

VALTIOVARAINMINISTERIÖ

# TULOS- ohjaus



## KÄSIKIRJA

### Tulosohjaus-hanke

Tavoitteena strategisempi,  
kevyempi, poikkihallinnollisempi ja  
yhtenäisempi tulosohjaus

### Miksi käsikirja?

Tulosohjauksen käsikirja ilmestyi vuonna 2005 valtiovarainministeriön julkaisuna. Sen jälkeen tulosohjauksen käytännössä on tapahtunut muutoksia, tulosohjauksen kehittämistyötä on tehty ja uusista kehittämissuunnista linjattu vuoden 2012 keväällä ilmestyneessä tulosohjaushankkeen loppuraportissa.

Käsikirjalla halutaan tukea konkreettista tulosohjauksen kehittämistyötä ministeriöissä ja virastoissa.

### Kenelle tarkoitettu?

Tämä uusi käsikirja, joka muodostuu tulosohjauksen tietokorteista on tarkoitettu käytännön työvälineeksi tulosohjauksesta vastaaville virkamiehille, johtoa avustaville ja ohjauksen laadusta vastaaville virkamiehille sekä tulosohjauksen kehittäjille.

### Työkalu ohjaukseen ja muutokseen

Käsikirjan tietokorteissa tulosohjauksen käytännöt esitellään ja käydään läpi tulosohjauksen yhteisiin periaatteisiin pohjautuen (uudet periaatteet kts tietokortti 4).

Tämän käsikirjan tarkoituksena on kuitenkin esitellä tulosohjauksen kokonaisuus, siis nekin osat ja käytännöt, joita uudistukset eivät koske.

### Suhde vuoden 2005 käsikirjaan

Vuonna 2005 ilmestynyt artikkelista koostuva tulosohjauksen käsikirja toimii edelleen hyödyllisenä taustalukemistona. Tulosohjauksen uudet käytännöt (kuten nelivuotissykli) löytyvät kuitenkin vain uusista tietokorteista.

### Tulosohjauksen käsikirjan tehtävänä on

- olla konkreettinen työkalu ja apu tulosohjaukseen
- tuoda tulosohjauksen yhteiset periaatteet osaksi ohjausta läpi valtionhallinnon
- antaa tukea uusien tulosohjauksikäytäntöjen soveltamiseen
- edistää hyviä tulosohjauksikäytäntöjä, niiden leviämistä ja jakamista
- tukea tulosohjausprofession kehittymistä

### Lisätietoa:

[Tulosohjauksen kehittämishankkeen raportti VM julkaisu 21/2012](#)

[Tulosohjauksen arviointiraportti 47/2010](#)

[Tulosohjauksen käsikirja VM julkaisu 2/2005](#)

### Valtionhallinnon tulosohjauksen määritelmä

- Toiminnalla saadaan aikaan halutut vaikutukset kustannustehokkaasti
- Voimavarat ja tavoitteet sekä toiminnan tehokkuus ja laatu ovat mahdollisimman hyvässä tasapainossa keskenään
- On vuorovaikutteinen sopimusajatteluun perustuva ohjausmalli

### Tulosohjauksen nykytilan keskeiset haasteet

Suomen tulosohjauksjärjestelmä on kansainvälisesti vertailtuna erinomainen, koska Suomessa on ministeriöiden ja virastojen välillä selkeä tulosohjauksuhde (Working together to sustain success OECD 2010). Kuitenkin kahdenkymmenen kehitysvuoden aikana (tulosohjauksjärjestelmän ensimmäiset pilotit olivat 1990-luvun alussa) ympäröivän maailman muutokset ovat johtaneet tilanteeseen, jossa järjestelmä ei toimi täydellisesti eikä tuota toivottuja tuloksia, vaan vaatii uudistamista.

Tulosohjauksen nykytilaa arvioitiin valtiovarainministeriön hankkeessa 2009-2010. Arvioinnin pohjalta käynnistettiin kehittämistyö, jolla pyritään vastaamaan seuraaviin keskeisiin kehittämishaasteisiin:

- Tulosohjauksella tulee olla tiiviimpi suhde muihin ohjausjärjestelmiin (talousarvio-ohjaus ja hallitusohjelma)
- Tarve nykyistä tiukempaan linkitykseen hallitusohjelman toimeenpanoon ja ministeriöiden strategiatyöhön
- Tulosohjauksen on paremmin tuettava poikkihallinnollisuutta
- Tulosohjauksen on nykyistä paremmin tuettava priorisointia ja toiminnan fokusointia sekä resurssien uudelleen allokointia.
- Valtionhallinnossa tulosohjauksen toimintatapojen on oltava yhtenäisempiä
- Ministeriöiden ohjausotetta on edelleen vahvistettava, tavoitteena kuitenkin yhtenäisyys valtioneuvoston kokonaisuus
- Tarve varmistaa nykyistä paremmin, että tulosohjauksen tavoite- ja raportointiketju ei katkea esimerkiksi hallinnon tasolta toiselle siirryttäessä
- Tulosohjaus tiiviimpi kytkeytyminen johtamiseen, suunnitteluun ja raportointiin
- Tavoitteiden määrän vähentäminen ja niiden kohdistuminen strategisesti tärkeimpiin asioihin
- Vuorovaikutteisuuden ja strategisen dialogin vahvistaminen

### Muutoksen suunta

Tulosohjauksen uudistamisen tavoite on, että ohjaus on jatkossa

- strategisempää,
- kevyempää,
- poikkihallinnollisempää ja
- yhtenäisempää.

Lisätietoa:

[Tulosohjauksen kehittämishankkeen raportti VM julkaisu 21/2012](#)  
[Tulosohjauksen arviointiraportti 47/2010](#)

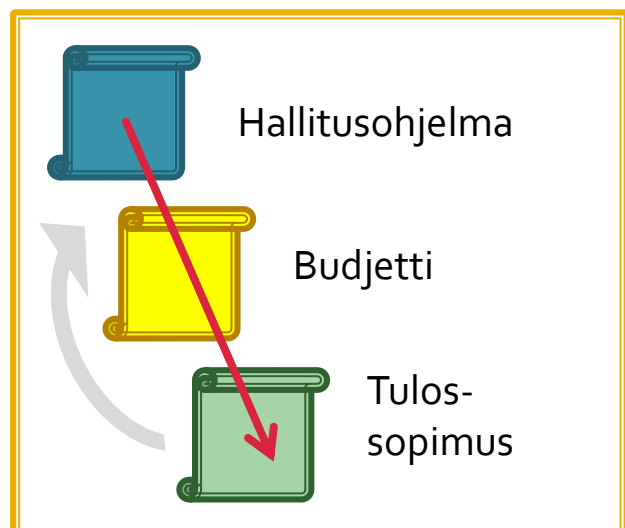
Tulosohjauksessa on aiempaa vahvempi sidos hallitusohjelmaan, mutta tämä ei tarkoita sitä, että organisaatioiden perustehtävään liittyvät juuri niitä koskevat, esimerkiksi lainsäädännöstä tulevat, tavoitteet poistuisivat.

Tulostavoitteet ja indikaattorit välittyvät hallituksen yhteisesti päättämän hallitusohjelman perusteella aina virastotasolle saakka niin, että kaikilla tasoilla toteutetaan, täsmennetään ja konkretisoidaan ylemmän tason tavoitteita ja indikaattoreita. Mutta samalla ministeriöt huolehtivat myös muun kuin hallitusohjelmasta johdettavan tulosohjauksen piirissä olevan toiminnan ja talouden ohjaamisesta. Perustoiminnassa riittävät kuitenkin nykyistä useammin seurantamittarit. Vasta sitten jos mittarit alkavat näyttää punaista tai asiat muuten nousevat erityisiksi tavoitteiksi vahvistuu ohjauksen intensiivisyys näiltä osin.

Tavoitteiden määrittäminen ja tuloksista raportointi muodostavat johdonmukaisen strategisen kokonaisuuden niin, että hallitusohjelmasta ja sitä täsmäntävästä toimeenpanosuunnitelmasta johdetaan alenevana ketjuna yhteiset tavoitteet, hallinnonalojen politiikkatavoitteet ja budjettitavoitteet sekä ministeriöiden virastoille asettamat tavoitteet. Samoin vastaavasti vaikuttavuus- ja tuloksellisuusmittarit johdetaan ylhäältä alaspäin.

Tulosohjaus on yksi valtionhallinnon keskeisistä ohjausjärjestelmistä. Ohjausjärjestelmistä tulosohjauksella on erityinen linkki hallitusohjelman toimeenpanoprosessiin sekä talousarvio- eli budjettiprosessiin.

Näitä kolmea ohjausprosessia tarkastellaan jatkossa entistä enemmän yhtenä ohjauskokonaisuutena. Uudistamalla tulosohjausta entistä strategisempaan suuntaan on haluttu, että punainen lanka hallituksen ohjelmaansa ottamista tavoitteista kulkee katkeamattomana ketjuna tasolta toiselle aina varsinaisiin toimeenpanijoihin asti.



### **Yhteisillä periaatteilla kohti yhtenäisempää ja tuloksellisempää ohjausta**

Tulosohjaus on osa valtiokonsernin ohjausjärjestelmien kokonaisuutta. Osana tulosohjauksen kehittämistä on nyt laadittu tulosohjauksen yhteiset periaatteet, joita tullaan soveltamaan kattavasti koko valtionhallinnossa. Periaatteet on laadittu yhteistyössä ja niihin on sitouduttu laajasti valtionhallinnossa. Yhteisten periaatteiden tarkoituksena on luoda tulosohjauksesta entistäkin kevyempi, strategisempi, poikkihallinnollisempi ja yhtenäisempi ohjausjärjestelmä. Tällöin tulosohjaus edistää julkisten palvelujen tuloksellisuutta, laatua ja kustannustehokkuutta sekä lisää toimintojen yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Tuloksellinen ja vaikuttava tulosohjaus edellyttää, että sillä on yhteiset toimintaperiaatteet, käytännöt, prosessit ja asiakirjat.

Yhteiset periaatteet pyrkivät tuomaan ratkaisuja ajankohtaisiin kehityshaasteisiin ja korostavat tulosohjauksen keskeisiä painopistealueita.

### **Tarkempi sisältö ja toimeenpano**

Tulosohjauksen yhteisten periaatteiden tarkempi sisältö on esitetty periaatteita esittelevissä tietokorteissa. Kullekin periaatteelle on omistettu itsenäinen periaatteen ydinsisällön kuvaava tietokortti.

Yhteiset periaatteet viedään osaksi käytännön tulosohjausta kehittämishankkeen keskitetyillä kehittämistoimenpiteillä. Lisäksi periaatteita tuodaan aktiivisesti esille osana ohjausjärjestelmien muuta kehittämistä, monipuolisella viestinnällä ja koulutuksilla sekä poikkihallinnollisella yhteistyöllä.

