

Helsingin kaupunki
Kasvatuksen ja koulutuksen toimiala

Monipaikkaisen työn toimintamalli kasvatuksen ja koulutuksen toimialalle

Loppuraportti
27.2.2026

Helsingin kaupunki

Maiju Väntti
Anneli Hankala
Paula Jalo
Aija Korttesmaa
Satu Wahlman

Workspace Oy

Pasi Katila
Susanne Mansner
Nina Kallén
Juha Eskelinen (Melkior Oy)
Minni Miettinen (Suomen muototoimisto Oy)



Kiitokset

Hanketta koordinoitua työryhmä haluaa kiittää Helsingin kaupungin kasvatuksen ja koulutuksen toimialan yhteisten palvelujen ja palvelutoiminnan hallinnon henkilöstöä sekä Kaskon johtoryhmää aktiivisesta osallistumisesta monipaikkaisen työn mallin kehittämiseen.

Kehittämishankkeen toteutusta on tukenut Työsuojelurahasto kehittämisrahoituksella (hanke #250553). Lämmin kiitos Työsuojelurahastolle taloudellista tuesta.

Hankkeen koordinaatiotyöryhmä

Maiju Väntti (puheenjohtaja)
Aija Korttesmaa

Anneli Hankala
Satu Wahlman

Paula Jalo

Sisällysluettelo

1	Lähtötilanne organisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen	4
2	Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys	5
3	Hankkeen eteneminen	6
3.1	<i>Koordinaatiotyöryhmä</i>	6
3.2	<i>Hankkeen vaiheet ja toteutus</i>	6
3.3	<i>Henkilöstön osallistuminen</i>	7
4	Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset	8
4.1	<i>Tarveperustainen toimintatapa.....</i>	8
4.2	<i>Yksikkösopimus</i>	10
4.3	<i>Tilat ja teknologia monipaikkaisen työn mahdollistajana</i>	11
4.4	<i>Odotetut hyödyt</i>	12
4.5	<i>Vaikutusten arviointi ja mittarit</i>	13
5	Hankkeessa sovellettu tutkimustieto	14
6	Hankkeen arviointi	15
6.1	<i>Hankkeen toteutus</i>	15
6.2	<i>Henkilöstön tekemä arviointi.....</i>	15
6.3	<i>Johtoryhmän tekemä arviointi</i>	16
6.4	<i>Kaupungin linjausten ottaminen huomioon</i>	16
6.5	<i>Uuden mallin riskit ja niiden hallinta</i>	17
7	Jatkotoimenpiteet	18
8	Hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä	18
9	Helsingin kaupungin ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot	19

1 Lähtötilanne organisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen

Helsingin kaupungin kasvatuksen ja koulutuksen toimiala (Kasko) huolehtii kaupungin varhaiskasvatuksesta, esiopetuksesta, perusopetuksesta ja lukiokoulutuksesta, suomenkielisestä ammatillisesta koulutuksesta sekä vapaasta sivistystyöstä. Toimiala jakautuu neljään palvelukokonaisuuteen: varhaiskasvatus, perusopetus, lukio- ammatillinen ja vapaa sivistystyö sekä ruotsinkielinen palvelukokonaisuus. Lisäksi toimialalla on yhteiset palvelut, jotka tukevat palvelutoimintaa oman vastuualueensa mukaisesti. Toimialan yhteisiin palveluihin kuuluu hallinto-, henkilöstö-, kehittämis-, talous- ja suunnittelu-, tila-, tietohallinto- ja viestintäpalvelut.

Käytämme tässä raportissa alkuperäisen hankehakemuksessa käytetyn termin *hybridityön toimintamalli* sijaan Helsingin kaupungin käyttämää ilmaisua *monipaikkaisen työn toimintamalli*. Monipaikkaisella työllä tarkoitetaan työskentelyä, jossa työtä tehdään esimerkiksi työpaikalla työnantajan tiloissa, kotona, asiakkaan luona, muissa toimitiloissa tai muussa työhön soveltuvassa paikassa. Monipaikkaisessa työssä työntekijä voi itse valita työskentelypaikkansa, mutta työskentelypaikat voivat myös määräytyä työtehtävien, asiakkaiden tarpeiden tai työnantajan ohjeistusten mukaisesti. Monipaikkaisen työn toimintamalli on organisaation tapa määritellä, miten työtä tehdään ajasta ja paikasta riippumattomasti useista eri sijainneista käsin. Sen keskeisenä sisältönä ymmärrämme tavoitteet, pelisäännöt, johtamismallin, työn sijaintiin liittyvät periaatteet sekä fyysisen ja virtuaalisen työympäristön ratkaisut.

Helsingin kaupungilla työ on monimuotoista, ja työnantajana kaupunki suhtautuu myönteisesti monipaikkaiseen työhön. Kaupungilla on keskitetysti määritetyt monipaikkaisen työn yleiset linjaukset. Toimialoja, virastoja ja liikelaitoksia kehoitetaan kehittämään pelisääntöjään ja toimintaansa monipaikkaisen työn yleisten linjausten puitteissa.

Kaskossa monipaikkainen työ on mahdollista lähinnä toimialan hallinnollisissa asiantuntijatehtävissä, erityisesti yhteisissä palveluissa, mutta myös palvelutoiminnan hallinnossa. Näitä tehtäviä koskee sääntö kahdesta viikoittaisesta kokonaisesta lähityöpäivästä. Työntekijöiden odotetaan pitävän kalentereissaan yllä tietoa lähi- ja etätyöskentelystään. Tarkemmista käytännöistä sovitaan yksiköissä¹.

Kaskossa on haluttu lähteä kehittämään monipaikkaista työtä siten, että se tukee työssä onnistumista, sujuvaa palvelutuotantoa, työntekijöiden oppimista sekä hyvinvointia. Nykyisessä mallissa tunnistettiin sekä hyviä puolia että haasteita, ja ne huomioitiin uuden mallin kehitystyön lähtökohtana. Keskeisiä vahvuuksia nykymallissa ovat mm. joustavuus sekä mahdollisuus syväkeskittymiseen etätöissä. Suurimmaksi kehityskohteeksi nousi kahden päivän läsnätyösäännön joustamattomuus eri yksiköiden ja työtehtävien tarpeisiin. Muut kehityskohteet liittyvät mm. liialliseen virtuaalisuuteen, yhteisöllisyyden varmistamiseen sekä

¹ Kaskossa yksikkö on vastuualue, jota voi kutsua lähityöyhteisöksi.

tilankäyttöön. Kun yhteistyötilanteissa henkilöstö on maantieteellisesti hajallaan, korostuu vuorovaikutuksessa sähköiset yhteydenpitovälineet. Videokokoukset ja muu sähköinen viestintä on yleinen toimintatapa myös toimistolla tapahtuvassa työssä. Monipaikkainen työ osin myös haastaa uusien työntekijöiden perehtymistä ja kiinnittymistä työyhteisöön. Toimistotilojen käyttö eri viikonpäivinä on epätasaista ja haittaa ajoittain työn sujuvuutta. Toisaalta henkilöstöltä saadaan palautetta, että sääntö on joustamaton ja vaikea noudattaa kirjaimellisesti esimerkiksi tilanteissa, joissa tehtävät vaativat runsaasti käyntejä oppilaitoksissa tai kumppaneiden luona.

Tämän vuoksi toimialan johdon aloitteesta päätettiin käynnistää kehittämishanke syksyllä 2025 tavoitteena kehittää Kaskon monipaikkaista työtä. Hankkeen tuloksena odotettiin ehdotusta monipaikkaisen työn uudesta toimintamallista. Työsuojelurahaston tarjoaman kehittämisrahoituksen myötä tarjoutui mahdollisuus kytkeä ulkoinen asiantuntijakumppani mukaan tukemaan kehittämistä.

Kumppaniksi valittu Workspace Oy on työn ja tilojen suunnittelutoimisto, joka on tuhansien käytännön toteutushankkeiden lisäksi osallistunut monipaikkaisen työn tutkimukseen Aalto-yliopiston ja Tampereen yliopiston kumppanina Työsuojelurahaston tukemassa Monipaikkaisen työn valmiudet ja käytännöt -tutkimuksessa vuosina 2022–2024. Työhön osallistui Workspacen omien asiantuntijoiden lisäksi Melkior Oy ja Suomen Muototoimisto Oy.

