



VALTIOVARAINMINISTERIÖ

# Yhdessä, uudistuen, tasapainoisesti!

## Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman loppuraportti

---

Valtiovarainministeriön julkaisu – 19/2015

Hallintopoliitikka





VALTIOVARAINMINISTERIÖ

# **Yhdessä, uudistuen, tasapainoisesti!**

## Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman loppuraportti



Valtiovarainministeriön julkaisu – 19/2015



VALTIOVARAINMINISTERIÖ  
PL 28 (Snellmaninkatu 1 A) 00023 VALTIONEUVOSTO  
Puhelin 0295 16001 (vaihde)  
Internet: [www.vm.fi](http://www.vm.fi)  
Taitto: VNHY/Tietotuki- ja julkaisuyksikkö/Pirkko Ala-Marttila

VNHY 2015

# Kuvailulehti

<b>Julkaisija ja julkaisu-aika</b>	Valtiovarainministeriö, huhtikuu 2015	
<b>Tekijät</b>	vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelma /valtiovarainministeriö, henkilöstö- ja hallintopoliittikaosasto	
<b>Julkaisun nimi</b>	Yhdessä, uudistuen, tasapainoisesti! - vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman loppuraportti	
<b>Asiasanat</b>	hallinnon kehittäminen, tuloksellisuus, vaikuttavuus, johtaminen, henkilöstö, tuottavuus	
<b>Julkaisusarjan nimi ja numero</b>	Valtiovarainministeriön julkaisuja 19/2015	
<b>Julkaisun myynti/jakaja</b>	Julkaisu on saatavissa pdf-tiedostona osoitteesta <a href="http://www.vm.fi/julkaisut">www.vm.fi/julkaisut</a> . Samassa osoitteessa on ohjeet julkaisun painetun version tilaamiseen.	
<b>Painopaikka ja -aika</b>	Juvenes Print - Suomen Yliopistopaino Oy, 2015	
<b>ISBN 978-952-251-680-0 (nid.)</b> <b>ISSN 1459-3394 (nid.)</b> <b>ISBN 978-952-251-681-7 (PDF)</b> <b>ISSN 1797-9714 (PDF)</b>	<b>Sivuja</b> 126	<b>Kieli</b> Suomi

## Tiivistelmä

Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmalla (VATU) 1.11.2011 – 30.4.2015 on vastattu valtionhallinnon osalta julkisen talouden kestävyysvajeen supistamistarpeeseen sekä työmarkkinoiden muutokseen kirkastamalla valtionhallinnon roolia ja tehtäviä, tuottamalla rakenteellisia uudistuksia sekä ottamalla käyttöön valtionhallinnon uutta roolia tukevia toimintatapoja. Ohjelman toteutuksen lähtökohtana on ollut laaja näkökulma tuloksellisuuteen ja aito yhdessä tekeminen yli hallinnonalarajojen henkilöstö mukaanottaen. Valtion toiminnan tuloksellisuus muodostuu vaikuttavuudesta, palvelukyvyystä, aikaansaannoskyvystä sekä taloudellisuudesta ja tuottavuudesta.

Hallinnonalakohtaiset vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmat muodostivat ohjelman toimeenpanon ytimen. Ne muodostuivat hallinnonalan VATU-hankkeista, inhimillisen pääoman kehittämisestä sekä ydin-toimintoanalyysissä ehdotettujen toimenpiteiden toteuttamisesta. Hallinnonalojen 180 uudistuksen yhteenlaskettu euromääräinen vaikutus toimintojen kehittämisestä ja uudelleen järjestelyistä on vuoteen 2020 mennessä noin 400 milj. euroa.

Ohjelman seuranta-kohteet ovat a) budjettitalouden toimintamenot, b) henkilötöyvuodet, c) osaamisen kehittyminen ja uudistuminen indeksi, d) motivaatio ja työn imu indeksi, e) johtaminen ja työyhteisön vuorovaikutus indeksi sekä f) sairauspoissaolopäivät. Seuranta-kohteiden kehitys on ollut ohjelman tavoitteiden suuntaan. Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman tuloksena on pidettävä myös ohjelman toimintamallia. Arvioiden perusteella ohjelman valmisteluun, toteutukseen ja tuloksiin on oltu kokonaisuutena tyytyväisiä. Ohjelman arvioinnissa tunnustettiin myös useita kehittämiskohteita.

# Presentationsblad

<b>Utgivare och datum</b>	Finansministeriet, April 2015	
<b>Författare</b>	effektivitets- och resultatprogrammet /finansministeriet, personal- och förvaltningspolitiska avdelningen	
<b>Publikationens titel</b>	Yhdessä, uudistuen, tasapainoisesti! - vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman loppuraportti	
<b>Publikationsserie och nummer</b>	Finansministeriet publikationer 19/2015	
<b>Beställningar/distribution</b>	Publikationen finns på finska i PDF-format på <a href="http://www.vm.fi/julkaisut">www.vm.fi/julkaisut</a> . Anvisningar för beställning av en tryckt version finns på samma adress.	
<b>Tryckeri/tryckningsort och -år</b>	Juvenes Print – Finlands Universitetstryckeri Ab, 2015	
<b>ISBN</b> 978-952-251-680-0 (hft.) <b>ISSN</b> 1459-3394 (hft.) <b>ISBN</b> 978-952-251-681-7 (PDF) <b>ISSN</b> 1797-9714 (PDF)	<b>Sidor</b> 126	<b>Språk</b> Finska
<b>Sammandrag</b> <p>Effektivitets- och resultatprogrammet (VATU) har för statsförvaltningens del under perioden 1.11.2011-30.4.2015 svarat mot behovet att minska på hållbarhetsunderskottet samt förändringen på arbetsmarknaden genom att förtydliga statsförvaltningens roll och uppgifter, producera strukturella reformer samt genom att ta i bruk nya handlingssätt som stöder statsförvaltningens nya roll. Förverkligandet av programmet har utgått från ett vittomfattande perspektiv på effektiviteten samt äkta förvaltningsgränsöverskridande samarbete där man även engagerat personalen.</p> <p>De förvaltningsområdesvisa effektivitets- och resultatprogrammen utgör kärnan i verkställandet av programmet. De består av förvaltningsområdets VATU-projekt, utvecklandet av det mänskliga kapitalet samt genomförandet av åtgärderna som föreslagits i samband med kärnverksamhetsanalysen. Den sammanlagda euromässiga effekten av förvaltningsområdenas 180 utvecklings- och omorganiseringsreformer beräknas uppgå till 400 miljoner euro före 2020.</p> <p>Uppföljningsobjekten är a) omkostnaderna inom budgetekonomin, b) årsverken, c) indexet för kompetens och interaktion, d) motivations- och arbetsinspirationsindexet, e) indexet för ledandet och interaktionerna inom arbetsgemenskapen samt f) sjukfrånvarodagarna. Utvecklingen av uppföljningsobjekten har varit förenlig med programmets mål. Programmets verksamhetsmodell bör också betraktas som ett resultat av effektivitets- och resultatprogrammet. Utvärderingarna antyder att man i det stora hela varit tillfreds med beredningen och verkställandet av och resultaten från programmet. Vid utvärderingen av programmet identifierades även flera utvecklingsobjekt.</p>		

## Description page

<b>Publisher and date</b>	Ministry of Finance, April 2015	
<b>Author(s)</b>	Effectiveness and Productivity Programme / Ministry of Finance, Personnel and Governance Policy Department	
<b>Title of publication</b>	Yhdessä, uudistuen, tasapainoisesti! - vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman loppuraportti	
<b>Publication series and number</b>	Ministry of Finance publications 19/2015	
<b>Distribution and sale</b>	The publication can be accessed in pdf-format in Finnish at <a href="http://www.vm.fi/julkaisut">www.vm.fi/julkaisut</a> . There are also instructions for ordering a printed version of the publication.	
<b>Printed by</b>	Juvenes Print – Finland University Print Ltd, 2014	
<b>ISBN</b> 978-952-251-680-0 (print.) <b>ISSN</b> 1459-3394 (print.) <b>ISBN</b> 978-952-251-681-7 (PDF) <b>ISSN</b> 1797-9714 (PDF)	<b>No. of pages</b> 126	<b>Language</b> Finnish
<b>Abstract</b> <p>The Effectiveness and Productivity Programme 1 November 2011–30 April 2015 is the central government response to the need to reduce sustainability gap in public finances and changes in the labour market by clarifying the role and functions of the central government, introducing structural reforms and launching practices in support of the government's new role. In the programme work a broad perspective has been adopted to performance and work has been done in genuine collaboration across the administrative branches, also involving their personnel. Performance of central government activities is composed of effectiveness, service and achievement capacity, economic aspects and productivity.</p> <p>Effectiveness and Productivity Programmes of individual administrative branches constituted the core of the programme implementation. These were composed of effectiveness and productivity projects, human capital development and implementation of measures proposed in the core action analysis. The total financial impact of the reform of the administrative branches relating to the development of actions and structural reforms is about 400 million euros by 2020.</p> <p>The specific aspects monitored in the programme are a) on-budget operational expenditure, b) person-years, c) index for competence building and renewal, d) motivation and work engagement, e) index for management and workplace interaction and f) sickness absence days. The trend in these has been in line with the programme objectives. The operating model applied in the Effectiveness and Productivity Programme is also to be considered as one of its achievements. In the evaluations the preparation, implementation and outcomes of the programme as a whole were considered satisfactory. New issues to be developed were also identified.</p>		





# Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto</b> .....	11
<b>2</b>	<b>Ohjelman tausta, tavoite ja tehtävä</b> .....	13
<b>3</b>	<b>Ohjelman valmistelu, toteutuksen suunnittelu ja organisoituminen</b> .....	15
3.1	Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman alkuvaiheen tavoite-, sisältö- ja prosessilinjaukset.....	16
<b>4</b>	<b>Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman toteutuksen suunnittelu</b> .....	21
4.1	Henkilöstökysely vaikuttavuuden ja tuloksellisuuden toteutumisesta omassa työssä .....	22
4.2	Hallinnonalojen tilannekuva sekä ministeriöiden ehdotukset ohjelman painopisteiksi.....	22
4.3	Tuloksellisuusajattelun ja arvioinnin kehittämisryhmä .....	24
4.3.1	Tuloksellisuusajattelun ja arvioinnin kehittämisryhmän tuloksia.....	24
4.4	Inhimillinen pääoma –ryhmä .....	27
4.4.1	Inhimillinen pääoma –ryhmän tuloksia.....	27
4.5	Ydintoimintoanalyysi-ryhmä .....	28
4.5.1	Ydintoimintoanalyysi-ryhmän tuloksia .....	29
4.6	Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman yhdyshenkilöverkosto .....	31
<b>5</b>	<b>Hallinnonalakohtaisten vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmien valmistelu</b> ..	33
5.1	VATU-hankkeet.....	35
5.2	Inhimillisen pääoman toimenpiteet hallinnonalojen ohjelmissa.....	37
5.3	Ydintoimintoanalyysiuudistukset hallinnonalojen ohjelmissa .....	37
<b>6</b>	<b>Hallinnonalakohtaisten vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmien toteutus ja tulokset</b> .....	41
6.1	Valtioneuvoston kanslian VATU-ohjelma .....	41
6.2	Ulkoasiainministeriön VATU-ohjelma.....	45
6.3	Oikeusministeriön hallinnonalan VATU-ohjelma.....	49

6.4	Sisäministeriön hallinnonalan VATU-ohjelma.....	53
6.5	Puolustusministeriön hallinnonalan VATU-ohjelma.....	56
6.6	Valtiovarainministeriön hallinnonalan VATU-ohjelma.....	60
6.7	Opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalan VATU-ohjelma.....	64
6.8	Maa- ja metsätalousministeriön hallinnonalan VATU-ohjelma.....	68
6.9	Liikenne- ja viestintäministeriön hallinnonalan VATU-ohjelma.....	73
6.10	Työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonalan VATU-ohjelma.....	77
6.11	Sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonalan VATU-ohjelma.....	81
6.12	Ympäristöministeriön hallinnonalan VATU-ohjelma.....	85
<b>7</b>	<b>Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman toteutus, seuranta ja tulokset</b> .....	<b>89</b>
7.1	Tasapainoinen tavoitteenasettelu ja ohjelman seurantakohteet.....	90
7.2	Ohjelmataason tulokset .....	96
7.3	Hallinnonalojen VATU-ohjelmien tulokset VATU-ohjelman yhteistuloksina	96
7.4	Hallinnollisen taakan keventäminen toimenpidekokonaisuus.....	99
7.4.1	Hallinnonalan omat toimet hallinnollisen taakan vähentämiseksi...	101
7.4.2	Kaikille yhteiset hallinnollisen taakan keventämisen toimet.....	104
7.4.3	Työryhmäkäytäntöjen keventäminen.....	105
7.4.4	Lupa- ja tiedonantovelvoitteet .....	108
7.4.5	Poikkihallinnolliset toimet hallinnollisen taakan keventämiseksi....	109
7.4.6	Valtioavustuskäytänteiden ja vaikuttavuuden vahvistaminen .....	110
7.4.7	Eri ministeriöissä toimivien valtuutettujen kokoaminen yhteen.....	112
7.5	Tuloksellisuuden kehittäminen ICT:n avulla.....	112
7.5.1	Valtionhallinnon sähköisen palvelutoiminnan kehittämisryhmä VATKAUS.....	114
7.5.2	Sähköisen asioinnin ja demokratian vauhdittamisohjelma (SADe-ohjelma).....	115
<b>8</b>	<b>Ohjelman toteutuksen arviointi</b> .....	<b>117</b>
<b>9</b>	<b>Ohjelman suositukset</b> .....	<b>123</b>

# 1 Johdanto

Pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelmassa todettiin, että aiempi valtionhallinnon tuottavuusohjelma korvataan uudella vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmalla. Ohjelman avulla haetaan keinoja vastata julkisen talouden kestävyysvajeen supistamistarpeeseen sekä työmarkkinoiden muutokseen kirkastamalla valtionhallinnon roolia ja tehtäviä, tuottamalla rakenteellisia uudistuksia sekä ottamalla käyttöön valtionhallinnon uutta roolia tukevia toimintatapoja. Valtiovarainministeriö asetti vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman toimikaudeksi 1.11.2011 – 30.4.2015. Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelma on hallitusohjelman mukainen ohjelma, jonka keskeisenä tavoitteena on vaikuttavuuden ja tuloksellisuuden edistäminen valtionhallinnossa.

Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman avulla valtionhallinto pyrkii ennakoimaan niukenevien resurssien vaikutuksia ja omalla toiminnallaan vaikuttamaan julkisen talouden kestävyysvajeen supistamiseen ja työmarkkinoiden muutokseen. Hyvällä henkilöstöpolitiikalla, kannustavalla ja osallistavalla työilmapiirillä voidaan parantaa tuottavuutta sekä luoda edellytyksiä henkilöstön jaksamiselle ja työhyvinvoinnin edistämiseksi työvoiman riittävän saatavuuden turvaamiseksi. Keskeisenä periaatteena tuli olla tasapainoinen, vuorovaikutteinen ja osallistava sekä uudistava työskentelyote.

Hallinnonalakohtaiset vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmat muodostivat ohjelman toimeenpanon ytimen. Ne muodostuivat hallinnonalan VATU-hankkeista, inhimillisen pääoman kehittämisestä sekä ydintoimintoanalyysissä ehdotettujen toimenpiteiden toteuttamisesta.

Tässä vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman loppuraportissa kuvataan vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman tausta, tavoite ja tehtävät sekä ohjelman organisointi ja toimeenpano, sisältäen ohjelman suunnittelun, toteutuksen valmistelun sekä varsinaisen toteutusvaiheen. Raportissa kuvataan myös ohjelman tulokset (ohjelmatasoiset ja poikkihallinnolliset) sekä hallinnonalakohtaisten vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmien tulokset. Raportissa arvioidaan vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman toteutusta sekä esitetään ohjelman suosituksia mahdollisten tulevien valtionhallinnon kehittämisohjelmien hyödynnettäviksi.



## 2 Ohjelman tausta, tavoite ja tehtävä

Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelma on hallitusohjelman mukainen ohjelma, jonka keskeisenä tavoitteena on vaikuttavuuden ja tuloksellisuuden edistäminen valtionhallinnossa. Ohjelma käynnistyi 1.11.2011 ja ohjelman kesto on 30.4.2015 saakka. Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelma korvasi aiemman valtion tuottavuusohjelmat.

Jyrki Kataisen hallituksen ohjelmassa 22.6.2011<sup>1</sup> asetetaan (vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmalle) seuraavat tavoitteet: ”tuloksellisuus syntyy aidosti tuottavuutta lisäävin toimenpitein. Tavoitteena on, että työ muuttuu samalla työntekijälle mielekkäämmäksi, asiakkaat kokevat palvelun laadun paremmaksi ja työn yhteiskunnallinen vaikuttavuus nousee.

Mittaluokaltaan toimintojen tehokkuuden lisäämiselle asetetut tavoitteet säilytetään taloudelliselta kokonaisvaikutukseltaan ennallaan. Valtion henkilöstöpolitiikassa hyödynnetään eläköitymisen ja tehtävärakenteen läpikäyntien myötä syntyvät mahdollisuudet. Uuden ohjelman puitteissa varmistetaan, että henkilöstömäärään liittyvät ratkaisut eivät missään tapauksessa johda julkisen hallinnon kokonaistuottavuuden heikentymiseen.”

Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman tavoitteena on julkisten menojen kasvun hillintä ja kestävyysvajeen pienentäminen kehittämällä ja parantamalla valtion hallinnon toiminnan vaikuttavuutta ja tuloksellisuutta. Ohjelman tavoitteena on selvittää, millä kustannuksilla valtion tehtävät toteutetaan eli miten hallinnon toiminnan vaikuttavuutta ja tuloksellisuutta parantamalla sekä yksittäisten toimintojen ja tehtävien tarpeellisuutta arvioimalla kyetään rajaamaan valtion menokehitystä.

---

<sup>1</sup> <http://valtioneuvosto.fi/tietoarkisto/aiemmat-hallitukset/katainen/hallitusohjelma/pdf/fi.pdf>

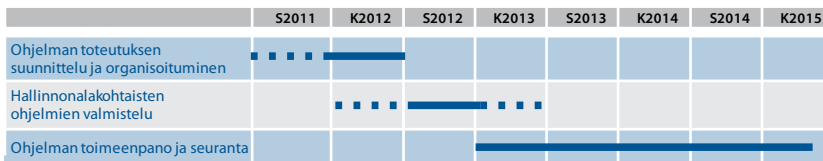


### 3 Ohjelman valmistelu, toteutuksen suunnittelu ja organisoituminen

Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman valmistelu ja toimeenpano ajoittui vuosille 2011 - 2015. Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmassa linjattavat asiat tuli viedä talouspoliittisen ministerivaliokunnan käsiteltäväksi. Ohjelman valmistelua ja seuranta varten asetettiin ohjausryhmä, valmisteluryhmä sekä tarvittavia muita ryhmiä ja osaprojekteja. Ohjelmaa ja sen etenemistä on käsitelty säännöllisesti kansliapäällikkökokouksessa.

Ohjelma vaiheistettiin kolmeen päävaiheeseen, joista ensimmäinen oli ohjelman toteutuksen suunnittelu ja organisoituminen (6/2011 - 6/2012). Toinen vaihe oli hallinnonala-kohtaisten vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmien valmistelu (4/2012 - 12/2012). Hallinnonala-kohtainen vaihe oli osittain rinnakkainen koko ohjelmatasoisen vaiheen kanssa. Kolmas vaihe oli ohjelman toimeenpano sekä kansallisella ohjelmatasolla että hallinnon- alakohtaisten ohjelmien tasolla.

**Kuva 1. Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman päävaiheet**



Valtiovarainministeriön 21.10.2011 asettaman vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman toimikausi on 1.11.2011 – 30.4.2015. Ohjelman alkuvaiheessa syksyllä 2011 valmisteltiin tarkempi suunnitelma vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman kokonaisuudesta, painotuksista ja osaprojekteista. Suunnittelun jälkeen ohjelman tehtävänä oli toimeenpanna ja seurata vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman toteutumista vuosien 2012 – 2015 aikana.

Valmistelun lähtökohdaksi oli huomioida hallitusohjelmaan sisältyneet vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmaan kytkeytyvät muut ohjelmat ja hankkeet: henkilöstön osaamisen kehittäminen, työkyvyn ja osallisuuden parantaminen, johtaminen ja esimiestyö, ICT-kehittämishankkeet, valtionhallinnon rakenteellinen kehittäminen, keskushallinnon uudistaminen, asiakaspalvelurakenteen ja yhteispalvelun kehittäminen ja ohjausjärjestelmien, erityisesti tulosohjauksen, kehittäminen.

Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman valmistelun ja seurannan ohjausta varten asetettiin ohjelman ohjausryhmä toimikaudelle 1.11.2011 – 30.4.2015<sup>2</sup>. Ohjausryhmän tehtävänä oli ohjata ohjelman valmistelua ja vastata eri aihealueiden poikkihallinnollisesta yhteensovittamisesta, koordinaatiosta sekä talouspoliittiselle ministerivaliokunnalle kootuista ehdotuksista. Ohjausryhmän vastuulla oli varmistaa se että hallitusohjelmassa asetetut tavoitteet ja linjaukset sekä ministeriryhmän päätökset tulivat huomioon otetuiksi ohjelman valmistelussa ja toteutuksessa. Ohjausryhmä määrittä painotukset ohjelman toteutukselle sekä päätti ohjelmaan sisältyneiden osaprojektien käynnistämisestä. Ohjausryhmän puheenjohtajana toimi valtiosihteeri Tuire Santamäki-Vuori ja ohjausryhmän sihteerinä neuvotteleva virkamies Jukka Erkkilä sekä budjettisihteeri Pauliina Pekonen valtiovarainministeriöstä. Ohjausryhmä oli poikkihallinnollinen. Edustettuna oli sekä ministeriö- että virastotaso. Myös valtion pääsopijajärjestöillä oli edustajat ohjausryhmässä.

Ohjelman valmistelutehtävien toteutusta ja ohjausta varten valtiovarainministeriö asetti 18.11.2011 valmisteluryhmän toimikaudeksi 18.11.2011 - 30.4.2015<sup>3</sup>. Valmisteluryhmän tehtävänä oli 1) valmistella syksyn 2011 aikana suunnitelma vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman kokonaisuudesta, sen painotuksista ja osaprojekteista ottaen huomioon hallitusohjelmassa mainittujen ohjelmaan kytkeytyvien hankkeiden tilanne, 2) valmistella muut sen käsiteltäväksi tulevat asiat sekä 3) käynnistää ja organisoida tarvittavat ohjelman toteutukseen liittyvät toimet vuosien 2012 - 2015 aikana. Valmisteluryhmän puheenjohtajana toimi hallitusneuvos Heidi Nummela työ- ja elinkeinoministeriöstä ja varapuheenjohtajana neuvottelujohtaja Seija Petrow valtiovarainministeriöstä. Valmisteluryhmän sihteeristönä toimivat osastosihteeri Seija Ahlqvist, neuvotteleva virkamies Joanna Autiovuori, neuvotteleva virkamies Jukka Erkkilä sekä budjettisihteeri Pauliina Pekonen valtiovarainministeriöstä. Myös valmisteluryhmän kokoonpano oli osaamisen ja hallinnonalojen kattavuuden osalta edustava. Lisäksi valtion pääsopijajärjestöt olivat edustettuina myös valmisteluryhmässä.

### 3.1 Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman alkuvaiheen tavoite-, sisältö- ja prosessilinjaukset

Joulukuussa 2011 vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmalle hyväksyttiin asettamispäätöksestä täsmentyneet ohjelman tarkoitus, tavoitteet ja arvoperusta. Jo valmistelun alkuvaiheessa oli tullut selväksi, että uudella vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmalla tavoitellaan selkeää muutosta suhteessa aiempaan tuottavuusohjelmaan. Myös ohjelman toimeenpanoa, organisoitumista, seurantaa ja arviointia täsmennettiin ohjelman ensimmäisten kuukausien aikana.

<sup>2</sup> [http://hare.vn.fi/mAsiakirjojenYpSelaus.asp?h\\_ild=17898&a\\_ild=176507](http://hare.vn.fi/mAsiakirjojenYpSelaus.asp?h_ild=17898&a_ild=176507)

<sup>3</sup> [http://hare.vn.fi/mAsiakirjojenYpSelaus.asp?h\\_ild=17898&a\\_ild=178531](http://hare.vn.fi/mAsiakirjojenYpSelaus.asp?h_ild=17898&a_ild=178531)



## Tuottavuusohjelmasta vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmaan

Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman tarkoituksena oli hakea valtionhallinnon sisäisin toimin keinoja supistaa julkisen talouden kestävyysvajetta ja vastata työmarkkinoiden muutokseen. Samalla ohjelman tavoitteena oli lisätä valtionhallinnon toiminnan tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta sekä työn yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Ohjelman tavoitteena oli innovoida ja tuoda linjauskeskusteluun mittaviakin prosesseja, rakenteita ja toimintamalleja koskevia ehdotuksia ja uudistuksia. Ohjelmassa säilytettiin entisessä tuottavuusohjelmassa sovitut valtion hallinnon toimintojen tehokkuuden lisäämiselle asetetut tavoitteet euromääräisiltä kokonaisvaikutuksiltaan ennallaan. Kehysmenettelyssä tehdyt euromääräiset vähennykset huomioitiin budjettikäsitellyssä. Sitovien taloudellisten vaikutusten lisäksi seurannan piiriin otettiin myös henkilötyövuosien kehitys. Tuottavuusohjelmaan kuuluneita hyviä hankkeita päätettiin jatkaa entiseen malliin. Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman tavoitteena oli etsiä säästöjä aiempaa tasapainoisemmalla tavalla, tarkastelukulmana mm. hallinnon innovaatiokyvykkyys, toimintatapojen muutosvalmius ja poikkihallinnollinen yhtenäisyys. Ohjelmassa vaikuttavuus- ja tuloksellisuustarkastelu voitiin ulottaa toimintamenojen lisäksi myös siirtomenoihin (mm. tuet, valtionosuudet). Ohjelma ei lähtökohtaisesti sisältänyt uusia säästövaatimuksia jo aikaisemmin sovittujen säästötavoitteiden lisäksi. Tavoitteena oli kuitenkin toimintatapojen, prosessien, rakenteiden ja tuloksellisuusajattelun kokonaisvaltainen ja poikkihallinnollinen kehittäminen siten, että myös lisäsäästöt mahdollistuvat etenkin pitkällä aikavälillä.