### **Yhteisiin periaatteisiin sitoutuminen**

Tulosohjauksen yhteiset periaatteet on luotu 03/2012 päättyneessä poikkihallinnollisessa tulosohjauksen kehittämishankkeessa ja ne on hyväksytty käyttöön otettavaksi osana hankkeen uudistusehdotuksia. Yhteisiä periaatteita kehitetään joustavasti ja ennakkoluulottomasti, jotta ne pystyvät vastaamaan aina ajan hengen mukaisesti tulosohjauksen kulloisiinkin haasteisiin ja tarpeisiin.

### **TULOSOHJAUKSEN YHTEISET PERIAATTEET**

Tulosohjaus on osa valtiokonsernin ohjauksen kokonaisuutta

- Yhteiskunnallinen vaikuttavuus syntyy eri toimijoiden välisen yhteistyön tuloksena
- Hallinnonalojen ohjaus perustuu valtionhallinnon yhteisiin linjauksiin ja käytäntöihin sekä hallinnonalojen omiin ohjausmenettelyihin
- Tulosohjaus keskittyy strategisesti merkittävimpiin ja muutosta edellyttäviin asioihin. Ohjauksen intensiivisyys vaihtelee
- Ohjaustoiminnoissa on selkeät roolit ja tehtävät sekä toimivat foorumit
- Tulosohjaus on ammattimaista ja johdonmukaista
- Tulosohjauksen perustana ovat selkeät tavoitteet, niitä kuvaavat mittarit ja toteutumisen seuranta
- Tulosohjaus perustuu johdon asiantuntijoiden strukturoituun vuorovaikutukseen, aitoon dialogiin ja kumppanuuteen
- Yhteiset tietojärjestelmät ja välineet tukevat periaatteiden toteutumista

Tulosohjauksen yhteisten periaatteiden kattavampi sisältö tullaan kuvaamaan yksittäisiä periaatteita esittelevissä tietokorteissa.

Lisätietoa:

[Tulosohjauksen kehittämishankkeen raportti VM julkaisu 21/2012](#)

# STRATO – strategialähtöinen tulosohjaus ja johtaminen

### Lähtökohtana strategisen ajattelun vahvistaminen

Tulosohjauksen kehittämisen keskeisenä lähtökohtana on strategialähtöisyyden ja johtamisen vahvistaminen. Laadukas strateginen ajattelu ja johtaminen voidaan määrittellä kyknä

- analysoida toimintaympäristöä,
- nähdä visionäärisesti kaus tulevaisuuteen,
- tehdä strategisia, teräviä valintoja ja
- löytää konkreettiset keinot, miten visioon päästään.

### Strategialähtöinen suunnittelu ja johtaminen (STRATO)

Ministeriöt ja virastot voivat hyödyntää omien strategiaprosessiensa tukena nk. STRATO-mallia. Malli hyödyntää laadukkaana strategisen ajattelun eri osa-alueita. Näiden osa-alueiden vaiheistamisella ja järjestyksellä on kuitenkin väliä. Samoin tärkeää on se, mihin kysymyksiin prosessin aikana fokusoitu keskustelu kiinnittyy. Onnistunut strategiatyö edellyttää runsasta vuorovaikutusta eri toimijoiden välillä. Näin henkilöstön ja koko organisaation sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin on helpompaa.

#### Aktivoiva keskustelu ja johtaminen

##### Nykytilanteen analyysi

Miksi muutamme toimintaamme?

##### Vision ja strategisten tavoitteiden määrittely

Minne suuntaamme toimintaamme?

##### Kehittämiskohteiden, toimenpiteiden sekä resurssien määrittely

Miten viemme strategian käytäntöön?

##### Toimeenpanon käynnistäminen ja viestintä

Kenelle strategia tehdään?

### STRATO-malli

STRATO-mallin käytössä hyödynnetään strategisen johtamisen peruskysymyksiä:

#### 1. Miksi muutamme toimintaamme?

Jotta ministeriöiden ja viraston henkilöstö voi sitoutua yhteisten, strategisten tavoitteiden toteuttamiseen, on johdolla oltava selkeä perustelu muutokselle. Tämä muutoksen perustelu voidaan kiteyttää kysymykseen: "Miksi muutamme toimintaamme?" Perustelut muutokselle voidaan analysoida toimintaympäristön mahdollisuuksien ja uhkien sekä nykytilanteen vahvuuksien ja heikkouksien näkökulmasta.

#### 2. Minne suuntaamme toimintamme?

Nykytilanteen arvioinnin pohjalta kirkastetaan organisaation yhteinen pitkän aikavälin tahtotila, visio. Vision tueksi määritellään myös keskeiset, strategiset tavoitteet.

#### 3. Miten viemme vision ja strategiset tavoitteet käytäntöön?

Strategian toimeenpanon kehittämiskohteet ja toimenpiteet johdetaan visiosta ja strategisista tavoitteista.

#### 4. Kenelle strategia tehdään?

Strategiatyössä on huolella määriteltävä, kenelle strategia tehdään ja kuka johtaa strategiatyötä. Kansalaisen, asiakkaan tai sidosryhmän rooli strategian määrittelyssä ja toimeenpanossa on otettava huomioon suunniteltaessa ja viestittäessä strategiaproessin eri vaiheita.

Lisätietoa:

[Tulosohjauksen kehittämishankkeen raportti VM julkaisu 21/2012](#)

### Mikä on strategiakartta?

Strategiakartta tiivistää strategian toimeenpanon kannalta olennaisimmat näkökulmat yhteen kuvaan. Se luo asioiden välille suhteen. Visuaalinen kartta voi jäsentyä:

- strategian tavoitteiden ja painoalueiden mukaisesti tai
- tulosprisman tai
- tuloskortin näkökulmien mukaisesti

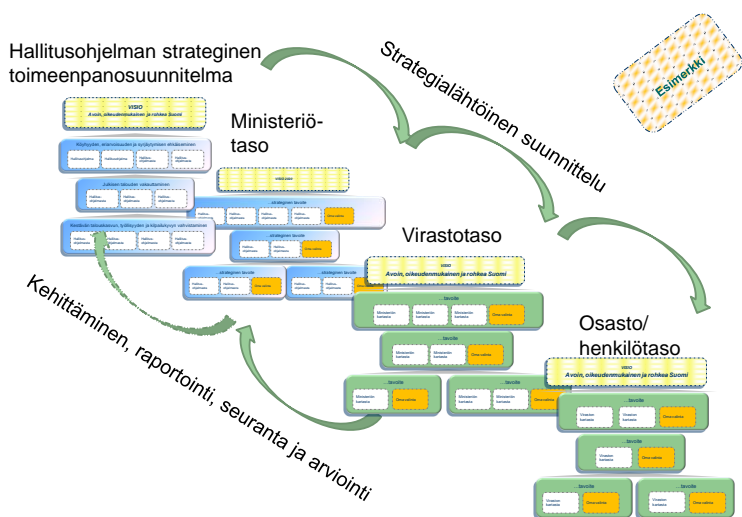
Se on johdon työkalu strategian toimeenpanon tehostamisessa.

### Strategiakartan hyödyntäminen osana tulosohjausta

Tulosohjauksessa strategiakarttaa voi hyödyntää toiminnan eri tasojen välisen keskustelun ja tuloksen sopimisessa ja fokuoimisessa.

Ministeriön oma strategiakartta toimii lähtökohtana ko. ohjattavan viraston oman kartan rakentamisessa. Samoin viraston sisällä voidaan rakentaa polku viraston kartasta, osastojen ja yksiköiden karttojen kautta työntekijän tulosopimuksen tasolle asti. Strategiakartta on aina tiivistetty tulkinta ko. organisaation strategiasta. Se helpottaa strategian pääasioiden viestinnässä ja fokusoidussa keskustelussa.

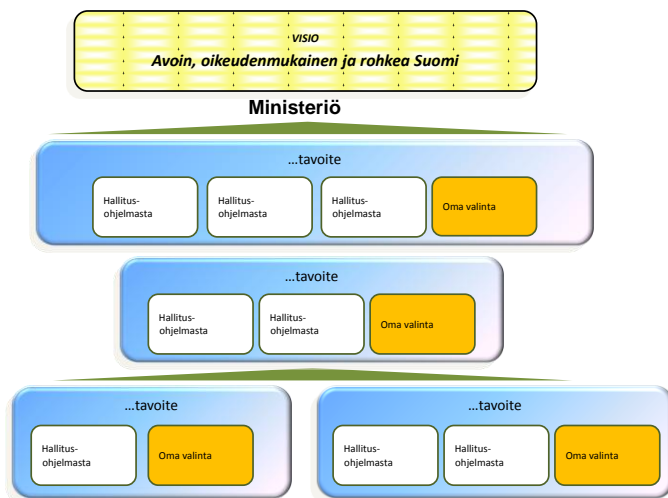
Karttaa voidaan käyttää myös strategian toimeenpanon seurannan ja arvioinnin välineenä.



### Strategiakartta

1. Tiivistää strategian toimeenpanon tärkeimmät asiat yhteen kuvaan
2. On johdon työkalu toimeenpanon tehostamisessa
3. Tukee strategian johtamista ja viestintää
4. Voi sisältää tulosohjauksessa määriteltyjä yhteisiä sekä organisaation omia tavoitteita
5. Voidaan käyttää tulosohjauksen eri tasoilla ministeriöstä virastojen yksiköihin ja henkilötasolle asti.

#### Ministeriön strategiakartta



#### Lisätieto:

[Tulosohjauksen kehittämishankkeen raportti VM julkaisu 21/2012](#)