2 Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys

Hankkeessa tehtävä kehitystyö koski Helsingin kaupungin kasvatuksen ja koulutuksen toimialan hallinnollisia asiantuntijatehtäviä palvelutoiminnassa ja yhteisissä palveluissa (noin 600 henkilöä). Tällä henkilöstöllä työn luonne mahdollistaa monipaikkaisen työn. Henkilöstön toimipaikka sijaitsee kaupungin toimitiloissa Helsingin Kalasatamassa Työpajankatu 8:ssa. Toimialan oppilaitosten, päiväkotien, leikkipuistojen ja vapaan sivistystyön toimipisteiden henkilöstö tekee pääosin paikkasidonnaista työtä, eikä ollut hankkeen piirissä. Näissä toimipisteissä työskentelee myös yhteisten palveluiden henkilöstöä, joiden työ on pääasiallisesti lähityötä.

Hankkeen päätavoitteeksi asetettiin Kaskon monipaikkaisen työn toimintatapojen kehittäminen niin, että toimintatavat

- tukevat laadukasta ja sujuvaa palvelutoimintaa
- vahvistavat työntekijöiden välistä oppimista ja edistävät uusien työntekijöiden linkittymistä työyhteisöön sekä
- huomioivat työntekijöiden hyvinvoinnin.

Tavoitteena oli myös kehittää monipaikkaisen työn johtamista ja henkilöstön sitoutumista monipaikkaisen työn toimintatapoihin.

Hankkeella on myös merkitystä Helsingin kaupungille, joka haluaa olla julkisen sektorin vetovoimaisin työnantaja (Kaupunkistrategia 2025-2029: [Helsinki josta voimme olla ylpeitä -](#)

[Kaupunkistrategia 2025-2029](#)). Mahdollistamalla monipaikkaisen työn kaltaisia joustoja, kaupunki pystyy lisäämään henkilöstön työtyytyväisyyttä ja sitoutumista työnantajaan.

3 Hankkeen eteneminen

3.1 Koordinaatiotyöryhmä

Työn toteutusta ohjasi koordinaatiotyöryhmä. Asiantuntijakumppani Workspace Oy valmisti jokaista työvaihetta ja kokosi syntyneen aineiston. Koordinaatiotyöryhmä ohjasi hankkeen toteutusta ja mallin sisällöllistä suunnittelua sekä teki päätöksiä hankkeen puitteissa. Ryhmä vastasi myös hankkeen tapahtumien järjestelyistä ja yhteydenpidosta johtoon hankkeen aikana. Työryhmä ja ulkoiset asiantuntijat kokoontuivat seitsemän kertaa hankkeen aikana.

Koordinaatiotyöryhmään kuuluivat:

- Maiju Vääntti, Kaskon henkilöstöpalvelujohtaja, koordinaatioryhmän vetäjä
- Anneli Hankala, talouspäällikkö
- Paula Jalo, yhteisten palvelujen senior hr-partner
- Aija Korttesmaa, viestintäasiantuntija, hankkeen viestintävastaava
- Satu Wahlman, työsuojelupäällikkö

3.2 Hankkeen vaiheet ja toteutus

Hanke toteutettiin 15.11.2025–28.2.2026. Ennen hankkeen käynnistystä haettiin kehittämisrahoitusta Työsuojelurahastolta. Tässä yhteydessä määritettiin alustavasti hankkeen tavoitteet ja varmistettiin henkilöstön edustajia kuullen, että hanke koettiin tärkeäksi ja henkilöstö on valmis osallistumaan monipaikkaisen työn kehittämiseen. Hakemuksen yhteydessä Kasko sekä Workspace Oy omine kumppaneineen tekivät alustavan työsuunnitelman, jonka pohjalta pystyttiin sopimaan ulkopuolisen asiantuntijan toimeksiannosta.

Ensimmäinen työvaihe oli projektin käynnistys. Tässä vaiheessa tarkennettiin toteutustapa, muodostettiin koordinaatioryhmä ja määritettiin eri työvaiheissa yhteiskehittämiseen osallistuva Kaskon kokoonpano sekä suunniteltiin viestintä. Toteutustavan suunnittelussa hyödynnettiin viitetietona Lazarus & Nalepka (2024) tapaustutkimusta organisaation hybridityön mallin kehittämisestä. Työn alussa koordinaatioryhmä kokosi ja toimitti hankkeen käyttöön olennaista taustamateriaalia kuten mm. teemaan liittyviä henkilöstö- ja tilankäyttökyselyjen koontituloksia, Helsingin kaupungin monipaikkaisen työn- ja liukuvan työajan ohjeen sekä ohjeen tietoturvalisesta etätyöstä ja tietoturvalisesta työskentelystä.

Toinen työvaihe oli kehittämisen tavoitteiden ja sisällön suunnittelu. Tässä vaiheessa koordinaatioryhmä täsmensi alustavat tavoitteet ja tunnisti tavoitteeseen liittyviä mittareita. Workspacen asiantuntijatiimi koosti rapid review -menetelmällä koordinaatioryhmälle koosteen monipaikkaisen työn kehittämisen vaihtoehtoista ja mahdollisista ratkaisumalleista, jolla tehtävien vaatima koordinaatio saadaan monipaikkaisessa työssä aikaan.

Koordinaatioryhmä rajasi tarkastelun sellaisiin monipaikkaisen työn malleihin, jotka ovat kaupungin ja Kaskon linjausten kannalta mahdollisia. Tältä pohjalta koordinaatioryhmä ja Workspace Oy:n tiimi valmistelivat monipaikkaisen työn yhteistyötä vahvistavia käytäntöjä asiantuntijatyöpajaan tarkemmin kehitettäviksi. Tällaisiksi käytännöiksi tunnistettiin ankkuripäivien käyttö, yhteinen lähityö sovitussa tilanteissa, yksiköiden sopiminen monipaikkaisesta työstä sekä toimiston vetovoimaisuuden vahvistaminen.

Ratkaisujen kehittämiseksi järjestettiin Kaskon asiantuntijoiden työpaja. Tähän työpajaan kutsuttiin monipaikkaisen työn kannalta keskeisten toimintojen ja roolien edustajia. Työskentely tapahtui viidessä pienryhmässä, jotka kukin keskittyivät monipaikkaisen työn eri näkökulmiin. Ryhmät täsmensivät arviota nykyisistä toimivista ratkaisuista ja kehittämiskohteista ja kuvasivat ehdotuksia monipaikkaisen työn kehittämiseksi esitettyjen uusien ratkaisuvaihtoehtojen pohjalta. Ryhmätyön tuloksista käytiin yhteinen keskustelu. Koordinaatioryhmä ja Workspace Oy työstivät työpajassa esiin nousseet ideat luonnokseksi uudesta mallista.

Seuraavassa vaiheessa luonnosteltua mallia tarkasteltiin arviointityöpajassa. Kutsu työpajaan oli avoin ja osallistujia otettiin ilmoittautumisjärjestyksessä työpajan enimmäishenkilömäärän puitteissa. Työpajaan saatiin kattavasti osallistujia yhteisistä palveluista ja toimialan palvelukokonaisuuksien hallinnosta. Työpajassa palveluiden asiantuntijoista muodostetut ryhmät arvioivat luonnosta monipaikkaisen työn kehittämiseksi asetetun viiden tavoitteen näkökulmasta (ks. 2. Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys).

Arviointityöpajasta saatiin arvokasta palautetta, jonka pohjalta monipaikkaisen työn mallin luonnosta muokattiin ehdotukseksi uudesta mallista ja etenemissuunnitelmaksiksi. Nämä esiteltiin alustavana versiona koko henkilöstölle Teams-yhteydellä järjestetyssä henkilöstöinfossa. Tässä yhteydessä kerättiin henkilöstön palaute (ks. 7.1. Henkilöstön tekemä arviointi). Viimeisessä vaiheessa alustava malli ja etenemissuunnitelma esitettiin ehdotuksena johtoryhmälle. Johtoryhmä esitti täsmennyksiä ja etenemiseen liittyviä painoituksia (ks. 7.2. Johtoryhmän tekemä arviointi), jonka pohjalta hankkeen tuotokset viimeisteltiin.