### Ohjelman laadulliset ja toiminnalliset tavoitteet

Ohjelman tavoitteeksi asetettiin tuloksellisuuden parantaminen aidosti tuottavuutta lisäävin toimenpitein, jolloin työnkin oletettiin muuttuvan samalla työntekijälle mielekkäämmäksi. Laadulliseksi tavoitteeksi asetettiin myös, että asiakkaat kokevat palvelun laadun paremmaksi. Ohjelman puitteissa oli tarkoitus varmistaa, että henkilöstömäärään liittyvät ratkaisut eivät missään tapauksessa johda julkisen hallinnon kokonaistuottavuuden heikentymiseen. Tavoitteena oli hyödyntää eläköitymisen ja tehtävärakenteiden läpikäyntien myötä syntyvät mahdollisuudet henkilöstöpolitiikassa.

### Tavoitteena tuloksellisuusajattelun ja arvioinnin kehittäminen

Ohjelman tavoitteena oli selkeyttää ja uudistaa tuloksellisuusajattelua sekä tuloksellisuutta ja sen osa-alueita koskevia käsitteitä. Menettelytapoja ja työkaluja tuli kehittää tuloksellisuuden eri osa-alueiden onnistumisen arvioimiseksi. Tavoitteena oli tarkastella tuloksellisuuden osa-alueita tasapainoisesti. Tuloksellisuuden tasapainoisessa tarkastelussa tuottavuuden ja tehokkuuden ohella tärkeää oli palveluiden saatavuus, laatu ja vaikuttavuus. Erityispainopisteeksi asetettiin henkilöstön aikaansaannoskykyyn vaikuttavat tekijät: osaamisen kehittäminen, johtaminen, palkitseminen, esimiestäidot, vaikutusmahdollisuudet ja työkykyä tukeva työterveyshuolto. Edellä mainittujen lisäksi tavoitteena oli vahvistaa henkilöstön työmarkkinakelpoisuutta kannustamalla vastuunottoon, tuloksel-

lisuuteen ja omatoimisuuteen. Samalla huolehditaan siitä, että henkilöstöä koskevat toimintatavat työpaikoilla ovat selkeitä, tuloksellisuuteen innostavia ja henkilöstön luottamusta rakentavia.

### Tavoitteena uusiin ratkaisuihin ja innovaatioihin kannustava johtamiskulttuuri

Johtamiskulttuurin kehittämisen tavoitteeksi asetettiin julkishallinnon innovaatiokyvykkyyden parantaminen innovaatioiden tuottajana ja muiden tekemien innovaatioiden mahdollistajana. Henkilöstön innostus, kyky tuottaa ja jalostaa ideoita, innovaatiomyönteinen johtaminen sekä uusien toimintatapojen rohkea kokeilu nähtiin olevan uusien ratkaisujen syntymistä mahdollistavassa toimintaympäristössä keskeisiä tuloksellisuuden tekijöitä. Uutta toimintakulttuuria tuli rakentaa tavoitteellisesti yhdessä. Sen läpivienti edellytti uutta johtamiskulttuuria, jonka edistämisen ja onnistumisen seuranta tuli kytkeä osaksi tulossopimuskäytäntöä.

### Ohjelman arvoperusta

Ohjelman toteuttamista ohjasivat erityisesti seuraavat arvolinjaukset:

#### *Yhdessä tekeminen*

Luomme valtiokonsernille yhteistä, tulevaisuuteen katsovaa tahtotilaa, yhteisöllisen osaamisen ja osallistumisen kulttuuria sekä horisontaalista ajattelua ja asioiden valmistelua.

#### *Vastuullisuus*

Huolehdimme osaltamme siitä, että yhteiskunta toimii taloudellisesti, sosiaalisesti ja ympäristön kannalta kestävästi.

#### *Uudistuminen*

Tuloksellisuus ja vaikuttavuus syntyy kokeilemalla sekä tekemällä asioita uudella, kustannustehokkaammalla ja mielekkäämmällä tavalla, joskus myös luopumalla.

#### *Asiakaskeskeisyys*

Toimintamme keskiössä ovat asiakkaamme eli kansalaiset, yritykset ja yhteisöt.

#### *Työn ilo*

Huippusuoritusten taustalla on koettu työn ilo, joka koostuu mm. työn merkityksellisyydestä, mahdollisuuksista vaikuttaa ja osallistua, matalasta hierarkiasta ja ei-byrokrattisesta toimintakulttuurista.

## Suunnitelma ohjelman toimeenpanosta

Ohjelman valmisteluvaiheessa suunniteltiin, että vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman toimeenpano tapahtuu valtakunnallisella tasolla ja hallinnonalakohtaisella tasolla. Valtakunnallisen tason vaikuttavuus – ja tuloksellisuusohjelman tavoitteet oli määritelty hallitusohjelmassa. Tuottavuusohjelman pohjalta sovitut euromääräiset vähennykset oli tehty vuosien 2012–2015 kehysmenettelyssä. Ohjelman tavoitteiden tarkempi määrittely sekä ohjelman painotukset, osaprojektit ja seuranta valmisteltaisiin valmisteluryhmässä ohjausryhmän antamien suuntaviivojen mukaisesti. Ohjausryhmän käsittelyn jälkeen asiat päätettäisiin talouspoliittisessa ministerivaliokunnassa. Kansliapäällikkökokous tulisi seuraamaan ohjelman etenemistä aktiivisesti ja osallistuisi ohjelman sisältöä koskevaan keskusteluun. Ohjelma oli yksi hallitusohjelmassa seurattavista kärkihankkeista ja osa hallitusohjelman strategisen toimeenpanosuunnitelman seurantaprosessia. Ohjelman toteuttamisen seuranta sidottiin kehys- ja talousarvioprosesseihin. Kehysneuvotteluihin vaikuttavat asiat tulitaisiin käsittelemään talouspoliittisessa ministerivaliokunnassa ennen kehysneuvotteluita.

Hallinnonalatasolla vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman toteutus tapahtuisi hallinnonalakohtaisten vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmien avulla. Kevään 2012 kehysneuvotteluissa tulitaisiin arvioimaan hallinnonalojen tilannekuvien perustella edellytykset toimia kehyspääöksessä linjattujen tuottavuusohjelmaan pohjautuvien määrärahasojen puitteissa. Tässä yhteydessä käsiteltäisiin tarvittaessa myös sellaisten toimenpiteiden riittävyttä, joilla voidaan varmistaa asianmukaisen toiminnan edellytykset kehysissä olevien määrärahavarausten puitteissa. Varsinaiset hallinnonalakohtaiset vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmat tuli valmistella vuoden 2012 aikana ja käsitellä ja päättää kevään 2013 kehysaikataulun mukaisesti talouspoliittisessa ministerivaliokunnassa.

## Suunniteltu ohjelman seuranta ja arviointi

Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman valmisteluvaiheessa perusajatuksena oli, että ohjelman toteutumista ja vaikutuksia tullaan seuraamaan ohjelman tavoitteiden mukaisen mittareiden avulla. Mittaristona käytettäisiin jo olemassa olevia mittareita sekä lisäksi tulitaisiin laatimaan ohjelman omia uusia mittareita. Mittariston tuli kattaa tasapainoisesti ohjelman tavoitteiden mukaiset alueet (mm. tuottavuuskehitys, henkilöstön työhyvinvointi, laatu, johtaminen, vaikutukset valtiontalouteen ja julkiseen talouteen). Mittareiden valinta tulisi täsmentymään ohjelman sisällön täsmentyessä. Mittareiden pohjalta tulitaisiin laatimaan vuosittain arvio ohjelman tavoitteiden saavuttamisesta ja ohjelman vaikuttavuudesta valtion tilinpäätöskertomukseen. Raportoinnissa käytettäisiin hyväksi olemassa olevia raportointimenettelyjä ja pyritäisiin välttämään raskasta erillisraportointia. Tarvittaessa voitaisiin teettää myös ulkopuolisia arviointeja joko koko ohjelmaa tai joitain siihen liittyviä osa-alueita koskien.