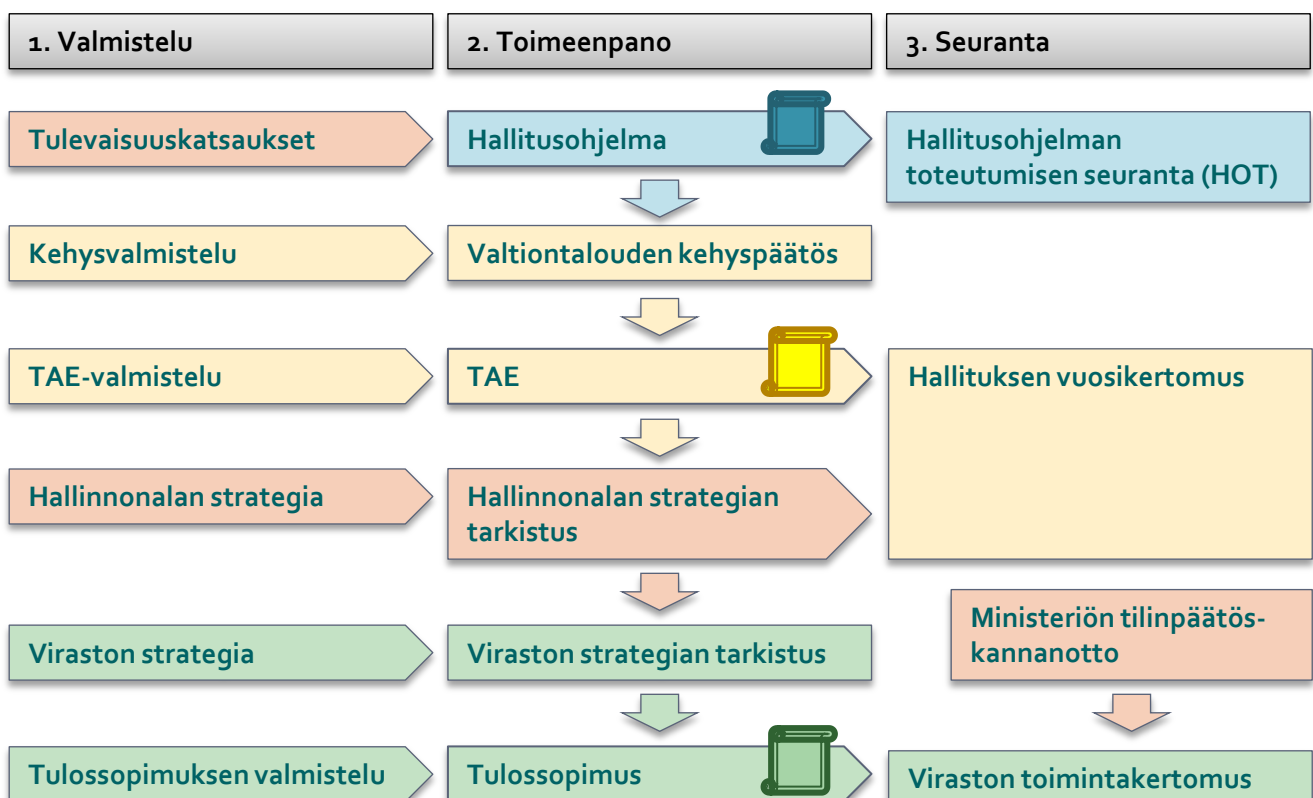
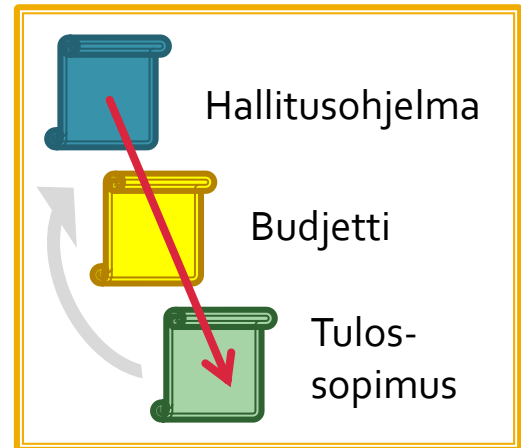
Tulosohjausprosessi sisältää valmistelu-, toimeenpano- ja seurantavaiheet. Keskeisimmät prosessissa syntyvät valtiotasoiset asiakirjat ovat hallitusohjelma, valtion talousarvioesitys (TAE) ja valtion tilinpäätös.

Kirjanpitoyksikön keskeisimmät asiakirjat ovat strategia-asiakirja, tulostavoiteasiakirja (tulossopimus) sekä tilinpäätös joka sisältää toimintakertomuksen.

Tulosohjausprosessin toimijoita ovat :

1. Valtioneuvoston kanslia
2. Valtiovarainministeriö
3. Ohjaava ministeriö\*
4. Tulosohjattava virasto

\*Poikkihallinnollisessa tulosohjauksessa ohjaavia ministeriöitä voi olla useampia.



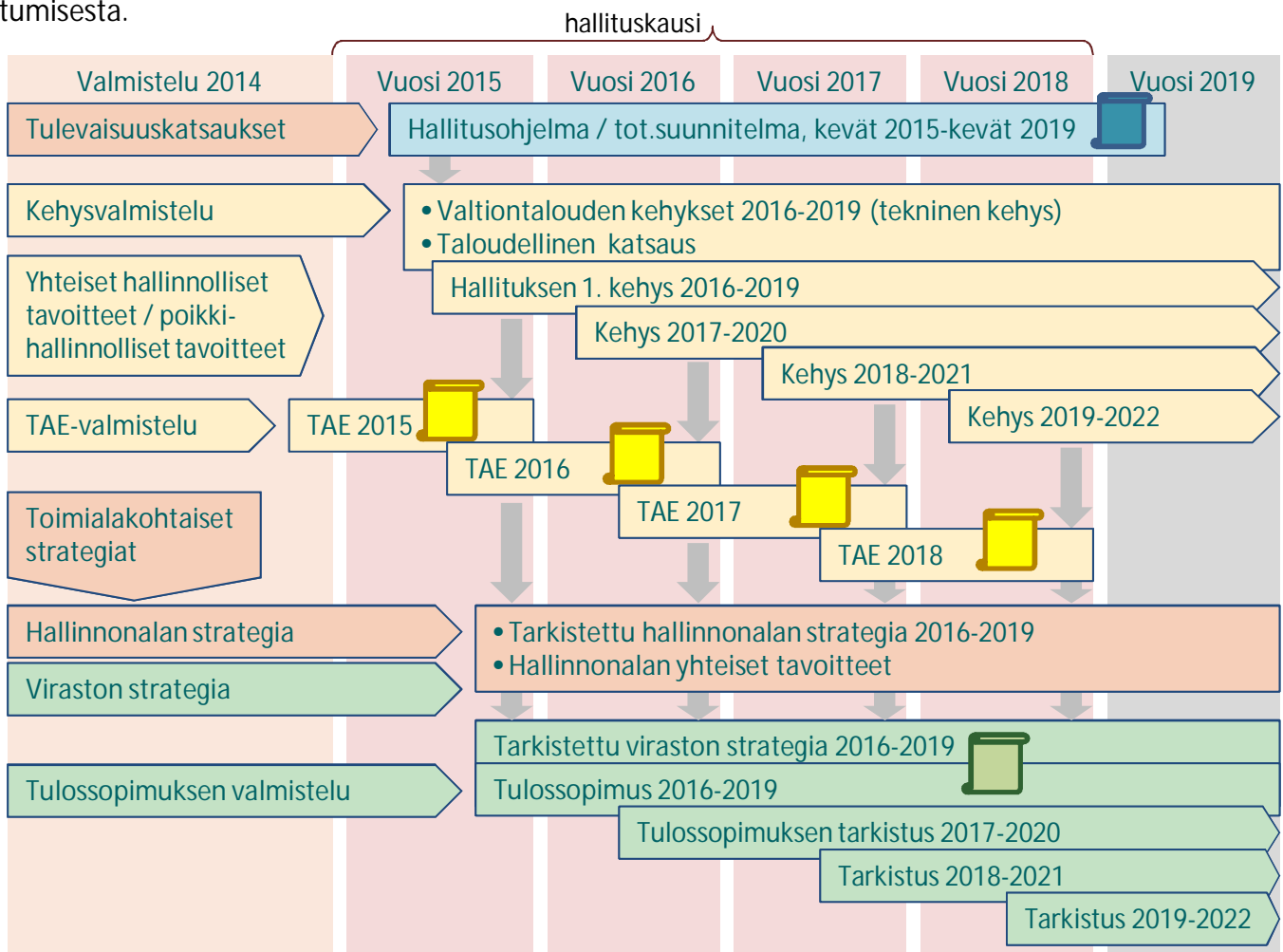
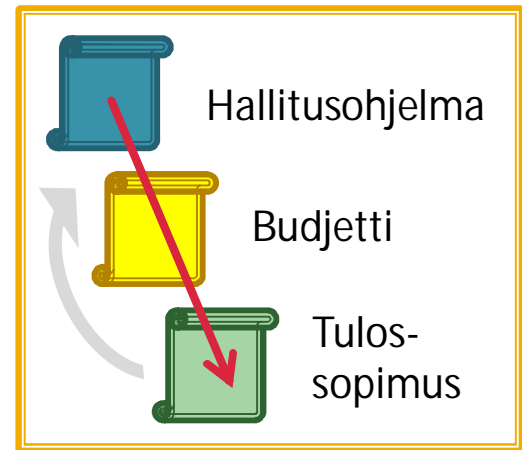


## Tulosohjaus: valmistelu ja toimeenpano

13.5.2013

Virastojen strategia muodostetaan hallinnonalan strategian pohjalta. Toiminnalliset tulostavoitteet jaksotetaan hallituskaudelle hallinnonalan strategian mukaisesti. Poikkihallinnollisessa tulosohjauksessa tulosopimuksia voi olla useita. Tällöin hallinnonalojen välisen ohjauksen yhtenäisyyteen tulee kiinnittää huomiota.

Tulosopimuksessa esitetään toiminnalliset tulostavoitteet sekä mittarit, joilla tavoitteiden toteutumista seurataan, että ne toimenpiteet, joilla tavoitteisiin päästään. Mittareiden ja tunnuslukujen tulisi olla konkreettisia, jotta niiden perusteella voidaan tehdä toiminnallisia johtopäätöksiä. Väli vuosina tavoitteita ja toimenpiteitä tarkennetaan strategiisiin tavoitteisiin pääsemiseksi. Toimintakertomuksella virasto raportoi vuosittain tulosopimuksessa asetettujen tulostavoitteiden toteutumisesta.



## Tulossopimuksen valmistelu tulostietojärjestelmässä

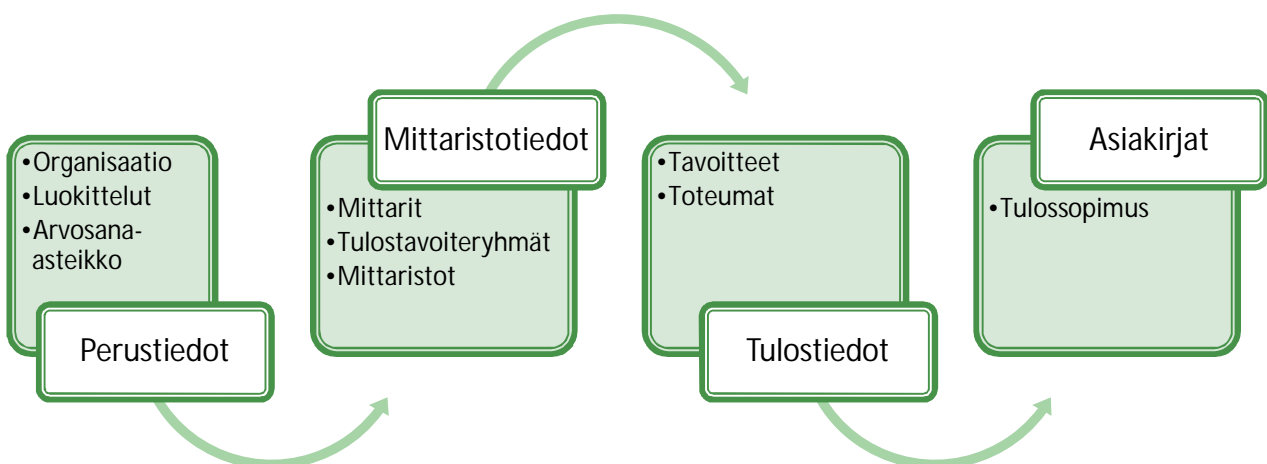
13.5.2013

Tulossopimus muodostuu tulostietojärjestelmään syötetyistä organisaatitiedoista, toiminta-ajatuksesta sekä tulostavoitteista ja niiden tavoitearvoista. Näiden lisäksi on mahdollista lisätä vapaata tekstiä tulostavoiteasiakirjan laadintapohjassa.