3.3 Henkilöstön osallistuminen

Henkilöstön osallistuminen monipaikkaisen työn mallin kehittämiseen tapahtui seuraavasti:

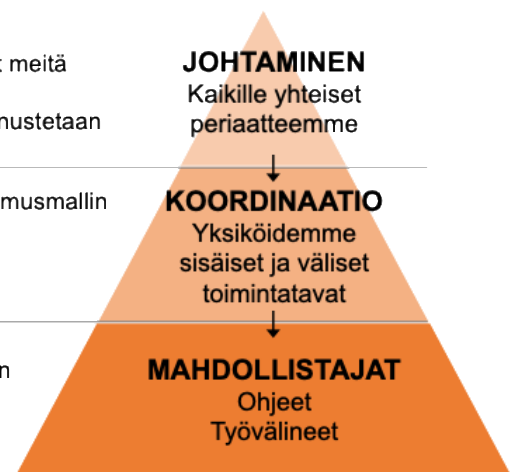
- Ennen hankkeen TSR:n kehittämisrahoituksen hakua kehittämissuunnitelma esiteltiin toimialan henkilöstötoimikunnalle. Henkilöstön edustajat antoivat hankkeelle omat puoltavat lausuntonsa (työsuojeluvaltuutetut ja luottamusedustajat henkilöstötoimikunnasta).
- Koordinaatioryhmässä oli yhteisten palvelujen johtoryhmän henkilöstön edustaja mukana työskentelyssä.
- Ratkaisujen kehittämisen työpajaan osallistui kattavasti monipaikkaisen työn eri näkökulmien kannalta keskeisten toimintojen asiantuntijoita (25 kutsuttua edustajaa)
- Eri palvelujen työntekijöitä arvioi kehitettyä alustavaa monipaikkaisen työn mallia arviointityöpajassa (n. 35 osallistujaa). Tämän arvioinnin pohjalta mallia muokattiin lopulliseksi esitykseksi.

- Hallinnon ja yhteisten palvelujen henkilöstölle järjestettiin henkilöstöinfo, jossa kerätiin henkilöstön palaute. (160 yhteyttä Teamsin välityksellä. Todellinen osallistujamäärä on todennäköisesti jonkin verran suurempi, koska tilaisuuteen osallistuttiin myös ryhmissä yhden yhteyden kautta.)
- Ehdotus monipaikkaisen työn uudeksi malliksi ja etenemiseksi käsiteltiin Kaskon johtoryhmässä, jossa on jäsenenä henkilöstön edustaja ja siten osallistui myös johtoryhmän tekemään arviointiin.

4 Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset

Monipaikkaisen työn mallin jäsentämiseksi työssä sovellettiin johtamisen ja prosessien hallinnassa yleisesti käytettyä viitekehystä kolmesta tasosta: 1) yleiset periaatteet, 2) prosessit ja käytännöt sekä 3) työohjeet ja työkalut (esim. ISO 9001:2015). Hankkeessa tulkittiin, että taso ”johtaminen” edustaa monipaikkaisen yleisiä periaatteita, taso ”koordinaatio” on niitä prosesseja ja käytäntöjä, joilla työn arki on sujuvaa. Kolmantena tasona on monipaikkaista työtä tukevat ”mahdollistajat”, kuten monipaikkaiseen työhön liittyvät työohjeet, tilaratkaisut ja digitaalisen työn välineet.

- ✓ Monipaikkaisen työn toimintamallimme on tarveperustainen
 - ✓ Kaskon ja kaupungin yhteiset periaatteet ja yhteistyötarpeet ohjaavat meitä
 - ✓ Tarkastelemme lähityötä kuukausitasolla (ei viikkotasolla)
 - ✓ Tarveperustaisuus ohjaa meitä viikoittaiseen lähityöhön ja siihen kannustetaan
 - ✓ Yksiköt päättävät toimintatavoistaan edellisten puitteissa
-
- ✓ Yksiköt kuvaavat toimintatapansa yksikkösopimukseen yhteisen sopimusmallin ja periaatteiden mukaan
 - ✓ Yksiköt arvioivat onnistumista säännöllisesti ja kehittävät sopimusta
 - ✓ HR tukee & koordinoi: yhdenvertaisuus ja yhteiset periaatteet
-
- ✓ Luomme oppaan monipaikkaisen työn toimintamalliin
 - ✓ Valmennamme ja koulutamme työntekijät ja esihenkilöt toimintamalliin
 - ✓ Parannamme toimiston toimivuutta ja riittävyttä
 - ✓ Kirkastamme monitilatoimiston pelisäännöt
 - ✓ Etenemme yhteisesti kehittäen, hallittujen kokeilujen kautta



Kuva 1 Kaskon monipaikkaisen työn mallin yleiskuva

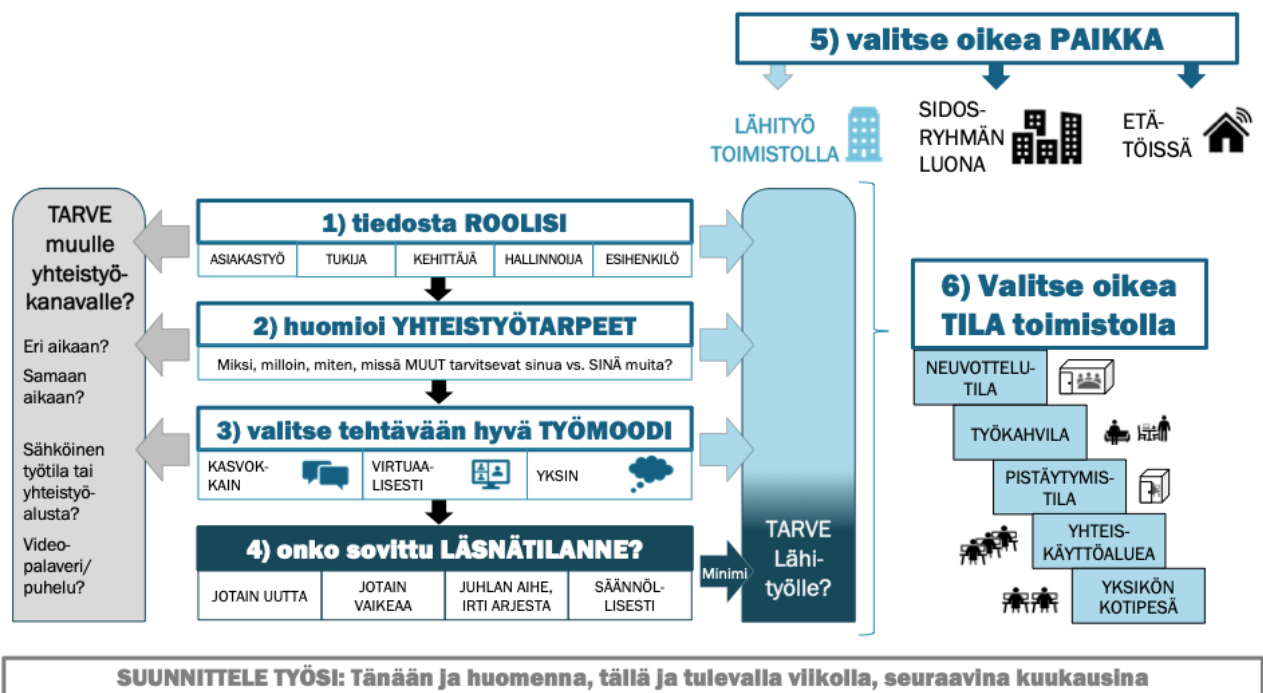
Mallin keskeisiä piirteitä käydään seuraavassa tarkemmin läpi.

4.1 Tarveperustainen toimintatapa

Monipaikkaisessa työssä työn tarjoama jousto merkitsee sitä, että työntekijät voivat suunnitella omaa työtään ja valita työn teon paikan tarpeen mukaan. Jousto tuo autonomiaa, mutta myös vastuuta. Tätä työntekijän itse tekemää toimintaa kutsutaan työn tutkimuksessa ajan ja paikan suhteen tapahtuvaksi työn muotoiluksi (time-spatial job crafting, ks. esim. Wessels ym., 2019). Workspace Oy:n tietotyöorganisaatioista koronan jälkeen keräämä empiirinen tieto täydentää teoreettista mallia.