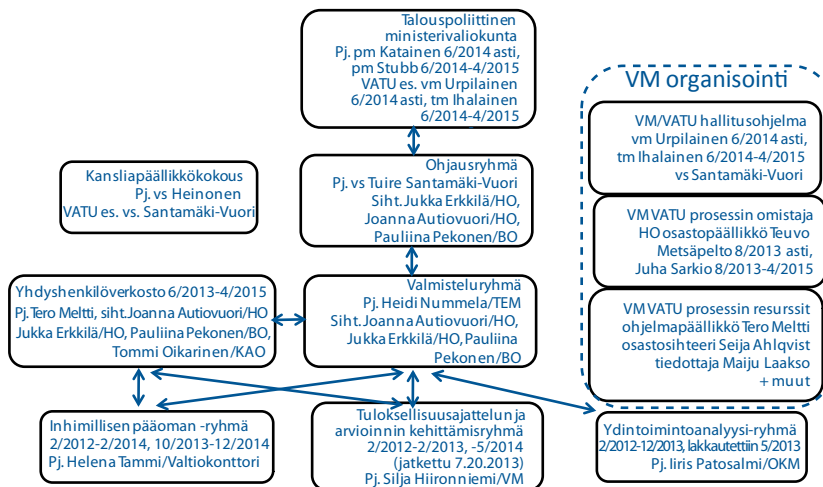


## 4 Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman toteutuksen suunnittelu

Loppuvuodesta 2011 tehtyjen linjausten lisäksi vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman valmistelun ja toteutuksen suunnittelun tietopohjaa päätettiin laajentaa henkilöstön ja hallinnonalojen uuteen ohjelmaan kohdistuvilla odotuksilla sekä ajantasaisella tilannekuvalla hallinnonalojen kehittämisestä.

Vaikuttavuus- ja tuottavuusohjelman valmistelun ja toteutuksen tueksi asetettiin suunnitellusti helmikuussa 2012 kolme erillistä työryhmää: inhimillisen pääoman -ryhmä, ydintoimintoanalyysi -ryhmä sekä tuloksellisuusajattelun ja arvioinnin kehittämisryhmä. Kesäkuussa 2013 asetettiin vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman yhdyshenkilöverkosto.

**Kuva 2. Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman organisaatio ja ohjaussuhteet**



## 4.1 Henkilöstökysely vaikuttavuuden ja tuloksellisuuden toteutumisesta omassa työssä

Osana vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman valmistelua tuhannelle valtion työntekijälle lähetettiin tammikuussa 2012 kysely, jossa tiedusteltiin, mistä tuloksellinen toimintakulttuuri koostuu, miten sen osatekijät toteutuvat omassa työssä ja työyhteisössä ja mitkä ovat tuloksellisen toiminnan esteet. Vastaajilta tiedusteltiin myös ratkaisuehdotuksia tuloksellisen toimintakulttuurin kehittämiseksi. Kaikkiaan kyselyyn vastasi 319 henkilöä eri puolilta valtion hallintoa. Vastaajista 58 prosenttia työskenteli erilaisissa asian- tuntijatehtävissä, 28 prosenttia toimeenpaneissa tehtävissä ja 14 prosenttia esimiestehtävissä. Kyselyä ei suunnattu ylimmälle johdolle.

Kyselyssä tuloksellisen toimintakulttuurin kolmeksi merkittävimmäksi esteeksi todettiin 1) sääntöjen, ohjeiden ja kontrollin muodostama byrokratia, 2) henkilöstö- ja taloudellisten resurssien omiminen ja yhteiskäytön puute sekä 3) priorisoinnin puute - kykenemättömyys luopua ja päästää irti vanhasta.

Henkilöstön nimeämiin tuloksellisen toimintakulttuurin esteisiin on pyritty vaikuttamaan vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmassa siten, että Inhimillinen pääoma -ryhmässä keskityttiin madaltamaan tunnistettuja esteitä ottamalla kaikilla hallinnonaloilla käyttöön muutamia yhteisiä toimenpiteitä ja mittareita toimenpiteiden vaikutusten seuraamiseksi valtiotasoisesti. Lisäksi vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmassa toteutettiin ydintoimintanalyysi, joka toimi yhtenäisenä menettelytapana valtionhallinnon tehtävien ja toimintojen priorisoimiseksi sekä prosessien sujuvoittamiseksi. Ydintoimintanalyysin tuloksena tunnistettiin lähes viisituhatta uudistusten kohdetta (ks. luku 4.5 ydintoiminto-ryhmä ja luku 5.3 ydintoimintanalyysi).

## 4.2 Hallinnonalojen tilannekuva sekä ministeriöiden ehdotukset ohjelman painopisteiksi

Merkittävän tietopohjan vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman valmistelulle muodosti hallinnonalojen kehittämisen tilannekuva. Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelma pyysi 22.12.2011 ministeriöitä kokoamaan hallinnonolansa tilannekuvan 27.2.2012 mennessä. Tilannekuvan tuli sisältää ne suunnitellut tai käynnissä olevat toimet, joilla varmistetaan aiemman tuottavuusohjelman pohjalta päätettyjen (kehyspäätos 5.10.2011) säästöjen aikaansaaminen vuodesta 2012 eteenpäin. Toimet pyydettiin luokittelemaan virastoittain: 1) keskeisiin meneillään oleviin tai jo päätettyihin, 2) kehittämishankkeisiin, joilla arvioidaan olevan säästövaikutuksia, 3) tehtävien priorisointiin tai tehtävistä luopumiseen sekä 4) muihin säästötoimiin.

Tilannekuvan tuli olla kuvaus toisaalta niistä toimista, joilla menokehyksessä asetetut tehokkuustavoitteet saadaan aikaan. Tilannekuvan tuli sisältää myös ehdotuksia vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman painopisteiksi.

Ministeriöt ilmoittivat yhteensä yli 300 hanketta tai toimenpidettä, joilla hallinnonaloilla pyritään varmistamaan pysyminen 5.10.2011 kehyspäätoksen mukaisessa raamissa.

Tilannekuvien perusteella selvä enemmistö toimenpiteistä oli kehittämishankkeita, joilla arvioitiin olevan myös säästövaikutuksia. Priorisointia ja tehtävistä luopumisia oli suunnilleen yhtä paljon kuin muita säästötoimia. Hankkeista suuri osa oli sellaisia, joille ei oltu asetettu vaikuttavuus- tai tuloksellisuustavoitteita tai näitä koskevia mittareita.

Ministeriöiden vastauksissa poikkihallinnollisia hankkeita pidettiin erityisen merkittävänä keinona lisätä koko valtionhallinnon tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta. Tilanne-raporteissa oli mainittu muutamia kymmeniä poikkihallinnollisiksi luettavia hankkeita. Hankkeita, joissa oli tunnistettavissa koko valtion konserninäkökulma, oli myös muutamia kymmeniä.

Pääosin hallinnonalat arvioivat, että suunnitellut tai meneillään olevat toimet olivat riittävät tuottavuusohjelman pohjalta tehdyn kehyspääatöksessä päätettyjen säästöjen aikaansaamiseksi, joskin tilanne oli haastava ja joidenkin yksittäisten virastojen kohdalla jopa ongelmallinen.

Lähes kaikki ministeriöt esittivät myös odotuksia tai ehdotuksia vaikuttavuus- ja tuloksellisuus-ohjelman painopisteiksi ja toimiksi. Esitettiin, että koko julkisen sektorin toiminnan taloudelliset vaikutukset ovat paljon laajempia ja merkittävämpiä kuin pelkät valtion oman toiminnan kustannukset, minkä vuoksi ehdotuksissa kehoitettiin valtavirtaistamaan vaikuttavuus- ja tuloksellisuustavoitteet kaikkeen päätöksentekoon. Investointitarpeet ja niihin liittyvät rahoitustarpeet sekä tarve huomioida hallinnonaloille jo kohdistetut säästövelvoitteet ja kustannustason noususta aiheutuvat menopaineet nostettiin esille. Hallinnonalojen omien tuottavuusmäärärahojen jatko toivottiin turvattavan. Ohjelman ei tulisi myöskään rajoittaa valtion talousarvion ulkopuolisen rahoituksen hankkimista.