Tulossopimus voidaan tulostaa joko voimassa olevan tulosprisman tai organisaation oman luokittelun mukaisesti jaoteltuna. Numeeriset tavoitteet esitetään sanallisten tavoitteiden jälkeen taulukkomuodossa. Tulossopimus pohja toimii rullaavasti nelivuotisena, myös yli hallituskausien.

Järjestelmään syötetyistä muista tulostavoitteista (ns. seurantamittareista) voidaan muodostaa tulossopimuksen liite. Muut liitteet lisätään tulostietojärjestelmän ulkopuolella, mutta niiden nimet voidaan lisätä asiakirjan laadintapohjassa

Alustava tulostavoite = TAE:ssä esitetty tavoite  
Vahvistettu tulostavoite = Tulossopimukseen sisältyvä tavoite  
Muu tulostavoite = Tulostavoite, jota ei kirjattu tulossopimukseen, mutta jota halutaan seurata.  
Luokittelut = Organisaation toiminnalliseen ja rakenteelliseen jaotteluun tarkoitettu ryhmittely  
Tulostavoiteryhmä = Mittareiden ryhmittely omaksi kokonaisuudeksi  
Mittaristo = Vuosi- ja pitkän aikavälin tavoitteiden kokonaisuus



### Uusi vuosi, kevyempi tulosohjaus

Tulosohjauksen kehittämisen yhtenä tavoitteena on tehdä tulosohjausprosessista ja käytettävistä asiakirjoista selkeät, toimivat ja hallinnollisesti mielekkäät. Tämän varmistamiseksi tulosohjaus on tehnyt lupauksen, tulosohjauksesta tulee entistä selkeämpi ja kevyempi.

Tulosohjauksen keventäminen toteutuu toisaalta prosessin keventämisellä ja toisaalta ohjauksen sisällön kehittymisellä. Tulosohjauksen ydin muodostuu edelleen voimavaroista ja tavoitteista ja niiden mahdollisimman hyvästä tasapainosta sekä toiminnan tuloksellisuudesta ja yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta yhdistettynä tilivelvollisuuteen.

Miten tulosohjauksen keventäminen saavutetaan

Tulosohjauksen keventäminen vaatii rohkeutta ja itsekuria kaikilta sen parissa työskenteleviltä. Tästä syystä olemme laatineet tulosohjauksen keventämiskuurin:

### Tulosohjauksen keventämiskuuri

#### Sisällön kehittäminen:

- 2 mitallista rohkeutta eli rohkeus valita tulosohjauksen tavoitteiksi strategiset ja keskeisimmät asiat . Strato-malli (tietokortit 5 ja 6) auttaa valitsemaan tulosohjauksen kohteiksi oikeat asiat
- 2,5 mitallista yhteistyötä ja uutta ajattelua. Tulosohjauksen työvaliokunta, tulosohjausverkosto ja valmennusohjelma luovat puitteet ja yhteistyömekanismit parhaiden käytäntöjen jakamiseen ja oppimisen kulttuurille

#### Prosessin ja sisällön kehittäminen:

- 3 mitallista yhteisiä malleja. Selkeät tulosohjauksen työkalut kuten tulosohjauksen nelivuotinen sykli, tulosohjauksen prosessimalli, kevennetty tulosprisma ja yhteinen tulossopimus pohja
- 1,5 mitallista yhteisiä tavoitteita. Yhteiset tavoitteet valituilla alueilla luovat kaikille yhtenäisen tavoiteasetannan ja maalin

#### Prosessin kehittäminen:

- 1 mitallinen toimivaa tietohallintoa. Tulosohjausta tukevien tietojärjestelmien (tulostietojärjestelmä) kattavampi hyödyntäminen



#### Muistilista ministeriöille:

- Ole rohkea tavoitteita asettaessa
- Kuuntele ja keskustele, älä yksipuolisesti määrää
- Keskity olennaiseen, viraston kaikkia perustehtäviä ei tarvitse tulossopimukseen sisällyttää
- Huolellinen valmistelu tulossopimuksen ensimmäisenä vuotena ja kevyemmät tarkistukset muina vuosina
- osallistu, kehitä ja kehity

#### Muistilista virastoille:

- Keskustele ja neuvottele rohkeasti asetettavista tavoitteista
- Painopiste tulosneuvotteluihin valmistauduttaessa on se miten asiat hoidetaan, ei ainoastaan se mitä hoidetaan
- Huolellinen valmistelu tulossopimuksen ensimmäisenä vuotena ja kevyemmät tarkistukset muina vuosina
- Osallistu, kehitä ja kehity

### Tulosohjaukseen liittyvä lainsäädäntö

Tulosohjauksesta ei ole säädetty erillislakia vaan tulosohjausta koskevat tai siihen liittyvät säännökset on sisällytetty useampaan eri säädökseen. Tärkeimmät säädökset ovat perustuslain (731/1999) ohella valtioneuvoston ohjesääntö (262/2003) sekä valtion talousarviosta annettu laki (423/1988) ja asetus (1243/1992).

#### Perustuslaki

Perustuslain 3 §:n mukaan lainsäädäntövaltaa käyttää eduskunta, joka päättää myös valtionaloudesta. Eduskunta käyttää valtionaloudellista päätösvaltaa päättämällä varainhoitovuodeksi kerrallaan valtion talousarvion. Valtionaloudellista päätösvaltaa eduskunta käyttää myös säätämällä valtionaloutta koskevan lainsäädännön ja siinä erityisesti säätämällä lakeja, jotka aiheuttavat valtiolle menoja sekä säätämällä veroista laeilla.

Eduskunnan tehtävänä on myös valvoa valtion taloudenhoitoa ja valtion talousarvion noudattamista. Eduskunnan valvontatehtävän toteuttamiseksi hallitus on eduskunnalle tilivelvollinen. Perustuslain 46 §:n 1 momentissa säädetään, että hallituksen tulee antaa vuosittain eduskunnalle kertomus toiminnastaan sekä niistä toimenpiteistä, joihin se on eduskunnan päätösten johdosta ryhtynyt, samoin kuin kertomus valtionalouden hoidosta ja talousarvion noudattamisesta.

#### Valtioneuvoston ohjesääntö

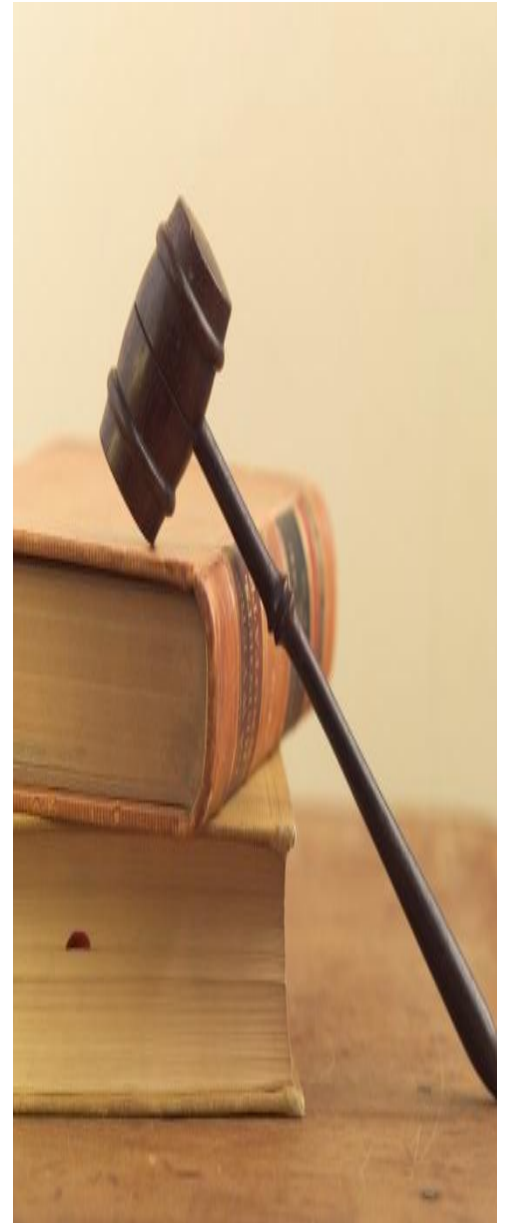
Valtioneuvoston ohjesääntö sisältää ministeriöiden tulosohjausta koskevan toimivaltasäännöksen. Sen 11 §:n mukaan kaikkien ministeriöiden tulee käsitellä oman toimialansa tulosohjausasiat. Tämä säännös valtuuttaa ministeriöt käyttämään toimivaltaa hallinnonalojensa tulosohjauksessa.

#### Talousarviolaki ja -asetus

Valtion talousarviosta, taloushallinnosta, varallisuuden- ja velanhoidosta, taloudenhoidon ohjauksesta ja sisäisestä valvonnasta sekä tilinpäätöksestä säädetään talousarviolaisissa. Talousarviolaisissa säädetään myös ministeriöiden ja virastojen toiminta- ja taloussuunnittelusta.

Talousarviolain 12 §:n mukaan ministeriöiden on suunniteltava toimialansa yhteiskunnallista vaikuttavuutta sekä hallinnonalansa taloutta ja toiminnallista tuloksellisuutta usean vuoden aikavälillä. Niin ikään virastojen ja laitosten on suunniteltava toimintaansa ja taloutensa sekä tuloksellisuuttaan usean vuoden aikavälillä. Suunnittelun on tuotettava valtion talousarvion valmistelussa sekä valtioneuvoston johdolla muutoin tehtävässä valtionalouden suunnittelussa tarvittavat tiedot.

Talousarvioasetus sisältää tarkempia säännöksiä mm. valtion talousarviosta, toiminta- ja taloussuunnittelusta ja taloushallinnosta. Tulosohjauksen tulosprisma pohjautuu talousarvioasetuksen 65 §:ään.



Tulosohjaukseen liittyviä säädöksiä:  
katso erityisesti perustuslaki 3 ja 46 §:t,  
VNOS 11 §, TAL 12 §, TAA 65 §

### CAF-malli

Common Assessment Framework (jäljempänä "CAF") on EU-jäsenmaiden yhteistyönä kehitetty julkisen sektorin organisaatioiden laadunarviointimalli. CAF-mallin perusajatuksena on kokonaisvaltainen laadunarviointi, jossa tarkastellaan paitsi eri tulosalueita, myös organisaation toimintatapoja, joilla mahdollistetaan hyvien tulosten syntyminen. Yhdeksän arviointialuetta sisältävä malli kattaa kaikki organisaation toiminnan arvioinnin kannalta keskeisimmät osa-alueet.

Ensimmäiset viisi arviointialuetta tarkastelevat niitä organisaation toimintatapoja, joilla pyritään saavuttamaan asetetut tavoitteet ja tavoitellut tulokset. Jälkimmäisellä neljällä alueella arvioidaan näistä toimintatavoista seuraavia tuloksia eri näkökulmista. CAF on veloituksetta kaikkien käytettävissä ja organisaatiot voivat käyttää sitä haluamallaan tavalla.