Organisaation ja työntekijän kannalta tämä oman työn muotoilu voi johtaa myönteisiin tai kielteisiin vaikutuksiin. Kun työn, työntekijän ja paikan yhteensovitus onnistuu parhaalla mahdollisella tavalla, se lisää työn tuottavuutta, työhyvinvointia sekä työn ja muun elämän tasapainoa. Epäonnistuessaan se voi johtaa yksilökeskeisyyteen, heikentää yhteistyötä ja työprosessien sujuvuutta, ja voi aiheuttaa epätoivottuja vaikutuksia työhyvinvointiin. Tulokset riippuvat pitkälti siitä, miten työntekijöitä tuetaan työnsä suunnittelussa ja valinnassa (Wessels ym., 2019).

Ratkaisuksi hankkeessa kehitettiin **tarveperustainen malli** Kaskon monipaikkaisen työn suunnitteluun. Mallilla pyritään varmistamaan, että Kaskon monipaikkaisessa työssä huomioidaan **tasapainoisesti sekä organisaation ja sidosryhmien että työntekijän tarpeet**. Kuva 2 esittää kaaviokuvana mallin tarkemmin.



Kuva 2 Tarveperustainen toimintatapa (Workspace Oy)

Mallissa Kaskon yhteiset periaatteet ohjaavat työntekijöitä valitsemaan työn teon paikan huomioiden omien tarpeidensa lisäksi muun työyhteisön, sisäisten asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden tarpeet. Nämä tarpeet liittyvät työntekijän rooliin työyhteisössä. Esimerkiksi esihenkilön työ voi vaatia säännöllisempää läsnäoloa kuin itsenäistä työtä tekevien asiantuntijoiden. On otettava huomioon myös muiden tarpeet: onko esimerkiksi työn alla yhteisen ymmärryksen rakentamista vaativia tehtäviä tai onko itsellä tai muilla uusia tehtäviä, jotka vaativat tiedonjakoa. Tältä pohjalta työntekijän tulisi valita työtilanteeseen sopiva työntehtävän toteutustapa: kasvokkainen lähityö, samanaikainen virtuaalinen yhteistyö tai yksin työskentely.

Työnteon paikan valintaan vaikuttaa yksikössä yhdessä sovitut toimintatavat, jotka kirjataan yksikkösopimukseen. Yksikkö sopii säännöllisistä yhteisistä työskentelypäivistä eli ns. ankkuripäivistä ja tilanteista, jotka vaativat kasvokkain yhteistyötä. Eskelinen ym. (2024) ovat esittäneet, suosituksen että yksikkö (tai sen osa, tiimi) tekee yhdessä lähityötä, kun työn alla on

jotain uutta, kun käsiteltävänä on jotain vaikeaa tai kun on aihetta juhlaan. Tällä yhteisellä ajalla on merkitystä myös työn muotoilun kannalta, koska se edellyttää autonomian ja osaamisen lisäksi yhteisöllisyyttä. Ihmisten tapaamisella työpaikalla on useimmille työntekijöille tärkeä sosiaalinen merkitys.

Tilanteet, joissa lähityö on tarveperustaisesti valittu, työntekijöiden tulee pystyä valitsemaan myös tehtävään sopiva tila toimistolla. Tässä mielessä on tärkeää, että toimiston tilajärjestelyt mahdollistavat sujuvan työn. Koska tilat ovat rajalliset, tarveperustaisen mallin toteutuminen vaatii myös yksiköiden välistä koordinaatiota.

Työntekijöillä on omia preferenssejään työnteen paikoista, jotka voivat riippua esimerkiksi kodin etäisyydestä työpaikalta, kodin työskentelyolosuhteista, henkilökohtaisesta tyylistä hallita työn ja muun elämän rajaa sekä muun elämän tarpeista. Työntekijät voivat valita joustavasti työnteen paikat kuitenkin niin, että he ottavat valinnoissa huomioon tarveperusteisuuden periaatteet omasta roolistaan työyhteisössä, muiden ja omat tarpeet yhteistyölle, tehtäviensä luonteen ja yksikössä sovitut pelisäännöt sekä tietoturvallisen työskentelyn ohjeet.

Lähityö osana monipaikkaista työtä vaikuttaa merkittävästi siihen, miten hyvin Kasko onnistuu tavoitteissaan. Siksi organisaatiolla on jatkossakin tarve turvata riittävä lähityö asettamalla sille reunaehdot, mutta kuitenkin aiempaa joustavammin. Tarveperustaisen toimintatavan myötä kahden viikoittaisen lähityöpäivän sääntö muutettaisiin tarveperustaiseksi tietyn reunaehdoin, jotka Kasko linjaa kehittämisen seuraavassa vaiheessa. Lähityön odotetaan jatkossa kohdistuvan siten, että se parhaalla mahdollisella tavalla tukee yhdessä onnistumista. Yhteistyön vaatimusten ja yksikön pelisääntöjen nähdään johtavan siihen, että lähityötä on säännöllisesti vähintään yhtenä päivänä viikossa sekä tietty määrä kuukaudessa. Pilotoinnin kautta tarkastellaan tarvepohjaisen toimintatavan vaikutuksia ja sen pohjalta voidaan linjata, mikä yleinen kuukausittainen odotustaso asetetaan Kaskossa lähityön vähimmäismäärälle. Kaskon yhteisillä reunaehdoilla turvataan riittävällä tasolla yhteisiä toimintaperiaatteita, mahdollistaen kuitenkin tarveperustainen arviointi.

4.2 Yksikkösopimus

Nykyinen ohjeistus kehottaa yksiköitä sopimaan monipaikkaisen työn toimintatavoistaan. Monissa yksiköissä onkin sovittu toimintatavoista niin, että monipaikkainen yhteistyö on toimivaa. Uudessa mallissa tätä sopimista vahvistetaan yksikkösopimusten myötä. Yksikkösopimus on Kaskon versio työyhteisössä käytävästä prosessista, jota kutsutaan tutkimuksessa ja työelämän asiantuntijoiden keskuudessa usein nimellä tiimisopimus (engl. team charter tai team agreement). Kysymyksessä on työyksiköiden suorituskyvyn johtamista tukeva käytäntö, jossa työyksikkö sopii visiostaan, arvoistaan, vuorovaikutuksen pelisäännöistä ja vastuistaan (Pilette, 2017). Yksikkösopimuksella on pystytty vahvistamaan niin työyksikön suorituskykyä kuin työntekijöiden hyvinvointia (kirjallisuuskatsaus vaikutuksista Scholda, 2020). Tällainen sopiminen on erityisen tärkeä työyhteisön työskennellessä monipaikkaisessa työssä, kun työskentely tapahtuu osin maantieteellisesti hajallaan (Eskelinen ym., 2024; Sperry ym., 2025).

Tämän kehittämishankkeen puitteissa tunnistettiin Kaskon yksikkösopimuksen pääteemat sekä laadittiin esimerkki, jonka pohjalta mallia kehitetään kokeilujen kautta. Yksikkösopimus laaditaan tiimin jäsenten välisessä keskustelussa, jota tukee yhteinen yksikkösopimusmalli.

Sisällöksi on hankkeessa alustavasti tunnistettu seuraavat pääkysymykset:

- Millaisia kohtaamisia tarvitaan, jotta työ tulee mahdollisimman hyvin tehdyksi?
 - o Milloin työskentelemme yksin, milloin yhdessä?
 - o Milloin työskentelemme fyysisesti työpaikalla, milloin virtuaalisesti?
 - o Mitkä työtehtävät tehdään etänä, mitkä lähityönä?
 - o Mitkä ovat kriittisiä tilanteita työssämme, jolloin olemme läsnä?
 - o Onko meillä tietyt ankkuripäivät, jolloin olemme läsnätyössä?
- Miten yhteistyö yksikön ulkopuolelle keskeisiin yhteistyötahoihin sekä sisäisiin asiakkaisiin tulee rakentaa, jotta kokonaisuus toimii?
- Miten varmistamme tehokkaat ja hyödylliset kokoukset?
- Miten yksikkömme kommunikoi parhaalla mahdollisella tavalla?
- Onko perusteltua tarvetta sopia eri työrooleihin erilaisia käytäntöjä Kaskon yhteisten periaatteiden mukaan?
- Mistä muusta yksikön pitää yhdessä työskennellessä sopia?
- Miten käytämme tiloja toimistolla?
- Edellisten pohjalta yhteenvetona: milloin, paljonko ja miksi eri yksiköissä tehdään lähityötä?