Ministeriöt esittivät, että jotta vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman asettamiin tavoitteisiin päästäisiin, ohjelman tulisi olla strategisesti ohjaava, lisätoimenpiteiden tarvetta karvoittava, otteeltaan koordinoiva ja yhteen sovittava sekä hallinnonalakohtaisia uudistuksia tukeva. Hallinnonalojen erilaisuuteen ja toisaalta riskiin päällekkäisistä toimista tulisi kiinnittää erityistä huomiota ohjelman valmistelussa ja toteutuksessa.

Ohjelmalta toivottiin, että henkilöstöjärjestelyjä voisi hyödyntää joustavammin henkilöstön hyvinvointia ja liikkuvuutta tukien. Odotuksissa hyvä henkilöstösuunnittelu, rekrytointiosaaminen, tuloksellisesta toiminnasta palkitseminen sekä vetovoimainen työnantajakuva nostettiin keskiöön. Työelämän joustoille ja niitä edistäville toimille nähtiin tarvetta. Innovatiiviselle johtamistavalle ja organisaatiokulttuurille olisi myös annettava tilaa.

Vuodenvaihteessa 2011 – 2012 erilaisia yhtenäistämismahdollisuuksia tunnistettiin vielä paljon. Vastauksissa korostettiin valtionhallinnon yhtenäisiä järjestelmiä ja menettelytapoja. Konsernipalveluilta edellytettiin virastojen tarpeiden huomioonottamista sekä tietojärjestelmien toimivuuden ja konsernipalvelujen laadun varmistamista.

Ministeriöiden vastaukset osoittivat, että ohjelmassa suunnitteilla olleelle ydintoiminta-analyysin tekemiselle oli selvä tilaus. Paljon odotuksia oli perustehtävien läpikäymiseen, priorisointiin ja tarvittaessa tehtävistä luopumiseen hallinnonatalatasolta aina yksittäisen työntekijäntasolle asti.

Valmisteltavalta vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmalta odotettiin myös konkreettisia parannusehdotuksia sekä toimenpiteisiin johtavia rohkeita ja innovatiivisia avauksia, asiakaslähtöisyyttä ja kansalaisten keskeisten peruspalveluiden turvaamista.

### 4.3 Tuloksellisuusajattelun ja arvioinnin kehittämisyhmä

Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman valmistelussa todettiin, että valtionhallinnon tuloksellisuuden kehittäminen edellyttää selkeää yhteistä käsitystä tuloksellisuuden sisällystä ja sen osa-alueista sekä niiden painotuksista. Tuloksellisuuden parantamiseksi tarvitaan yhteisiä koko hallinnon käytettävissä olevia tuloksellisuuden arvioinnin menettelytapoja ja työvälineitä. Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman ohjausryhmä päätti 13.2.2012 käynnistää tätä varten osaprojekti ja asettaa sen toimeenpanoa varten Tuloksellisuusajattelun ja arvioinnin kehittämisyhmän<sup>4</sup>. Ryhmän toimikausi oli aluksi 13.2.2012 – 13.2.2013 ja sitä jatkettiin 31.4.2014 asti. Tuloksellisuusajattelun ja arvioinnin kehittämisyhmän puheenjohtajana toimi johtava erityisasiantuntija Silja Hiironniemi valtiovarainministeriöstä.

Ryhmän tehtävinä oli:

1. Selkeyttää ja uudistaa tuloksellisuusajattelua sekä tuloksellisuutta ja sen osa-alueita koskevia käsitteitä, tehdä esitys vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman työssä käytettäviksi käsitteiksi 28.2.2012 mennessä, seurata käsitteistön toimivuutta ja tehdä mahdollisia jatkoehdotuksia käsitteiden käytöstä.
2. Kehittää menettelytapoja ja työkaluja tuloksellisuuden eri osa-alueiden onnistumisen arvioimiseksi.
3. Tehdä esitykset tuloksellisuuden arvioinnin menettelytavoiksi ja työkaluiksi sekä mahdollisuuksien mukaan koko valtionhallinnossa käytettäviksi indikaattoreiksi ja mittareiksi ja niiden kehittämistoimenpiteiksi.
4. Valmistella vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman onnistumista koskevat indikaattorit ja mittarit siten, että ne kattavat tasapainoisesti ohjelman tavoitteiden mukaiset alueet, ja tehdä niistä esitykset.
5. Arvioida hallinnonalojen vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmien tuloksellisuutta kehitettyjen indikaattorien ja menettelytapojen mukaisesti ohjelmakauden aikana.
6. Valmistella mahdollisia muita tulokselliseen toimintakulttuuriin liittyviä käsiteltäväksi tulevia asioita.

#### 4.3.1 Tuloksellisuusajattelun ja arvioinnin kehittämisyhmän tuloksia

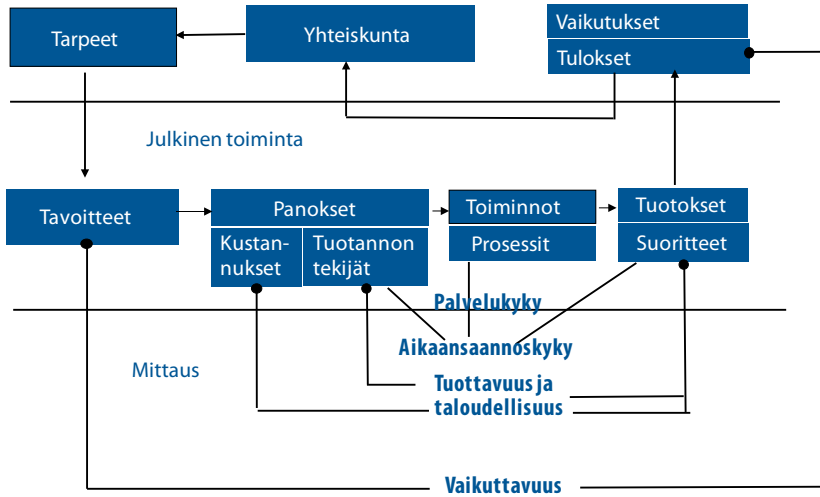
Tuloksellisuusajattelun ja arvioinnin kehittämisyhmä valmisteli vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman työssä käytettävän käsitteistön. Käsitteet hyväksyttiin helmikuussa 2012.

Käsitteistössä tuloksellisuus on yläkäsite, joka koostuu neljästä pääulottuvuudesta: vaikuttavuudesta, palvelukyvyvystä, aikaansaannoskyvyvystä sekä tuottavuudesta ja taloudellisuudesta.

<sup>4</sup> [http://hare.vn.fi/mHankePerusYpSelaus.asp?h\\_ild=18359](http://hare.vn.fi/mHankePerusYpSelaus.asp?h_ild=18359)



**Kuva 3. Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman käsitteistö**



Vaikuttavuus kuvaa toiminnan ja suoritteiden vaikutusta kansalaisiin ja yhteiskuntaan suhteessa vaikutuksille asetettuihin tavoitteisiin. Palvelukyky kuvaa asiakaspalvelun toimivuudelle ja laadulle asetettujen tavoitteiden toteutumisen astetta. Aikaansaannoskyky kuvaa organisaation, työyhteisön ja henkilöstön kykyä aikaansaada tulokellisuutta. Tuottavuus ja taloudellisuus kuvaavat panosten ja tuotosten suhdetta. Tuottavuudessa panokset ilmaistaan tuotannontekijöinä, muun muassa henkilötyövuosina. Taloudellisuudessa panokset ilmaistaan rahana.

**Kuva 4. Organisaation tulokellisuuden ulottuvuudet**

Organisaation tulokellisuus			
Sisäinen		Ulkoinen	
Tuottavuus ja taloudellisuus	Aikaansaannoskyky	Palvelukyky	Vaikuttavuus

Käsitteistöä käytettiin ohjelmassa tapahtuvan valtion toiminnan tuloksellisuuden arvioinnin menettelytapojen ja työkalujen kehittämisen pohjana.

Kehittämisryhmä laati ohjeet tuloksellisuuden arvioimiseksi osana hallinnonalakoh- taisten vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmien laadintaa. Lisäksi ryhmä toteutti hallin- nonalojen VATU-hankkeille ns. tavoiteklinikoita tasapainoisen tavoiteasettelun sekä indi- kaattoreiden, mittareiden ja tavoitearvojen laadinnan tueksi ja palautteen antamiseksi laa- dituista tavoitteista.

Tuloksellisuusajattelun ja arvioinnin kehittämisryhmä valmisteli myös vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman ohjelmatasoisen tavoitteiston sekä sen indikaattorit ja mittarit.