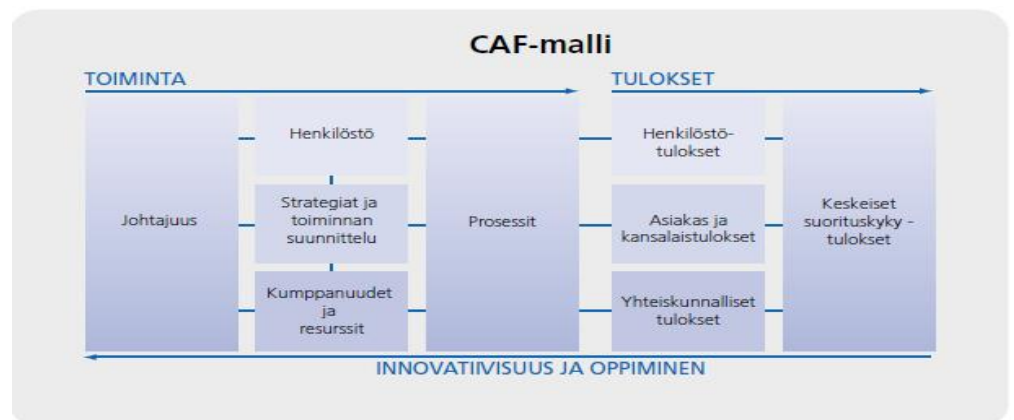
CASE: sisäasianministeriön hallinnonalan laadunohjaus

Ministeriöiden tehtävänä on hallinnonalan virastojen ohjaus ja seuranta sekä toimialan kehittäminen. Sisäasiainministeriön hallinnonalalla on jo vuosia ollut kattavasti käytössä CAF-arviointimalliin perustuva ohjaus, joka perustuu ohjattuun itsearviointiin CAF-mallin mukaisesti.

Menettelyn perusajatus on ohjata hallinnonalaan niin, että ministeriö ottaa selkeän omistajuuden siinä, mitä toiminnan laadulta edellytetään. Ohjauksella varmistetaan, että ainakin oleellisimpia toiminnan laadullisia näkökulmia tarkastellaan systemaattisesti ja yhdenmukaisesti koko hallinnonalalla.

SM:n hallinnonalan CAF-arvioinneissa on tärkeää paitsi arvioida toimintaa kaikilla CAFin osa-alueilla ja tehdä sen perusteella toiminnan kehittämisehdotuksia, myös lisätä viraston ja ohjaavan ministeriön vuorovaikutusta entistä henkilökohtaisemmalla tasolla. Prosessiin kuuluu keskustelu johdon kanssa arvioinnin tavoitteista, ministeriön järjestämä arviointiryhmän ja johdon koulutus CAFin käyttöön ja itsearviointiprosessin alussa järjestettävät teemoitetut keskustelutilaisuudet.

Hallinnonalalle on kehitetty yhteistä rakennetta noudattava itsearviointiraporttimalli organisaatioiden vahvuuksien ja parantamisalueiden kirjaamiseen. Näiden pohjalta muokataan kehittämistavoitteet tulossopimukseen (mitä tehdään?). Näin priorisoidaan kaikkein tärkeimmät kehittämiskohteet, niiden resursointi sekä varmistetaan niiden tuloksellinen toteutus. Lisäksi arvioinnin pohjalta kirjataan johtamissopimukseen organisaatiokohtaisia, johtajan vastuulle kuuluvia kehittämistavoitteita joita seurataan ja joista palkitaan (miten tehdään?).



Lisätieto CAF-kriteeristöstä löytyy VM:n verkkosivuilta:

[http://www.vm.fi/vm/fi/13\\_hallinnon\\_kehittaminen/03\\_palvelujen\\_laatu/03\\_caf/index.jsp](http://www.vm.fi/vm/fi/13_hallinnon_kehittaminen/03_palvelujen_laatu/03_caf/index.jsp)

Sivustolta löytyy uusi versio CAF-kriteeristöstä (CAF 2013, englanniksi), CAF 2006 yhteinen arviointimalli ja CAF-arviointimallin liitteet.

# Johtamissopimus tulosohjauksen tukena

13.5.2013

Johtamissopimus tulosohjauksen tukena

Johtamissopimus tehdään ministeriön ja sen osaston taikka toisaalta ministeriön ja sen alaisen viraston tai muun toimintayksikön ylimmän johdon välillä. Sopimus tehdään johtamistehtävään määrittämisen yhteydessä yleensä koko tehtäväkaudeksi, esimerkiksi viideksi tai seitsemäksi vuodeksi. Se voidaan tehdä myös jo aikaisemmin tehtävään määrätyn johtajan kanssa.

Johtamissopimusmenettely yhdistää johtamisen kehittämisen tulosohjaukseen.

Johtamissopimuksen tulee olla osa toimintayksikön ohjausprosessia, joten sen on oltava yhteensopiva tulosopimuksen ja kehysbudjetin kanssa. Johtamissopimukseen kirjataan niitä asioita, joihin johtaja voi omalla toiminnallaan vaikuttaa liittyen esimerkiksi käytettävissä olevien resurssien optimaaliseen käyttöön (ei esim. resurssien määrään).

Johtamissopimuksessa tulee välittyä ohjaavan tahon näkemys hallinnonalan eri toimintayksiköiden tilasta ja kehitystarpeista sekä keskeisten tavoitteiden priorisoinnista.

Johtamissopimuksessa tulee kuvata, miten toimintayksikön tulisi kehittyä ja mitä johtajan odotetaan tekevän halutun kehityksen aikaansaamiseksi.

Johtamissopimuksen luonteeseen kuuluu toimiva keskusteluyhteys johtajan ja hänen esimiehensä välillä. Toiminnan tuloksellisuuden seuranta ja arviointi ja näistä seuraavat mahdolliset kehittämis- toimet pohjaavat vuosittaisiin kehityskeskusteluihin. Toimivaan keskusteluyhteyteen kuuluu myös esimiehen antama tuki johtajalle.

Johtamis- ja tulosopimukset ovat myös keskeisimpiä keinoja edistää koko valtionhallinnon yhteisiä tavoitteita ja ottaa valmistelussa huomioon horisontaaliset, hallinnonalarajat ylittävät näkökulmat.

Konsernitason tavoitteet ovat yksi osa johtamista, minkä tulisi johtamissopimuksessa näkyä myös johtajalle asetetuissa tavoitteissa ja hänen toiminnassaan. Parhaimmillaan johtamissopimukset edistävät hallinnon uudistumista ja tukevat johtoa muutosten toimeenpanossa.

Johtamissopimus vs. tulosopimus

Johtamissopimuksessa ei tulisi sellaisenaan toistaa tulosopimuksessa esitettyä: tulosopimus ohjaa organisaatiota, johtamissopimus johtajan toimintaa. Johtamissopimus on näin johtamisen ja johtajien kehittämisen väline, jolla on voimakas yhteys organisaation omaan toimintaan, ohjaukseen ja johtamiseen. Siinä missä tulosopimus määrittää toimintayksikön tavoitteet ('mitä tehdään'), johtamissopimus määrittää sen, mitä johtajan tulee tehdä näiden tavoitteiden saavuttamiseksi ('miten tehdään').

Tulospalkkio

Johtamissopimuksen ohjaavaa vaikutusta ja houkuttelevuutta voidaan parantaa liittämällä siihen sopimuksen toteutumisasteesta riippuva tulospalkkio. Tulospalkkio maksetaan tuloksellisen toiminnan vapauttamista voimavaroista asianomaisen toimintayksikön toimintamäärärahoista. Tulospalkkio edellyttää aina kirjallista johtamissopimusta. Johtamissopimuksen koko sopimuskaudeksi sovittujen tavoitteiden toteutumista arvioidaan vuosittain vertaamalla tuloksia vuositavoitteisiin.



Lisätietoa johtamissopimuksista:

- Ohje johtamissopimuksen laatimiseksi ml. sopimuksen ohjeellinen aikataulu sekä sopimukseen liittyvät mallilomakkeet (4 kpl) löytyvät osoitteesta:

[http://www.vm.fi/vm/fi/12\\_Valtio\\_tyonant\\_ajana/13\\_Johtaminen/06\\_onnistuminen/ind\\_ex.jsp](http://www.vm.fi/vm/fi/12_Valtio_tyonant_ajana/13_Johtaminen/06_onnistuminen/ind_ex.jsp)



## Sukupuolinäkökulma tulosohjauksessa

13.5.2013

Tasa-arvolaki edellyttää, että viranomainen edistää miesten ja naisten välistä tasa-arvoa suunnitelmallisesti. Tulosohjauksella ministeriöt voivat ohjata myös hallinnonalansa virastoja ja laitoksia tässä työssä. Ministeriö voi edellyttää sukupuolinäkökulmaa myös toimintakertomus-kannanotoissaan. Tavoitteena on, että esimerkiksi tutkimuslaitokset tuottavat ihmisiin kohdistuvat tiedot sukupuolen mukaan eriteltyinä. Ministeriö voi kannustaa kaikkia yhteistyökumppaneitaan sukupuolinäkökulman huomioon ottamiseen, vaikka varsinaista tulosohjaussuhdetta ei olisikaan.

Kun sukupuolinäkökulma on mukana keskeisissä toiminnoissa järjestelmällisesti, voidaan toteuttaa tietoista tasa-arvon edistämiseen tähtäävää hallintoa ja politiikkaa sekä ehkäistä välitöntä ja välillistä syrjintää.

Kokonaisvastuu tasa-arvon edistämisestä suunnittelun ja ohjauksen prosesseissa on johdolla ja vastuuvälittäjillä. Ministeriön toiminnallinen tasa-arvotyöryhmä voi olla avuksi suunnittelutyössä.

### Tasa-arvon edistäminen

Sukupuolten välinen tasa-arvo on suomalaisen yhteiskunnan keskeinen arvo ja tavoite. Tavoitteen eteen tehdään aktiivisesti työtä tasa-arvopolitiikan toimenpitein. Sen saavuttaminen edellyttää kuitenkin sukupuolinäkökulman huomioon ottamista kaikkien yhteiskunnallisten asioiden valmistelussa ja päätöksenteossa, kaikilla hallinnonaloilla. Sukupuolinäkökulmasta on hyötyä paitsi tasa-arvon, myös tuottavuuden ja ihmisten hyvinvoinnin kannalta.