Alustavan rakenteen tausta-aineistona hyödynnettiin kirjallisuudessa esiteltyjä monipaikkaisen työn huomioivia esimerkkejä, kuten Ylen työskentelysopimus (Eskelinen et al. 2024) ja Sperry ym. (2025) esittämä tiimisopimuksen sabluuna hybridi- ja etätiimeille. Yksikkösopimusmallia kehitetään ja kokeillaan uuden mallin piloteissa.

Yksikkösopimuksia laadittaessa kartoitetaan yksiköiden väliset ja ulkoiset yhteisöt (yhteistyöverkoston kuvaus). Tätä tietoa hyödynnetään yksikkösopimuksia laadittaessa ja tarveperustaisuutta arvioitaessa. Tiedolla varmistetaan toimivan yhteistyö yksiköiden välillä sekä asiakkaiden ja kumppaneiden kanssa.

4.3 Tilat ja teknologia monipaikkaisen työn mahdollistajana

Tarveperustaisella toimintatavalla ja yksiköiden koordinaatiolla pyritään varmistamaan se, että toimistolla tehdään tehtävät, joihin se on tarkoituksenmukainen paikka työ sujuvuuden ja yhteistyön kannalta. Toimiston täytyy tarjota puitteet niin keskittymistä vaativiin tehtäviin kuin yhteiseen ymmärryksen rakentamiseen, osaamiseen siirtymiseen ja kehittymiseen sekä yhteishengen vahvistamiseen. Toisaalta yhteistyön on oltavaa sujuvaa myös, kun työskennellään virtuaalisesti.

Tämän vuoksi on varmistettava, että yhteiset tilat ja teknologiat ja niiden käytännöt tukevat työn vaatimuksia. On parempi, että ihmiset kokevat toimitilojen suhteen vetovoimaa, koska se edistää aidosti tarveperustaista toimintatapaa ja eikä sääntöjen ohjaamaa pakkoa.

Keskeisimmät vetovoimaisuutta lisäävät tekijät ovat tilojen toimivuus ja riittävyys. Kaskon toimitilat ovat uudet ja tarjoavat edellytykset sujuvalle työlle. Parannusten painopisteeksi tunnistettiin hankkeessa monitilatoimiston pelisääntöjen kirkastus. Lisäksi tukena ovat Helsingin kaupungin ja Kaskon yleiset linjaukset, kuten monipaikkaisen työn osalta keskeisinä liukuva työaika ja työajan kirjaaminen sekä ohjeet tietoturvalisesta työskentelystä.

4.4 Odotetut hyödyt

Kasvatuksen ja koulutuksen toimintaympäristö on muutoksessa mm. Helsingin väestökehityksen, segregaaation ja syrjäytymisen ehkäisyn vaatimusten sekä muuttuvien työelämän tarpeiden vuoksi. Myös pedagogiikka ja oppimisympäristöt kehittyvät. (Helsingin kaupunki, 2024)

Kaskon yhteiset palvelut ja palvelutoiminnan hallinto ovat mukana mahdollistamassa Helsingin kaupungin kykyä vastata näihin vaatimuksiin ja muutoksiin. Hankkeen tuloksena ehdotettu monipaikkaisen työn tarveperustainen toimintatapa, yksiköissä tapahtuva koordinointi ja sujuva tilojen käyttö arvioidaan parantavan hallinnon ja yhteisten palveluiden mahdollisuutta tuottaa palveluita sujuvasti.

Toimintaympäristön ja teknologian kehitys tulee vaatimaan myös hallinnollisissa tehtävissä oppimista ja uusien ratkaisujen kehittämistä. Kaskossa on paljon uusia työntekijöitä ja henkilöitä uusissa tehtävissä. Tarveperustaisen toimintamallin ja yksikkösopimusten myötä lähityö painottuisi entistä vahvemmin yhteiseen aikaan, minkä odotetaan vahvistavan tiedon jakamista, oppimista ja uusien ideoiden kehittämistä.

Tarveperustainen monipaikkaisen työn malli tuo työhön nykyistä selkeämpiä pelisääntöjä. Tämän odotetaan vahvistavan työhyvinvointia (Demerouti, 2025) ja ehkäisevän monipaikkaisen työn epätoivottavia sivuvaikutuksia työhyvinvointiin, joita joustavuus voi luoda (Wessles ym., 2019; Handke ym. 2025). Tarveperustainen toimintamalli antaa henkilöstölle enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä, kun valintaa ohjaa työtehtävästä ja yhteistyöstä kumpuavat tarpeet viikoittaisen säännön asettaman velvollisuuden sijaan. Tämä vahvistaa työmotivaatiota ja sen myötä tuottavuutta ja luovuutta. Toimivan monipaikkaisen työn tarjoama joustavuus vahvistaa työnantajakuvaa ja parantaa Kaskon mahdollisuuksia olla houkutteleva työnantaja nykyiselle ja tulevalle henkilöstölle.

Uuden tarveperustaisen monipaikkaisen työn mallin odotetaan myös vahvistavan yhteisöohjautuvaa toimintakulttuuria, jota painotetaan Kaskon johtamisen lupauksessa. (Helsingin kaupunki, 2024). Yksikkösopimus lisää työntekijöiden osallisuutta ja vaikutusmahdollisuuksia yhteisiin työnteon tapoihin. Kun Kaskon yhteiset periaatteet kirkastetaan ja esihenkilöitä tuetaan monipaikkaisen työn johtamisessa, odotetaan syntyvän vahvempaa yhdenmukaisuutta monipaikkaisen työn johtamisen käytäntöihin. Yhdenmukainen johtaminen vahvistaa oikeudenmukaisuuden kokemusta, jonka puolestaan on todettu lisäävän työhyvinvointia ja tuottavuutta ja vähentävän vaihtuvuutta (Adamovic, 2023). Esihenkilöiden osalta malli vähentää onnistuessaan monipaikkaisuuden luomaa kuormitusta. Laaja sitoutuminen uuteen malliin on edellytys edellä esitetyille hyödyille.

4.5 Vaikutusten arviointi ja mittarit

Vaikutukset ovat todennettavissa vasta hankkeen jälkeen, sillä hanke on keskittynyt monipaikkaisen työn mallin suunnitteluun ja käyttöönotto tapahtuu hankkeen jälkeen. Vaikutusten arviointi tehdään sekä mitattavien indikaattoreiden että toiminnan laadullisen arvioinnin avulla.

Monipaikkaisen työn onnistumista kuvaavat indikaattorit on johdettu monipaikkaisen työn kehittämisen tavoitteista. Mittareina hyödynnetään jo käytössä olevia henkilöstökyselyjä ja toiminnassa kertyviä tilastoja. Indikaattoreiden kehitystrendin seurannalla ja kehityksestä tehtävällä tulkinnalla arvioidaan vaikutuksia. Taulukko 1 esittää alustavat indikaattorit (tarkennettava jatkokehittämisvaiheessa). Tarkastelu on pääosin vuosittaista, koska kyselyt toteutetaan vuosittain.