### Taulukko 1. Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman ohjelmason tavoitteet

Vaikuttavuustavoitteet	Palvelukykytavoitteet
1. Edellytysten luominen valtion toiminnan tuloksellisuuden paran- tamiselle (v 2012 – 2015). 2. Valtion toiminnan vaikuttavuuden parantuminen Vatu- ohjelmahankkeiden ja uudistusten vaikutusalueella (v 2013 – 2020). 3. Tieto kansalaisten, yritysten ja hallinnon laajassa käytössä.	1. Ohjelma tukee hallinnonaloja tuloksellisuuden parantamisessa ohjelman osioissa kehitetyillä menettelytavoilla. 2. Valtion toiminnan palvelukykytavoitteiden toteutuminen ohjelman vaikutusalueella. 3. Kansalaisten, yritysten ja hallinnon sisäisen toiminnan hallinnol- lisen taakan keventyminen.
Aikaansaannoskykytavoitteet	Tuottavuus- ja taloudellisuustavoitteet
1. Edellytysten luominen työyhteisön ja henkilöstön kyvyille saada aikaan hyviä tuloksia 2. Inhimillisten voimavarojen (arvon) kasvu	1. Valtion kokonaistuottavuuden tietopohjan tukeminen 2. Tuottavuuden kasvu hankkeiden kohdealueilla 3. Kustannusten vähentämistä koskevien tavoitteiden toteutumisen ohjelman vaikutusalueella
Koko valtionhallinnon toiminnan seuranta	
Osaaminen ja uudistuminen Motivaatio ja työn imu Johtaminen ja vuorovaikutus	Toimintamenot Henkilötyövuodet

Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman kokonaistavoitteet sekä tavoitteiden toteutu- misen indikaattorit, mittarit ja tavoitearvot määriteltiin ohjelmassa tasapainoisen tavoite- asettelun mukaisesti ottaen huomioon hallitusohjelman ja talouspoliittisen ministeriva- liokunnan linjaukset ja ohjelman päätökset. Ohjelman kokonaistavoitteiden tulokset on kuvattu luvussa 7.1.

Tuloksellisuusajattelun ja arvioinnin kehittämisryhmän valmistelun pohjalta kehitet- tiin Valtiokonttorissa tavoitteiden ja indikaattoreiden toteutumisen raportointimalli. Ohjel- man ja hallinnonalakohtaisten VATU-hankkeiden toteumatietojen seuranta ja raportointi tapahtuu valtion julkisessa raportointipalvelu Netrassa ([www.netra.fi/vatu](http://www.netra.fi/vatu)).

Tuottavuustilastoinnin kehittämiseksi ryhmä ja sen alla toiminut erillinen tuottavuus- tilastoinnin kehittämisen alatyöryhmä laativat toimenpidesuunnitelman kustannusarvioi- neen ja ehdotuksen siitä informaatiosta, joka asiasta annetaan hallinnonaloille tuottavuus- tilastoinnin jatkuvuuden turvaamiseksi. Työn tuloksena Tilastokeskus toteutti vuonna 2013 vuoden 2012 valtionhallinnon tuottavuustilaston.<sup>5</sup> Valtionhallinnon tuottavuustilaston tekeminen oli keskeytetty edellisenä vuonna rahoituksen puuttumisen takia.

<sup>5</sup> [http://www.tilastokeskus.fi/til/vatt/2012/vatt\\_2012\\_2013-10-11\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.tilastokeskus.fi/til/vatt/2012/vatt_2012_2013-10-11_tie_001_fi.html)

## 4.4 Inhimillinen pääoma –ryhmä

Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman keskeisiä lähtökohtia on ollut valtionhallinnon henkilöstön osaaminen, johtaminen ja osallistaminen sekä henkilöstön työkyvystä ja -hyvinvoinnista huolehtiminen. Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman ohjausryhmä päätti 13.2.2012 käynnistää edellä kuvatun kokonaisuuden valmistelua varten osaprojektin, jonka toimeenpanoa varten asetettiin inhimillisen pääoman –ryhmä toimikaudeksi 13.2.2012 – 13.2.2013.<sup>6</sup> Ryhmän puheenjohtajana toimi yksikönjohtaja Helena Tammi Valtiokonttorista ja sihteerinä HR-asiantuntija Heidi Holopainen Valtiokonttorista. Ryhmän kokoonpano oli osaamisen ja hallinnonalojen kattavuuden osalta edustava. Lisäksi valtion pääsopijajärjestöt olivat edustettuina ryhmässä.

Ryhmän tavoitteena oli edistää tuloksellisen toimintakulttuurin toteutumista, työyhteisön aikaansaavuutta ja työurien pidentymistä. Ryhmän toimintaa ohjaavana ajatuksena oli, että kannustamalla henkilöstöä osallistumaan ja kokeilemaan lisätään työyhteisöjen vuorovaikutusta, yhteisöllisyyttä ja innostusta.

Inhimillisen pääoman kehitystyössä priorisoitiin kolme osa-aluetta:

- 1) osaamisen kehittäminen ja uudistuminen,
- 2) henkinen, fyysinen, eettinen ja sosiaalinen toimintakyky sekä
- 3) johtamisen, osallistumisen ja esimiestyön kehittäminen.

Inhimillinen pääoma -ryhmän tehtävänä oli valituilla osa-alueilla tuottaa vaikuttavuutta ja tuloksellisuutta edistäviä indikaattoreita ja työkaluja sekä tuottaa tietoa virastojen ja hallinnonalojen käyttöön. Ryhmän työssä tuli hyödyntää jo tehtyä työtä ja työkaluja sekä tarvittaessa luoda uusia tapoja tuloksellisuuden ja työelämän laadun parantamiseksi.

Ryhmän työn jatkajaksi asetettiin Inhimillinen pääoma –toimeenpanoryhmä toimikaudeksi 15.10.2013 – 31.12.2014<sup>7</sup>. Toimeenpanoryhmän tavoitteena oli luoda puitteita osaamisen vahvistamiseen ja toimenpiteiden toteutukseen hallinnonaloilla inhimillisen pääoman osa-alueilla.

Toimeenpanoryhmän tehtävänä oli vahvistaa valituilla osa-alueilla sovitujen ohjelmatastoisten indikaattoreiden käyttöä johtamisen välineinä sekä työkalujen ja uusien toimintatapojen käyttöönottoa.

### 4.4.1 Inhimillinen pääoma –ryhmän tuloksia

Inhimillinen pääoma-ryhmä suunnitteli tavan, jolla inhimillisen pääoman kehittämistä viedään ohjelmassa eteenpäin. Käytännössä inhimillisen pääoman kehittäminen näkyi ryhmässä valmisteltujen VATU-hankkeiden, hallinnonalojen ja virastojen IPO-suunnitelmien suunnitteluna, ohjeistuksena, viestintänä ja muuna tukena (mm. VATU-hankkeille toteutetut erillisen työpajat).

<sup>6</sup> [http://hare.vn.fi/mHankePerusYpSelaus.asp?h\\_ild=18358](http://hare.vn.fi/mHankePerusYpSelaus.asp?h_ild=18358)

<sup>7</sup> [http://hare.vn.fi/mHankePerusYpSelaus.asp?h\\_ild=19735](http://hare.vn.fi/mHankePerusYpSelaus.asp?h_ild=19735)

Ryhmässä valmisteltiin vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman seurannassa käytettävät valtion henkilöstötutkimus VMBaron tuloksiin perustuvat mittarit ja indikaattorit. Sekä ohjelmataisoisessa että hallinnonalakohtaisessa seurannassa on käytetty perustana VMBaro-tuloksia. Tuloksia on seurattu hallinnonaloittain vuosittain.

Merkittävä tulos oli myös se, että Inhimillinen pääoma –ryhmässä käytiin läpi toistataa erilaista ohjelman painopistealueisiin liittyvää työvälinettä. Läpikäynnin perusteella valittiin ja konseptoitiin vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmassa hyödynnettäväksi kymmenen työvälinettä ja mallia, joilla voidaan vaikuttaa innostavaan johtamiseen ja esimiestyöhön, osaamisen kehittymiseen ja uudistumiseen sekä henkiseen, fyysiseen, sosiaaliseen ja eettiseen työkykyyn. Lisäksi pilotoitiin Voimavarakysely Valtiokonttorissa ja menetelmästä tehtiin kuvaus kaikkien hyödynnettäväksi.

## Taulukko 2. Inhimillisen pääoman kehittämisen työvälineet vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmassa

Innostava johtaminen ja esimiestyö	Osaamisen kehittyminen ja uudistuminen	Henkinen, fyysinen, sosiaalinen ja eettinen työkyky
HAUS-koulutukset johdolle	Kehitysvuoropuhelu	Työn imu –polku <sup>®</sup> ja kysely
VM-esimiesbaro / 360 arviointityökalu	Osaamisen kehittämisen itsearviointi -työkalu	Varhainen dialogi
Muutospaja	Henkilöstösuunnittelu	Työaikajoustot
	Innovaatiojärjestelmä	

Tarkemmat kuvaukset löytyvät vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman verkkosivuilta.<sup>8</sup>

Ohjelmaan valituista työkaluista ja menetelmistä järjestettiin useita tilaisuuksia vuosien 2013 ja 2014 aikana. Tilaisuuksien osallistujamäärät vaihtelivat 70 – 110 välillä ja niihin osallistui henkilöitä lähes sadasta eri valtion organisaatiosta. Erillisten tilaisuuksien lisäksi ohjelma toteutti kaksi muutospaja –koulutusta. Tilaisuuksien taltiointit sekä esitykset löytyvät myös ohjelman verkkosivuilta.