### Syrjinnän poistaminen

Sukupuolinäkökulman huomioon ottaminen valmistelussa ja päätöksenteossa vähentää sukupuoleen perustuvaa syrjintää yhteiskunnassamme. Tasa-arvolaissa kielletään sekä välitön että välillinen sukupuoleen perustuva syrjintä. Välillisellä syrjinnällä tarkoitetaan näennäisen neutraalia käytäntöä, lainsäädäntöä tai muuta toimenpidettä, joka käytännössä asettaa naiset ja miehet eriarvoiseen asemaan. Sukupuolinäkökulman avulla pyritään tunnistamaan myös nämä välilliset vaikutukset. Ihminen saattaa joutua syrjityksi sukupuolen lisäksi myös esimerkiksi iän, alkuperän, kielen, uskonnon, terveydentilan tai seksuaalisen suuntautumisen perusteella. Hän voi tulla syrjityksi yhtäaikaisesti monella eri perusteella tai eri perusteilla eri tilanteissa. Välttämättä yksi tekijä ei edes yksinään selitä syrjinnän olemassaoloa. Syrjinnän poistamiseksi tarvitaan siten sukupuolen ohella usein myös muiden henkilöön liittyvien tekijöiden tarkastelua.

### Tulosopimuksissa huomioitavaa:

- sukupuolinäkökulman integrointi toimintoihin ei tapahdu itsestään, se pitää suunnitella ja toteuttaa (päätetään, vastuutetaan, seurataan)
- asetetaan konkreettiset tasa-arvon edistämisen tavoitteet ja seurantaindikaattorit
- eritellään ihmisiä koskevat tilastot ja tunnusluvut sukupuolen mukaan ja hyödynnetään tietoa toiminnassa
- voidaan aloittaa valitsemalla pilottihankkeita tai kokonaisuuk-sia, joissa sukupuolinäkökulma valtavirtaistetaan

Huomio: organisaatiolla on vastuu myös henkilöstöpoliittisen tasa-arvosuunnitelman laatimisesta ja toteuttamisesta, lisätietoja: [tasa-arvo.fi/edistaminen/tyoelamassa](http://tasa-arvo.fi/edistaminen/tyoelamassa)



## Sukupuolinäkökulma tulosohjauksessa

13.5.2013

Esimerkkejä käytännöstä:

STM:n hallinnonalan tulossopimuksissa:

1. Yleistavoitteet: *Strategisissa hankkeissa toteutetaan sukupuolivaikutusten arviointi.*

3. Toiminnallinen tuloksellisuus  
*Koko hallinnonalalle asetettu yhteinen tavoite:  
sukupuolten välisen tasa-arvon suunnitelmallinen edistäminen*

3.1. Toiminnallinen tehokkuus  
tulostavoite 2013:

- *[Virasto] on kartoittanut keskeiset hankkeensa sukupuolinäkökulmasta ja laatinut tavoitteita sukupuolinäkökulman huomioon ottamiseksi niiden toteutuksessa.*

toiminnallinen tavoite 2015:

- *[Virasto] on edistänyt naisten ja miesten välistä tasa-arvoa tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti sekä tukenut ministeriön työtä sukupuolinäkökulman valtavirtaistamiseksi.*

Aluehallintovirastojen (AVIt) strategisissa tulossopimuksissa 2012-2015:

*Aluehallintovirasto on jatkanut tasa-arvo- ja yhdenvertaisuus-  
näkökulman valtavirtaistamista toiminnan sisältökysymyksissä*

LSSAVIlla lisäksi:

*Aluehallintovirasto on koonnut tunnistetut osa-alueet  
aluehallintovirastojen yhteiseksi valtavirtaistamissuunnitelmaksi (2013)*



Lisätietoja:

- STM:n tulosohjaus: Siru Nylén-Karo, STM
- AVIen tulosohjauksen kehittämistyö: Marja-Riitta Vest, LSSAVI
- Hallituksen valtavirtaistamistoimet: Teemu Tallberg, STM

[www.stm.fi/tasa-arvo/sukupuolisilmalasiit](http://www.stm.fi/tasa-arvo/sukupuolisilmalasiit)



# Pilotti: Yhteisten tavoitteiden asetanta ja ohjaus (LVM)

13.5.2013

Tieliikenteen turvallisuuden edistäminen Pilotissa kehitetään ja otetaan käyttöön prosessi, jolla asetetaan yhteisen poikkihallinnollisen teeman (tieliikenteen turvallisuus) tavoitteet ja jolla ohjataan toimintaa näiden tavoitteiden saavuttamiseksi.

Yhteisen poikkihallinnollisen teeman ohjauksen keskeisiä elementtejä ovat

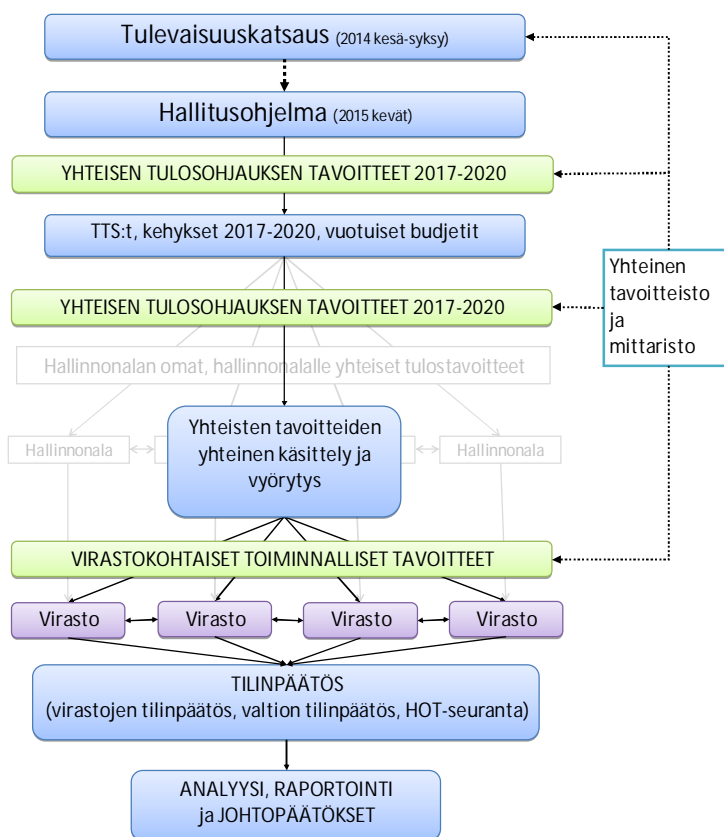
- yhteinen visio,
- tilakuva ja analyysi,
- yhteiset pitkän aikavälin ja hallituskauden tavoitteet sekä resursointi,
- yhteinen mittaristo,
- vuotuinen tilinpäätös ja raportointi,
- johtopäätökset ja korjaavat toimet.

Yhteisen tavoitteiston valmistelu ja tavoitteiden asettaminen

- Tulevaisuuskatsausta ja kansliapäällikköjen yhteistä käsittelyä varten valmistellaan tilakuvaan ja analyysiin perustuva ehdotus pitkän aikavälin ja hallituskauden keskeisiksi yhteisiksi linjauksiksi, tavoitteiksi ja mittareiksi.
- Hallitusohjelman valmistuttua yhteisiä linjauksia ja tavoitteita tarkistetaan tarvittavilta osin ja vahvistetaan niiden toteuttamisen resursointi.
- Yhteiset tavoitteet vyörytetään tulossopimuksissa virastojen toiminnallisiksi tavoitteiksi.

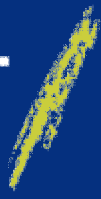
Poikkihallinnollisen teeman ohjausperiaatteita

- Poikkihallinnollista teemaa viedään eteenpäin asialähtöisesti (ei organisaatiolähtöisesti).
- Linjauksista ja yhteisistä tavoitteista sekä painopisteistä ja resursseista sovitaan yhteisesti valtioneuvostotasolla.
- Poikkihallinnollisuus säilytetään kaikilla tasoilla.
- Tulosohtauksessa keskitytään vain strategisesti tärkeimpiin ja vaikuttavimpiin linjauksiin ja tavoitteisiin.
- Yhteiset linjaukset, tavoitteet sekä painopisteet ilmentyvät virastotasolle toiminnallisina tavoitteina (myös ministeriöt ovat virastoja), jolloin tulossopimusten rooli ohjaustyökaluna korostuu.
- Yhteisten tavoitteiden valmistelu, yhteensovittaminen ja vyörytys vastuutetaan selkeästi. Virastojen tulosohtauksen yhteen sovittaminen vastuutetaan esimerkiksi ns. poikkihallinnolliselle tulosohtaukselle.



Lisätietoa:

Marcus Merin, Liikenne- ja viestintäministeriö



## Pilotti: Viestintäpolitiikan tavoitteet strategiakarttana (LVM)

13.5.2013

Strategian ja tavoitteiden kuvaaminen strategiakartan avulla  
Pilottihankkeessa on kuvattu liikenne- ja viestintäministeriön viestintäpolitiikan toimialan yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja siitä johdettujen tulostavoitteiden kokonaisuus uudella tavalla hyödyntäen strategiakarttaa.

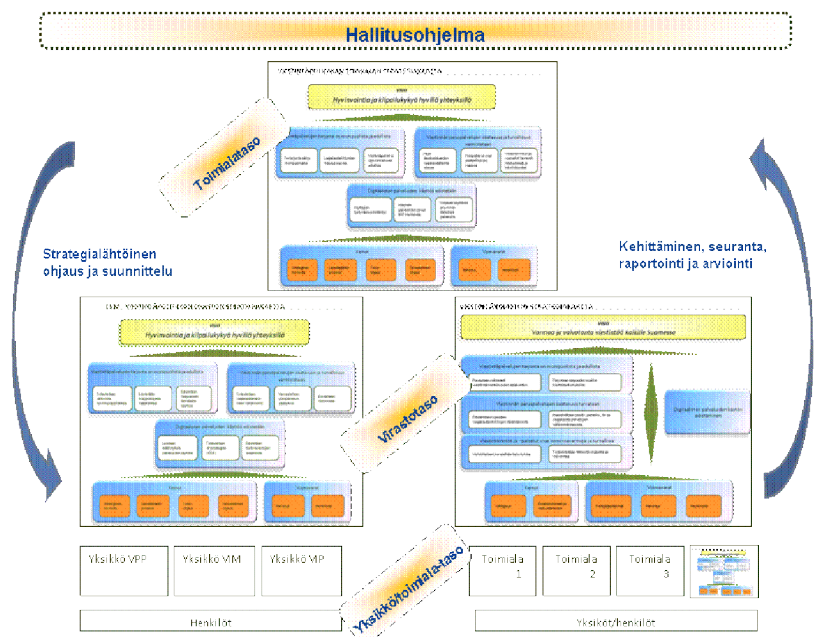
Pilottihankkeen tavoitteena on ollut selkeyttää hallitusohjelman tavoitteiden jalkauttamista toimialan, ministeriön ja ministeriön alaisen viraston tavoitteiksi ja kokeilla strategiakartan toimivuutta tavoitteiden asettamisessa ja tulosohjauksessa. Nykytilanteen kuvaus strategiakarttana on laadittu *viestintäpolitiikan toimialalle*, liikenne- ja viestintäministeriön *viestintäpolitiikan osastolle*, toimialan viranomaiselle *Viestintävirastolle*, viraston *markkinat-toimialalle* ja sen *sääntely-yksikölle*.