Taulukko 1 Monipaikkaisen työn vaikutusten arvioinnin alustavat indikaattorit

Tavoite	Indikaattorit
Laadukas ja sujuva palvelutuotanto	- Kunkin palvelun olemassa olevia suorituskyvyn indikaattorit.
Työntekijöiden välinen oppiminen ja uusien ihmisten liittyminen työyhteisöön	- Työelämän laadun ja johtamisen indeksi henkilöstökyselyistä. - Työnantajan suositteluindeksi (eNPS).
Työntekijöiden hyvinvointi vahvistuminen	- Henkilöstökyselystä motivaatiotekijä -väittämät.
Monipaikkaisen työn johtamisen tukeminen	- Henkilöstökyselystä johtamisen lupauksen -väittämät.
Laaja sitoutuminen uuteen malliin	- Yksiköiden arvio, noudatetaanko yksiköissä sovittuja toimintatapoja.
Muut kriittiset tekijät:	- Toimisto-NPS eli väittämä Miten todennäköisesti suosittelisit Työpajankatu 8 tiloja kaupungin työntekijälle tai yhteistyökumppanillesi? Kaskon kehitystrendin vertailu muihin saman kiinteistön ja muiden kiinteistöjen käyttäjiin
Toimiston vetovoima, mahdollinen uusi indikaattori	- Keskimääräinen lähi-/etätyöaste ja jakaumat eri henkilöstöryhmissä
Tilojen riittävyys	- Toimiston käyttöaste viikonpäivittäin

Laadullinen arviointi perustuu jatkuvan kehittämisen toimintatapaan. Yksikkösopimus-käytäntöön sisältyy toistuva yksiköiden tekemä arviointi, kuinka yksikön sopimat pelisäännöt toimivat, koetaanko niillä olevan myönteisiä vaikutuksia ja millä tavoin niitä on uudistettava. Vastaavalla tavalla Kaskon tasolla tarkastellaan mallin toimivuutta em. määrällisen mittari tiedon ja yksiköissä tehtyjen havaintojen arviointien pohjalta, ja suunnitellaan toimenpiteitä (suunnittele (Plan), toteuta (Do), tarkista (Check) ja toimi/vakiinnuta, PDCA).

Kehitetyn monipaikkaisen työn toimintamallin ja sen käyttöönoton vaikutukset arvioidaan tieteellisen tutkimuksen Aalto-yliopiston tutkimushankkeessa *Välttämättömyydestä voimavaraksi: Monipaikkaisen työn vaikuttava kehittäminen*, mikäli hanke saa

Työsuojelurahaston rahoituksen. Tällöin arviointi tehdään ennen-jälkeen tarkasteluna käyttäen verrokkeina Helsingin kaupungin muiden toimialojen vastaavia palveluyksiköitä. Tutkimushanke sisältäisi myös käytänteiden laadullisen arvioinnin. Tästä arvioinnissa saataisiin ensimmäisiä tuloksia kehittämisen tueksi vuoden 2027 alussa ja lopulliset tulokset toimintatapojen pysyvyydestä vuoden 2028 alussa.

5 Hankkeessa sovellettu tutkimustieto

Kaskon yksi painopisteistä on, että tutkimus ja tieto ohjaavat sen työtä (Helsingin kaupunki, 2024). Näin tutkimustiedon käyttö oli tärkeä lähtökohta tämän hankkeen toteutukselle. Hankkeessa käytettiin monipaikkaisen työn, hybridityön ja etätyön suomalaista sekä kansainvälistä tutkimusta. Tutkimustietoa hyödynnettiin niin toteutusprosessin suunnittelussa, kehittämisen suunnan määrittämisessä kuin ratkaisujen kehittämisessä.

Lazarus & Nalepka (2024) ovat kuvanneet case-esimerkin prosessista, jossa johto, asiantuntijat ja henkilöstö kehittävät yhdessä hybridityön mallin, joka yhdistää organisaation tavoitteet ja henkilöstön hyvinvoinnin. Tätä prosessia käytettiin vertailukohtana Kaskon monipaikkaisen työn kehittämishankkeen suunnittelussa.

Suomalaisiin ja kansainvälisiin aineistoihin perustuvat tutkimukset (Kangasharju ym., 2025; Bloom ym., 2024) osoittavat, että organisaatioiden suorituskyky on keskimäärin paras hybridimallissa, jossa yhdistellään lähi- ja etätyötä. Lähityöllä on tutkitusti merkitystä yhteisöllisyyden, luottamuksen ja luovuuden kannalta, kun taas etätyö voi vahvistaa työhyvinvointia sekä työn ja muun elämän yhteensovittamista (Kaltiainen ym., 2024).

Monipaikkaisen työn mallin kehittämissuunnan vaihtoehtoja tarkasteltiin Alasoinin ym. (2024) esittämän hybridityön johtamisen strategisten suuntien pohjalta. Työssä hyödynnettiin tutkimuskirjallisuudessa esitettyjä hybridityön malleja (mm. Smite & Moe, 2022) sekä laadittiin niiden pohjalta vaihtoehtoja, joita hyödynnettiin Kaskon monipaikkaisen työn ratkaisun rakentamisessa.

Lähityön turvaaminen pääosin viikoittaisiin läsnäolopäiviin perustuvilla säännöillä sisältää riskejä. Jos työntekijät voivat valita etäpäivänsä ilman koordinaatiota, kohtaamisia voi syntyä käytännössä niukasti. Kun osa henkilöstöstä on etätyössä, myös työ toimistolla muuttuu helposti etätyön kaltaiseksi virtuaaliseksi työksi. Epäedullista työyhteisölle voi olla myös alaryhmien muodostuminen lähityön eriytymisyyden vuoksi, jolloin harvemmin ja eri päivinä toimistolla olevat jäävät helposti ”ulkokehälle”. Tämä ehkäisemiseksi on vahvistettava toimiston vetovoimaisuutta merkityksellisten kontaktien tarjoajana. (Handke ym., 2025).

Toimintatapojen sopiminen työyksiköissä ja yhteisesti sovittujen käytäntöjen noudattaminen ovat myönteisesti yhteydessä henkilöstön työhyvinvointiin ja työyhteisötaitoihin, kuten toisten tukemiseen ja tiedon jakamiseen (Eskelinen ym., 2024). Työyksiköissä luotava yksikkösopimus on tutkimuksen valossa hyvä käytäntö monipaikkaisen työn kehittämiseksi (Eskelinen ym., 2024; Sperry ym., 2025). Kehittämistyössä laadittiin esimerkki yksikkösopimuksesta, jolla yksiköt voivat sopia monipaikkaisen työn toimintatavoistaan.

Jäljempänä esiteltävän tarveperusteisen mallin lähtökohtana on Wessels ym. (2019) esittämä työn paikan ja ajan muotoilun malli (time-spatial job crafting) sekä Workspace Oy:n tietotyöorganisaatioista koronan jälkeen keräämä empiirinen tieto. Malli perustuu siihen, että paras työtehtävän ja työntekijän yhteensopivuus saavutetaan, kun työntekijät kykenevät suunnittelemaan työtään ja valitsevat työskentelypaikan ja -tilan ottaen huomioon sekä organisaation, että henkilökohtaiset tarpeet. Tämä johtaa myönteisiin vaikutuksiin organisaation suorituskyvyn ja työntekijän työhyvinvoinnin kannalta.

Kollegojen ja erityisesti esihenkilöiden läsnäolo vaikuttaa merkittävästi työskentelypaikan valintaan (Charpignon ym., 2023; Ebojah & Högberg, 2024). Todennäköisyys kohdata muita työntekijöitä lisää lähityön osuutta (Handke ym., 2025). Sosiaalisen vetovoiman vahvistaminen on tärkeä syy roolipohjaisen näkökulman sisällyttämisessä tarveperusteiseen malliin.

Kun tavoitteena on vahvistaa lähityötä, sen esteitä kannattaa poistaa ja toisaalta korostaa lähityön myönteisiä merkityksiä (Alasoini ym., 2024). Vaikka Kaskolla on Kalasatamassa uudet ja laadukkaat tilat ja henkilöstön työympäristötyytyväisyys on keskimäärin hyvä, työntekijät ovat tunnistanee myös epäkohtia, joiden ratkaiseminen voi vahvistaa myönteistä kierrettä ja lisätä toimistolla työskentelyn vetovoimaa.

6 Hankkeen arviointi

6.1 Hankkeen toteutus

Hanke toteutettiin 3,5 kuukauden aikana ja se valmistui määräaikaan 28.2.2026 mennessä. Hanke toteutui budjetissa ja työsuunnitelman mukaisena.