Mallin jatkotyöstäminen  
Nykytilan kuvaus strategiakarttana viimeistellään kevään 2013 aikana täsmentäen voimavarojen ja keinojen (prosessit) osuutta strategikartassa. Jatkossa rakennetaan viestintäpolitiikalle – kattaen kaikki organisaatiotasot – ”ihannestrategiakartta”, jossa virtaviivaistetaan mahdolliset nykyisen tilanteen epäjohtonmukaisuudet ja luodaan pohjaa seuraavan tulossopimuskauden tavoitteiden asettamiselle. Lisäksi arvioidaan sitä, miten strategiakarttaa voidaan hyödyntää pitemmän aikavälin strategisessa suunnittelussa.

Strategiakartta on  
... helppo ja johdonmukainen tapa visualisoida ja arvioida tavoitteita, niiden välistä hierarkiaa ja suhteita toisiinsa.  
... käyttökelpoinen työkalu erityisesti johtamisen ja viestinnän välineenä.

- Strategiakartta hallitusohjelman viestintäpoliittisten tavoitteiden jalkauttamisessa
1. Hallitusohjelman keskeiset kirjaukset kiteytetään keskeisiksi toimialan strategisiksi tavoitteiksi.
  2. Toimialan strategisille tavoitteille määritellään painopisteet, jotka konkretisoivat tavoitteita.
  3. Strategisista tavoitteista ja painopisteistä johdetaan alemman tason tavoitteet, jotka tarkentuvat virastojen tavoitteissa ja edelleen viraston sisäisesti eri organisaatiotasolle aina henkilötasolle saakka.
  4. Käytettävissä olevat voimavarat ja keinot suhteutetaan tavoitteisiin.
  5. Raportointi, seuranta ja korjaustoimenpiteet johdettavissa tavoitteisiin.

### Viestintäpolitiikan strategiakarttojen kokonaisuus



Lisätietoa:  
Elina Normo, Liikenne- ja viestintäministeriö  
Petra Ruotsalainen, Viestintävirasto

# Ohjaukseen lisää strategisuutta, yhteisiä tavoitteita ja vuorovaikutusta

- OKM:n hallinnonalan pilotti

13.5.2013

## Mitä ideoimme: strateginen johtaminen ja ohjaus yhteen

Opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalan tulosohtauksen pilotissa tavoitteena oli

**hallinnonalan yhteisten tavoitteiden asettamiseen liittyvien toimintamallien luominen sekä koko hallinnonalalla tapahtuvan vuorovaikutuksen lisääminen ohjauksessa.**

Pilotissa tarkasteltiin ohjausta laajemmin, ei pelkästään tulosohtauksen prosessien näkökulmasta. Aikaisemmin kattavia, koko hallinnonalan yhteisiä tavoitteita tulossopimuksissa ei hallinnonalalle ole asetettu. Sektori- ja virastokohtaisesti kehittämistyötä on sen sijaan tehty pitkään ja tulosohtauksen strategisuutta on vahvistettu.

Lähtökohtana pilotissa oli, että hallitusohjelmaan perustuva kokonaisvaltainen strateginen ajattelu luo pohjan ohjaukselle ja sen kehittämiselle.

**Keskeisin idea oli kytkä strategisen johtamisen ja ohjauksen toimintaprosessit entistä selkeämmin yhteen.**

Käytännössä tulevaisuuskatsaus, hallitusohjelman pohjalta tehtävät linjaukset, ministeriön strategiatyö sekä ohjauksen prosessi (yhteiset tavoitteet) rytmittyisivät yhtenäisemmin yhdeksi kokonaisuudeksi. Näin on mahdollista vahvistaa myös valtionhallinnon tulosohtauksen yhteisiä periaatteita so. strategisuutta, keveyttä, yhtenäisyyttä sekä poikkihallinnollisuutta.

## Mitä vaikutuksia ohjaukseen: lisää strategista vuorovaikutusta, keveyttä ja yhtenäisiä käytäntöjä

Pilotin pohjalta syntyneet ideat/muutokset heijastuvat parhaimmillaan monella tavalla hallinnonalan ohjauksen sisältöihin ja käytäntöihin. Vaikutukset voidaan kiteyttää **kolmeen** näkökulmaan:

Hallinnonalan strategisuus vahvistuu ja yhtenäistyy

- uuteen hallituskauteen varautuminen, ministeriön strategiaprosessi(t) ja ohjausprosessit muodostavat yhtenäisemmän kokonaisuuden (kuva)
- tulossopimuksien hallinnonalan yhteiset tavoitteet syntyvät samassa rytmissä tulevaisuuskatsauksen, hallitusohjelman pohjalta tehtävien linjausten ja ministeriön strategisten linjausten laatimisen kanssa
- kytkös talousarvio- ja toiminta- ja taloussuunnittelun prosesseihin on tiivis
- hallinnonalan yhteiset tavoitteet ovat kaikille hallinnonalan toimijoille selkeät ja ymmärrettävät mm. vahvemman vuorovaikutuksen ja yhteisen valmistelun kautta. Yhteinen strateginen näkemys vahvistuu.

Hallinnonalan ohjauskäytännöt yhtenäistyvät ja kevenevät

- hallinnonalalla otetaan kattavasti käyttöön nelivuotiset (tulos)sopimukset, väli vuosina kevennetyt neuvottelut, joissa sovitaan mm. voimavarat. Näin on pääosin jo nykyisinkin.
- tulosohtauksen yhteistä tulossopimus pohjaa (Valtiokonttorin laatima) hyödynnetään. Tämä saa aikaan yhtenäisemmät sopimukset koko hallinnonalalla. Silti myös erityistarpeille on jätettävä riittävästi tilaa.

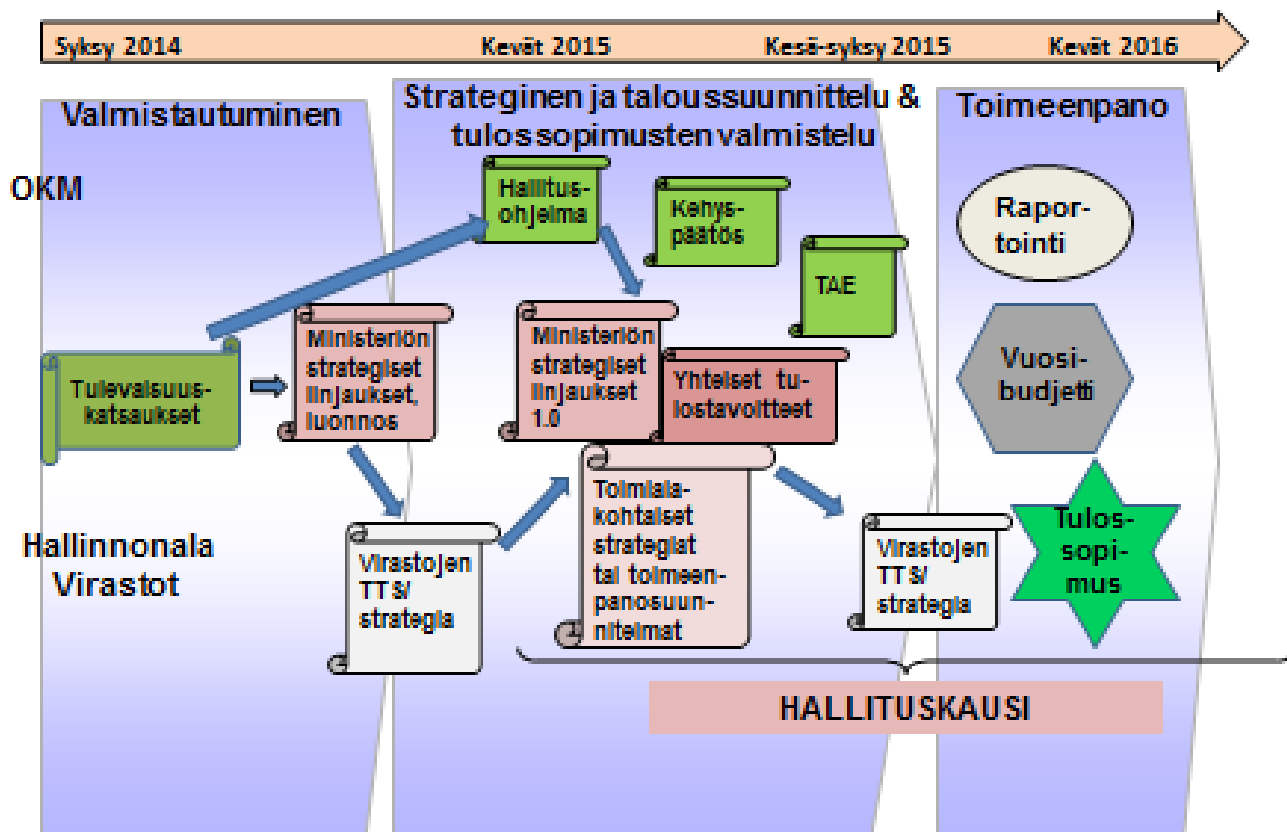
Hallinnonalan vuorovaikutus lisääntyy

- hallinnonalan virastojen ja muiden toimijoiden sekä ministeriön välinen vuorovaikutus lisääntyy ja yhteinen strateginen näkemys vahvistuu. Säännöllisesti toteutettavia yhteisiä tapaamisia ja foorumeita on tarkoitus lisätä prosessin eri vaiheissa.
- ministeriön sisäinen vuorovaikutus strategisessa johtamisessa ja ohjauksen valmistelussa vahvistuu. Strategisessa johtamisessa ja tulosohtauksessa mukana olevien asiantuntijoiden ja johdon yhteistyötä ja vuoropuhelua vahvistetaan.

## Miten etenemme: seuraava hallituskausi tähtäimessä

- Pilotissa olemme luoneet yleiset raamit yhteisten tavoitteiden kehittämiselle ja vuorovaikutuksen lisäämiselle. Valmistelu ja ideointi jatkuu edelleen. Seuraavassa vaiheessa tarkoituksemme on käydä yhteistä keskustelua ministeriössä ja hallinnonalalla, ja lähteä näiden keskustelujen pohjalta eteenpäin vaiheittain pilotin tulosten suunnassa. Varsinaiset päätökset uudistettavista toimista tehdään myöhemmin.
- Varsinaisesti pilotin tuloksia on tarkoitus hyödyntää seuraavaan hallituskauteen valmistautumisessa.