6.2 Henkilöstön tekemä arviointi

Hankkeen loppuvaiheessa järjestettiin henkilöstöinfo Teams-alustalla 29. tammikuuta 2026. Infossa esitettiin työn aikana luodun uuden ehdotettavan monipaikkaisen työn mallin keskeiset piirteet. Tämän jälkeen osallistujia pyydettiin ottamaan kantaa asteikolla (104 vastausta). Vastaaminen oli anonyymiä ja vastausten jakauma oli:

1. Odotan innolla Kaskon uutta monipaikkaisen työn mallia (41 %)
2. Eiköhän tästä ihan hyvä tule (45 %)
3. Minulla on isoja epäilyksiä (13 %)

Osallistujia pyydettiin lisäksi kuvaamaan vapaamuotoisesti, mikä mallissa on parasta ja mikä arveluttaa. Selkeästi eniten myönteistä palautetta sai joustavuuden lisääntyminen. Muita yleisinä parannuksina nähtiin tarveperusteinen malli, yksikkökohtainen arviointi, luottamuksen ja autonomian lisääntyminen, yhteinen sopiminen ja selkeys sekä käytännöllisyys ja työn sujuvuus. Mallissa arvelutti yhdenvertaisuus ja eri yksiköiden erilaiset käytännöt, johtamisen ja päätöksenteon haasteet, tilojen riittävyys ja soveltuvuus samanaikaisesti lähityön kasvaessa, prosessin ja sopimusten laatimisen mahdollinen raskaus ja kokouskäytäntöjen

tiukennus. Riskeinä nähtiin myös yhteisöllisyyden ja yhteistyön heikkeneminen sekä työmäärän kasvun etä- ja lähityössä. Osa henkilöstä koki mallissa myös vielä epäselvyyttä.

Yhteenvedona esitetty ratkaisu koettiin henkilöstön keskuudessa voittopuolisesti myönteisenä mahdollisuutena, mutta tunnistettiin myös tärkeitä seikkoja, joihin käyttöönnotossa kiinnitettävä huomiota ja vaikutusten arvioinnissa seurattava.

6.3 Johtoryhmän tekemä arviointi

Kaskon johtoryhmä käsitteli ehdotusta monipaikkaisen työn mallista 2. helmikuuta 2026. Johtoryhmä piti hyvänä sitä, miten työnteon sopivinta paikkaa arvioidaan tarveperusteisuuden kautta huomioiden Kaskon ja kaupungin yhteiset periaatteet ja ohjeistukset. Kaskon yhteiset periaatteet tullaan luomaan osana mallin jatkokehitystä ja niissä huomioidaan myös työpaikalla tapahtuvan vuorovaikutuksen merkitys sekä strategian mukaisten tavoitteiden edistäminen.

Myös seuraavat asiat johtoryhmä näki tärkeänä huomioida seuraavissa monipaikkaisen työn kehittämisen vaiheissa:

- Tarveperustaisuutta arvioidessamme huomioimme oman yksikön lisäksi myös sisäisten asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden tarpeet yhteisen vuoropuhelun kautta
- Varmistamme uuden monipaikkaisen työn malliin riittävän tuen ja osaamisen kehittämisen esihenkilöille ja työyhteisöille
- Kaskon Työpajankatu 8 tilojen riittävyys ja niiden tarkoituksenmukainen käyttö arvioidaan osana jatkokehitystä
- Kaskon tietoturvallisen työskentelyn ohjeiden mukainen toiminta huomioidaan mallissa
- Tarveperustaisuutta arvioidaan Kaskon yhteisten periaatteiden puitteissa, jolloin varmistetaan myös riittävä yhdenmukaisuus monipaikkaisen työn toimintatavoissa

6.4 Kaupungin linjausten ottaminen huomioon

Osana Helsingin kaupungin organisaatiota Kaskon Monipaikkaisen työn kehittämisen tulee pohjautua kaupungin monipaikkaisen työn ohjeen mukaisiin linjauksiin. Seuraava vertailu kuvaa kaupungin ohjeen keskeisiä linjauksia ja sitä, miten hankkeessa on toteutettu näitä linjauksia:

- Ohjeen mukaan työ tulisi tehdä siellä, missä se on työntekijän, työnantajan ja työtehtävien kannalta tarkoituksenmukaisinta ja luontevinta. Tämä oli yksi lähtökohta tarveperusteiselle toimintatavalle, joka konkretisoi, miten työntekijät voivat soveltaa tätä periaatetta arjen työssä.
- Ohje painottaa säännöllisen lähityön merkitystä. Tämä ohjasi myös Kaskon kehitystyötä turvaamaan säännöllisen lähityön ja rajasi pois ratkaisut, joissa työntekijöiden työnteon tavat voisivat täysin eriytyä toisistaan.

- Ohje korostaa esihenkilön työtä palvelutoimintana, jossa johdettavia tavataan myös kasvokkain. Uudessa monipaikkaisen työn mallissa henkilöstön työroolit, erityisesti esihenkilön rooli, asettavat roolikohtaisia vaatimuksia mm. lähityölle. Tämä tullaan tekemään näkyväksi esihenkilöohjeistuksessa ja esihenkilöitä tuetaan uuden monipaikkaisen työn mallin käyttöönotossa.
- Ohje kehottaa kaupungin organisaatiota arvioimaan, millä tasolla pelisäännöistä sovitaan. Kaskon uudessa mallissa painotetaan yksikköä toimintatapojen päätöksenteon tasona, kuitenkin niin, että riittävä yhdenmukaisuus ja yksiköiden yhteistyö varmistetaan keskitetyllä koordinoinnilla.
- Ohje kehottaa kaupungin työpaikkoja tunnistamaan, missä työtehtävissä, tapaamisissa tai muissa tilanteissa edellytetään fyysistä läsnäoloa työpaikalla. Kaskon uudessa mallissa yksiköiden jäsenet tunnistavat näitä tilanteita ja kirjaavat niihin liittyvät pelisäännöt yksikkösopimukseensa.
- Ohje kehottaa sopimaan viestinnästä ja yhteydenpidosta monipaikkaisessa työssä. Osana em. yksikkösopimuksen laatimissa yksiköiden jäsenet sopivat sisäisestä viestinnästään ja yhteydenpidostaan. Lisäksi yksiköt tunnistavat ja suunnittelevat yhteydenpidon muiden palveluiden ja yksiköiden, asiakkaiden sekä sidosryhmien kanssa
- Ohje kehottaa kokeilemaan uusia työnteon tapoja. Kaskossa kokeilut ovat lähestymistapa, jolla uusien mallien käyttöönotossa edetään. Kokeilujen avulla voidaan arvioida ja hienosäätää käytäntöjä.

6.5 Uuden mallin riskit ja niiden hallinta

Uuden mallin riskit ovat johdettavissa henkilöstön ja johdon arvioinneista. Taulukko 2 esittää olennaisimmat riskit ja keinot niiden hallinnaksi.

Taulukko 2 Uuden monipaikkaisen työn mallin riskit

Riski	Riskien hallinta
Yksiköt päättävät -periaate johtaa yksiköiden keskittymiseen liiaksi vain omaan toimintaansa	Yksiköiden välisen sekä yksiköiden ja sidosryhmien kytkennät tunnistetaan ennakolta. Yksikön ulkoinen yhteistyö huomioidaan ja sitä painotetaan yksikkösopimuksen laatimisessa ja vaikutuksen arvioinnissa.
Yksiköiden käytännöt eriytyvät perusteettomasti ja johtavat sisäisiin jännitteisiin	Kirkastetaan Kaskon yhteiset periaatteet. Luodaan monipaikkaisen työn ohjeet ja tukimalli esihenkilöille ja henkilöstölle. HR koordinoi suunnitelmia ja varmistaa, että ne noudattavat Kaskon yhteisiä periaatteita.
Tilojen muodostuminen pullonkaulaksi	HR ennakoi suunnitelmien pohjalta pullonkaulojen muodostumista. Tilankäyttöä seurataan ja pullonkauloja poistetaan tilaratkaisujen keinoin ja/tai neuvotellen yksiköiden kanssa.

Joustavuus johtaa vahvasti lisääntyneeseen etätööhön eikä merkityksellisiä tarveperustaisia kohtaamisiin

Kaskon yhteiset periaatteet turvaavat riittävän yhdenmukaisuuden monipaikkaisentyön toimintatavoissa.

Luodaan monipaikkaisen työn ohjeet ja valmennetaan esihenkilöitä ja henkilöstöä. Pilotoidaan ja arvioidaan pilotoinnin tuloksia yksiköissä.

Seurataan lähi-/etätöästä ja sen hajontaa. Keskustellaan henkilöstön kanssa mahdollisten ongelmien syistä ja ratkaisutavoista (esim. yksikkösopimusten terävöitys).

Mallin osoittautuu raskaaksi yksiköille

Pilotoidaan ja kehitetään mallia kevyemmäksi. Arvioidaan ja kehitetään mallia jatkuvasti.

7 Jatkotoimenpiteet

Seuraavaksi Kasko perustaa mallissa ehdotetun työryhmän, joka edistää monipaikkaisen työn toimintamallin käyttöönottoa. Työryhmä on HR-vetoinen, ja lisäksi siihen kutsutaan esihenkilö- ja asiantuntijaosallistujat.

Työryhmä valmistelee monipaikkaisen työn kehittämishankkeessa laadittujen ehdotusten sekä johtoryhmän huomioiden pohjalta **esityksen yksikkösopimusmallista sekä pilotointisuunnitelmasta johtoryhmän käsittelyyn**. Johtoryhmä käsittelee myös Kaskon yhteiset monipaikkaisen työn periaatteet, kuten lähipäivien vähimmäismäärän kuukausitasolla. Tavoitteena on päästä testaamaan monipaikkaisen työn toimintamallia valituissa pilottiyksiköissä jo ennen kesää 2026. Pilotoinneissa mallin toimivuus tulee esille ja niiden perusteella kehitetään mallia. Pilottien kokemuksista viestitään henkilöstölle.

8 Hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä

Tämä hanke tuotti uudenlaisia malleja ja työkaluja monipaikkaisen työn organisointiin ja kehittämiseen. Nämä mallit ovat suoraan hyödynnettävissä muissa organisaatioissa.

Koronapandemia ja sähköisten työkalujen kehitys ovat monessa organisaatiossa siirtäneet työskentelyn painopisteen etätöihin, ja läsnätyöstä on tullut enemmänkin poikkeus. Ennen koronaa läsnätyö taas oli pääsääntö ja etätö poikkeus. Tässä kehittämishankkeessa on tuotettu uusi tarveperustainen monipaikkaisen työn malli, joka kyseenalaistaa aikaisemmat ääripäät ja pyrkii löytämään aidosti organisaation ja yksilön onnistumisesta lähtevän perustellun tasapainon.

Tämä kehittämishanke tarjoaa kaksi merkittävää hyötyä suomalaiselle työelämälle.

Suomalaisia työpaikkoja on kehoitettu rakentamaan **monipaikkaisen työn malli ja pelisäännöt omista lähtökohdistaan** (Lamminen, 2024; Parkkinen, 2025; Kangasharju ym., 2025). Tietääksemme tämä loppuraportti on ensimmäinen raportoitu tapaus monipaikkaisen työn toimintamallin tarveperustaisesta kehittämisestä työpaikoilla. Hankkeen oppeja on tarkoitus hyödyntää tulevassa Aalto-yliopiston tutkimuksessa, jonka yhtenä tuotoksena on opas suomalaiselle työelämälle.

Hankkeessa kehitettiin Wessels ym. (2019) konseptuaalisen työn muotoilun sekä Workspace Oy:n tietotyöorganisaatioista keräämän empiirisen tiedon pohjalta **tarveperustainen toimintatapa monipaikkaiselle työlle**. Tietääksemme myös tämä on ensimmäinen tutkimuksesta johdettu sovellus, joka tukee työntekijää ottamaan muun yhteisön tarpeet huomioon monipaikkaisessa työssä. Toimintatapa tuo työntekijöille näkyväksi yhteistoiminnan vaatimukset monipaikkaisessa työssä. Toimintavan käytännön toimivuudesta saadaan pilottien ja käyttöönoton myötä lisäkokemusta. Toimivuudesta saadaan lisätietoa myös Aalto-yliopiston tutkimuksessa, jonka tulokset raportoidaan suomalaisen työelämän käyttöön.

Kokonaisuudessaan projektin opit siitä, miten työpaikka voi uudistaa monipaikkaista työtä omista lähtökohdistaan ja käyttää tutkimustietoa hyödykseen ovat työelämän käytettävissä.

9 Helsingin kaupungin ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot

Helsingin Kaupunki Maiju Väntti, Henkilöstöpalvelujohtaja, maiju.vantti(at)hel.fi

Workspace Oy Pasi Kaitila, johtava asiantuntija, pasi.kaitila(at)workspace.fi

Lähdeluettelo

Adamovic, M. (2023). Organizational justice research: A review, synthesis, and research agenda. *European Management Review*, 20(4), 762–782.

Alasoini T., Hirvonen S., & Känsälä M. (2024) Hybridityömalli menestystekijänä – Opas hybridityön mahdollisuuksiin ja haasteisiin, Työterveyslaitos

Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2024). Hybrid working from home improves retention without damaging performance. *Nature*, 630(8018), 920–925.

Buła, P., Thompson, A., & Żak, A. A. (2024). Nurturing teamwork and team dynamics in a hybrid work model. *Central European Management Journal*, 32(3), 475–489.

Charpignon, M. L., Yuan, Y., Zhang, D., Amini, F., Yang, L., Jaffe, S., & Suri, S. (2023). Navigating the new normal: Examining coattendance in a hybrid work environment. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 120(51), e2310431120.

Demerouti, E. (2025). Time-Spatial Job Crafting and Other Self-Regulation Strategies in Hybrid Work: The Impact of a Self-Training Intervention. *Journal of Business and Psychology*, 1–18.

Ebojoh, S., & Högberg, K. (2024). Exploring leadership in the hybrid workplace. *International Journal of Advanced Corporate Learning*, 17(4), 16–41.

Eskelinen, J., Kuula, M., Bordi, L., Heikkilä-Tammi, K., Larjovuori, R. L., Mansner, S. & Miettinen, M. (2024). Etätyöstä eteenpäin: Arvioi monipaikkaisen työn valmius ja hyödynnä hyvät käytännöt. Aalto-yliopisto, CROSSOVER 1/2024

Handke, L., Costa, P. L., Hincapie, M. X., & Johnson, M. D. (2025). Not Even Remotely Close: How Co-Location Imbalance Affects Subgroup Formation in Hybrid Teams. *Journal of Organizational Behavior*, 1–16.

Helsingin kaupunki. (2024). *Helsinki oppii – tulevaisuuden taidot: Koulutus 2030*. <https://www.hel.fi/static/kasko/helsinkioppi/helsinkioppi-tulevaisuuden-taidot.pdf>

Kaltainen, J., Suutala, S., & Hakanen, J. (2025). Hyvinvointi ja yhteisöllisyys monipaikkatyön ytimessä. Työterveyslaitos

Kangasharju, A., Kauhanen, A., Pajarinen, M., Rouvinen, P. (2025). Tuottavuus korkeimmillaan etätyön ollessa keskimääräistä. *Etlä Muistio* 154.

Lamminen R., (2024, 3. joulukuuta). ”Nyt ollaan vasta matkan alussa” – Työterveyslaitoksen pääjohtaja painottaa, että hybridityö on koko organisaation prosessi, Verkkoletti Työpiste. <https://www.ttl.fi/tyopiste/nyt-ollaan-vasta-matkan-alussa-tyoterveyslaitoksen-paajohtaja-painottaa-etta-hybridityo-on-koko>

Lazarus, M. M., & Nalepka, J. P. (2024). How a United States Air Force wing built a hybrid work model that balances organizational needs and employee wellbeing. *International Journal of Workplace Health Management*, 17(4), 367–384.

Parkkinen, K. (2025, 3. joulukuuta). Etätyössä aloitteen tulee olla yritysten käsissä, Helsingin Sanomat. <https://www.hs.fi/mielipide/art-2000011662465.html>

Pilette, P. C. (2017). Team charters: Mapping clearer communication. *Nursing Management*, 48(5), 52–55.

Scholda, B. (2020). The impact of team-level norms and team charters on the performance-trajectories of work-teams. *Masteroppgave, Norges Handelshøyskole*.

Sperry, M. P., Aldana, A. J., O’Neill, T. A., Mimovic, A., Gibson, C. B., & McLarnon, M. J. (2025). Hybrid and remote team chartering: Creating clarity in an increasingly virtual world. *Organizational Dynamics*, 101172.

Wessels, C., Schippers, M. C., Stegmann, S., Bakker, A. B., Van Baalen, P. J., & Proper, K. I. (2019). Fostering flexibility in the new world of work: a model of time-spatial job crafting. *Frontiers in Psychology*, 10, 505.