## OKM:n hallinnonalan tulosohtausprosessi



# Pilotti: Uusi tulossopimusmalli - Työ- ja elinkeinoministeriön ja Mittatekniikan keskuksen välinen tulossopimus (TEM)

### Tulossopimuksen pilotoinnin tavoitteet

- Dokumentaation yksinkertaisuus ja ymmärrettävyys: luodaan mahdollisimman yhtenäinen sopimusmalli käyttäen apuna Netran tulostietojärjestelmää. Toteumat voitaisiin poimia lomakkeelle suoraan Netrasta, jonne virastot ovat ne raportoineet. Tältä osin yhteistyökumppanina olisi Valtiokonttori
- Tulossopimusprosessin selkeys ja yhtenäisyys, yhtenäinen tulosprisman mukainen malli yhteisillä lomakepohjilla
- Viraston strategian ja tulossopimuksen yhdistäminen, päällekkäisen työn välttäminen (tulossopimuksen alussa oleva strategia-asiakirja ja tulossopimus yhdessä toimisivat toiminta- ja taloussuunnitelmana, jota viraston ei enää tarvitsisi laatia)
- Nelivuotisuus (alkuperäinen tavoite oli hallituskauden pituinen sopimus)

### Työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonala

- TEM-konsernin palveluksessa on noin 13000 henkilöä. Hallinnonalalla on 10 tulos-ohjattavaa virastoa sekä lisäksi tulosohjataan 15 ELY-keskusta yhdessä usean ministeriön kanssa. Hallinnonalan virastoista Turvallisuus- ja kemikaalivirasto on myös usean ministeriön yhteisessä tulosohjauksessa. TEMin ohjauksessa on lisäksi kaksi erityisrahoitusyhtiötä, Finnvera Oy ja Teollisuussijoitus Oy sekä lukuisia valtionapuyhteisöjä. Siten TEM-konsernilla on tarvetta saada tulosohjausta kevyemmäksi, strategisemmaksi ja enemmän poikkihallinnolliseksi.

### Mittatekniikan keskus

- MIKES on tutkimus- ja asiantuntijakeskus, joka varmistaa kansainvälisesti hyväksytyt SI-mittayksiköt ja tuottaa pätevyysdenarviointipalvelut elinkeinoelämän ja julkisen sektorin käyttöön sekä tuottaa niitä tukevaa tutkimusta.

### Tulossopimuksen rakenne

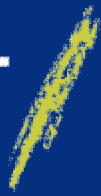
Tulossopimuksen rakenne ilmenee alla olevasta taulukosta. Tulossopimus muodostuu kahdesta osiosta, jotka on erotettu poikkiviivalla.

Osio I (kohdat 1 – 3) muodostavat ”strategia-asiakirjan)

Osio II (kohta 4) on varsinainen tulossopimus. Siinä sovitaan sitovasti budjettivuoden (vuosi n) tavoitteista. Budjettivuotta seuraavien kolmen vuoden (vuodet n+1, n+2 ja n+3) tavoitteet sovitaan alustavasti kehyspäättöksessä olevien määrärahatasojen mukaisesti. Vertailuvuosina on edellisen vuoden (vuosi n-1) tavoite ja sitä edellisen (vuosi n-2) toteuma. Alempi kuvio oikealla kuvaa MIKESin vuotta 2013 koskevan tulossopimus-mallin ”Palvelukyky ja laatu” -osaa.

Sisältö	Aikajänne
1. Toiminta-ajatus ja arvot	Jatkuva, pysyvä
2. Toimintaympäristön muutokset ja visio	10 v
3. Strategiset valinnat (omat ja mm. hallitusohjelmasta, konsernistrategiasta ja muista linjauksista tulevat)	4 v, rullaava ja vuosittain päivittyvä
4. Tulostavoitteet (varsinainen tulossopimus)	
Yhteiskunnalliset tavoitteet	
Toiminnallinen tuloksellisuus	
Voimavarojen hallinta - Henkilöresurssit ja rahoitus	

	2011 toteuma	2012 tavoite	2013 tavoite	2014 alustava tavoite	2015 alustava tavoite	2016 alustava tavoite
Pätevyysdenarviointipalvelujen laajeneva kysyntä tyydytetään, kyllä/ei	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä
Asiakastytyväisyys (1-5)	• Metrologia 4,7 • FINAS 4,2	>4	>4	>4	>4	>4
Sidosryhmäkysely (joka toinen vuosi) (kyllä/ei) (tavoitetasojen määrittely v. 2013)			kyllä		kyllä	



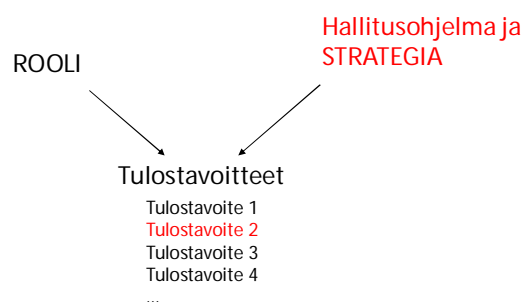
Tulossopimuksen pilotoinnin tulokset ja johtopäätökset

- Netran lomakepohjaa ei ehditty saada käytettäväksi, joten sopimusmalli on tehty Word-pohjalle. Siten tietoa siitä, miten esim. linkitys toteutumiin käytännössä toimisi tai miten edellisen vuoden sopimuslomake kopioituisi seuraavan vuoden pohjaksi, ei ole. Valtiokonttorin ilmoituksen mukaan pohja olisi käytettävissä syksyllä 2013.
- Hallituskauden mittainen sopimus havaittiin epätarkoituksenmukaiseksi ja ongelmalliseksi. Hallituksen vaihdos ei välttämättä aiheuta suuria strategioiden muutoksia ainakaan ns. "tavallisen" viraston osalla. Laaja-alaisesti, strategisemmilla alueilla ja toiminnassaan laajaa harkintavaltaa käyttävällä virastolla (TEM:n hallinnonalalla esim. Tekes) uusi hallitusohjelma aiheuttaa strategioissa ja siten tulossopimuksissa muutoksia todennäköisemmin kuin suppeaa tehtäväkenttää hallinnoivalla virastolla (esim. lupa- tai rekisteriviranomainen).
- Yleensä virastot on perustettu tiettyä tehtävää tai tehtäviä varten, ja tähän perustehtävään (= rooli) liittyvät tehokkuus-, laatu- ja asiakastyytyväisyystavoitteet säilyvät hallituksesta riippumatta, korkeintaan toiminnan painopisteitä suunnataan uudelleen (esim. silloinen Kilpailuvirasto ja hallitusohjelman harmaan talouden torjunta). Oikealla oleva piirros kuvaa asiaa:

Käytännön näkökohtia

- Pilotoinnin (ja koko tulosohjaushankkeen) käyttöönotto edellyttää tiettyjä säädösmuutoksia, esim. TTS:n aseman määrittely, hieman muuttunut tulosprisma.
- Sovelluksen käyttöönotto pitäisi saada tapahtumaan viimeistään vuoden 2015 tulostavoitteiden sopimiseen (TEM:n osalta syksyllä 2014), jotta järjestelmän mahdolliset viat ja ohjelmointivirheet ehditään korjata ennen hallituksen vaihdosta ja uutta hallitusohjelmaa. Hallituksen vaihdos aiheuttaa joka tapauksessa laajan strategioiden ja tulostavoitteiden tarkistuskierroksen koko valtionhallinnossa. Tämä joudutaan tekemään hyvin lyhyessä ajassa ja mitä ilmeisimmin osin vielä kesälomien aikana. Siten ohjelmavirheiden aiheuttamiin lisäongelmiin ei siinä vaiheessa ole varaa.

## Tulostavoitteiden lähteet virastoille ja laitoksille



2

Lisätietoa:  
Minna Tukiainen, TEM

## Pilotti: Uusien tulosohjausasiakirjojen ja talousarvion välinen yhteys (VM) 13.5.2013

### Tavoitteet

- Tiivistää toiminnan ja talouden suunnittelun sekä tulosohjauksen yhteyttä ja yksinkertaistaa valmisteluprosessia sekä parantaa päätöksentekijöiden saamaa informaatiota talousarvioon liittyen.
- Helpottaa ministeriöiden ja virastojen taloushallinnon valmistelijoiden työtaakkaa ja tuoda esille ainoastaan keskeiset tavoitteet.

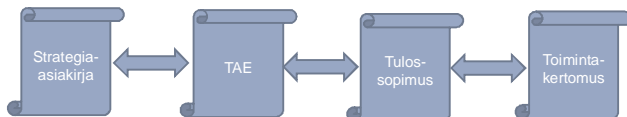
### Lopputulokset

- Talousarvion hallinnonalaa koskevat tekstit yhdenmukaiset uusien suunnitteluasiakirjojen kanssa: selkeä linja/jatkumo
- Virastoja koskevat momenttitekstit lyhyempiä kuin aikaisemmin ja rakenteeltaan samanlaisia
- Yhtenäisen mallipohjan luominen, joka monistettavissa mahdollisesti myös muille hallinnonaloille
- Samalla tarkastellaan myös talousarvion laadintaan liittyvää prosessia uudessa bukettiympäristössä
- Myös kehysuunnittelun ja tulosohjauksen keskinäistä suhdetta voidaan edelleen hioa

### Jatkoaskeleet

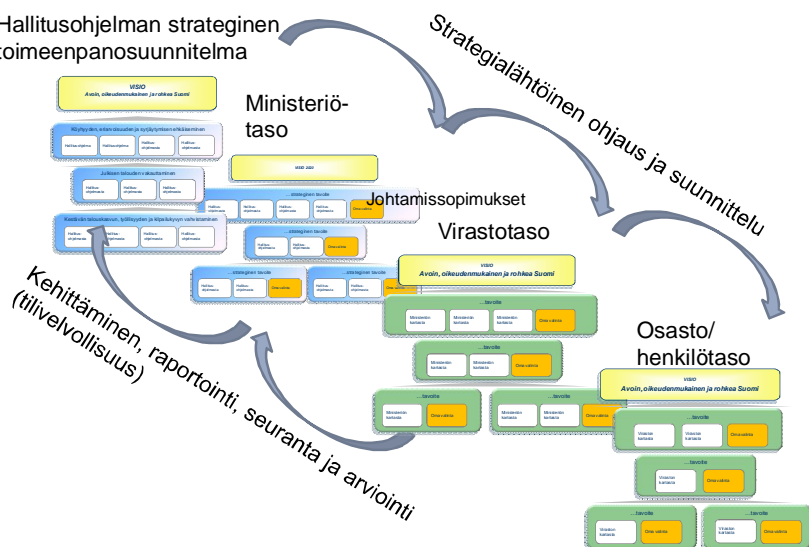
- Siirtyminen ministeriön ja viraston välisestä strategia-asiakirjasta hallinnonalan strategiaan (strategiakartta)
- Työ alkaa syksyllä 2013
- Työssä käytetään ministeriön ja virastojen välisiä foorumeja: hallintojohtajat ja ns. SUVI-ryhmä
- Sovitetaan virastojen tavoitteet ministeriön pohjaan
- Ei kaikkia tavoitteita, vaan tärkeimmät strategiset tavoitteet
- Ajallinen ja rakenteellinen yhdenmukaisuus hallinnonalan strategialla ja virastojen strategioilla
- Tehdään harjoitus nykyisellä sisällöllä -> tarkennus hallituksen vaihtuessa
- Voimaan 2015 uuden hallitusohjelman jälkeen

### Asiakirjat



Strateginen, yhteinen näkemys ja käsitteistö

Hallitusohjelman strateginen toimeenpanosuunnitelma



Lisätietoa:  
Panu Kukkonen, valtiovarainministeriö