## 4.5 Ydintoimintoanalyysi-ryhmä

Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman valmistelussa oli tunnistettu (mm. henkilöstökysely tammikuu 2012, hallinnonalojen tilannekuvat ja odotukset ohjelmalle helmikuu 2012), että valtionhallinnon ydintehtävien tarkastelu toiminnan vaikuttavuuden ja tuloksellisuuden sekä henkilöstön jaksamisen ja hyvinvoinnin edistämisen näkökulmasta olivat uuden ohjelman onnistumisen kannalta keskeisiä lähtökohtia. Ko. kokonaisuuden valmistelua varten käynnistettiin 13.2.2012 osaprojekti, jonka toimeenpanoa varten asetettiin erillinen Ydintoimintoanalyysi-ryhmä toimikaudelle 13.2.2012 - 31.12.2013.<sup>9</sup>

<sup>8</sup> <http://vm.fi/vatu>

<sup>9</sup> [http://hare.vn.fi/mAsiakirjojenYpSelaus.asp?h\\_ild=17898&a\\_ild=176507](http://hare.vn.fi/mAsiakirjojenYpSelaus.asp?h_ild=17898&a_ild=176507)

Ryhmän puheenjohtajana toimi neuvotteleva virkamies Iris Patosalmi opetus- ja kulttuuriministeriöstä ja sihteerinä neuvotteleva virkamies Tommi Oikarinen valtiovarainministeriöstä sekä erikoistutkija Antti Sillanpää (13.6.2014 asti) ja vanhempi osastoesiupseeri Asko Valta (14.6.2012 alkaen) puolustusministeriöstä. Ryhmän kokoonpano oli osaamisen ja hallinnonalojen kattavuuden osalta edustava. Lisäksi valtion pääsopijajärjestöt olivat edustettuina ryhmässä.

Ydintoimintoanalyysin tulosten pohjalta käynnistettävistä jatkotoimista ja sisällöistä päätettiin erikseen. Ydintoimintoanalyysissä oli otettava kokonaisvaltaisesti huomioon jo suunnittelussa tai käynnissä olevat sekä jo toteutetut valtionhallinnon toimintojen uudistamiseen liittyvät hankkeet ja toimenpiteet.

Ryhmän tehtävänä oli:

- valmistella kesään 2012 mennessä prosessi ja työväline kaikki hallinnonalat käsittävän, prosessiltaan ja menetelmiltään yhdenmukaisen ydintoimintoanalyysin toteuttamiseksi,
- tukea kaikilla hallinnonaloilla tehtävän ydintoimintoanalyysin toteuttamista.

Ydintoimintoanalyysiryhmä sai tehtävänsä valmiiksi ennen toimikauden päättymistä, joten se lakkautettiin 31.5.2013.

#### 4.5.1 Ydintoimintoanalyysi-ryhmän tuloksia

Ydintoimintoanalyysi –ryhmän keskeisin tulos oli valmistella ja organisoida ydintoimintoanalyysi. Ydintoimintoanalyysin toteutus ja ehdotukset on kuvattu erillisessä yhteenvetoraportissa (valtiovarainministeriö 2013: Ydintoimintoanalyysin yhteenveto<sup>10</sup>). Analyysi toteutettiin vaiheittain yhtenäisellä prosessilla ja työtavoilla oheisen vaiheistuksen mukaisesti.

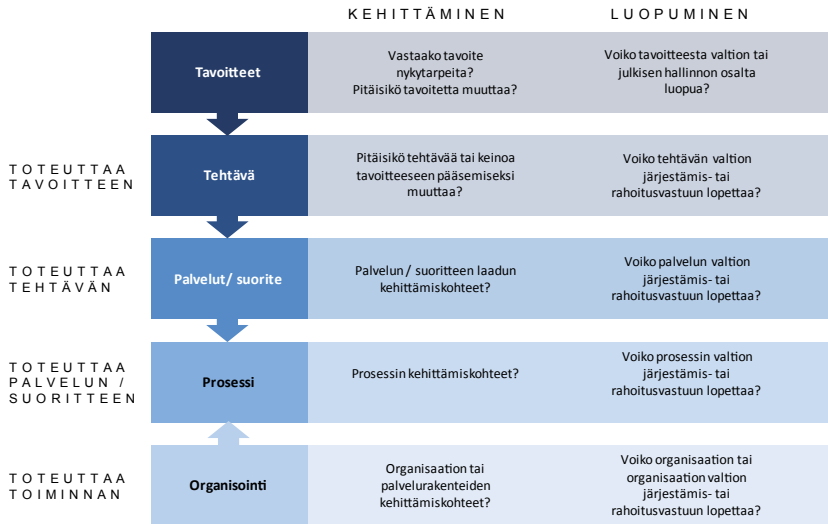
#### Kuva 5. Ydintoimintoanalyysiprosessi



<sup>10</sup> [http://www.2014.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/03\\_muut\\_asiakirjat/YTA-yhteenvetolopullinen.pdf](http://www.2014.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/YTA-yhteenvetolopullinen.pdf)

Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelma johti ydintoimintoanalyysin toteutusta. Ministeriöt johtivat ja olivat kokonaisvastuussa siitä, että hallinnonalan organisaatiot osallistuivat ja tuottivat tarvittavalla tavalla ydintoimintoanalyysissä tarvittavaa tietoa. Virastot ja laitokset ja niiden henkilöstö osallistuivat aktiivisesti valmisteluun. Henkilöstöjärjestöt osallistuivat valmisteluun sekä vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmassa että hallinnonalojen työssä. Ydintoimintoanalyysin viitekehys on esitetty oheisessa kuvassa 6.

**Kuva 6. Ydintoimintoanalyysin viitekehys**



Ydintoimintoanalyysissä tunnistetut kehittämisehdotukset ja uudistukset ovat muodostaneet useilla hallinnonaloilla hallinnonalakohtaisten vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmien keskeisen sisällön, joten ydintoimintoanalyysiuudistusten toteutumista on kuvattu tarkemmin hallinnonaloittain luvussa 6.

Ydintoimintoanalyysin keskeisenä tavoitteena oli valtionhallinnon toimintojen kehittäminen ja uudistaminen kansantalouden, julkisen talouden ja kansalaisten näkökulmasta siten, että perustehtäviä ja -palveluita voidaan hoitaa vaikuttavasti ja tuloksellisesti myös tulevaisuudessa. Tarkoituksena oli etsiä toiminnallista ja taloudellista liikkumavaraa ja kehittämispotentiaalia valtionhallinnon toiminnoista. Olennaista oli myös valtionhallinnon henkilöstön hyvinvoinnin ja työssä jaksamisen vahvistaminen.

Ydintoimintoanalyysissä hallinnonalojen tehtävänä oli asiakaslähtöisesti ja hallinnon-alan rajat ylittäen löytää keinoja priorisoida ja uudistaa valtionhallinnon toimintoja. Päätehtävänä oli arvioida ennakkoluulottomasti ja strategisesti koko valtionhallinnon näkökulmasta mitä toimintoja voidaan uudelleen järjestellä tai kehittää sekä missä toiminnoissa valtion rahoitus- tai järjestämisvastuusta voidaan luopua. Lisäksi arvioitiin mitä toimintoja voitaisiin hoitaa nykyistä enemmän yhteistyössä.

Analyysissa tuli tarkastella valtionhallinnon toimintoja kansalaisten ja muiden palvelun tarvisijoiden näkökulmasta. Tarkastelu tuli ulottaa myös lakisääteisiin tehtäviin. Sekä kansalliset, kansainväliset että EU-tehtävät olivat tarkastelussa mukana.

Analysoitavina toimintoina olivat kaikki valtionhallinnon tehtävät, suoritteet ja palvelut, prosessit sekä valtionhallinnon toimintojen organisointi ja rakenteet. Analyysin kohteena olivat kaikki ministeriöt, virastot ja laitokset sekä valtion alue- ja paikallishallinnon organisaatiot. Ajallisesti tarkastelu ulottui kahdelle tasolle, hallituskauden loppuun vuoteen 2015 mennessä sekä pidemmälle aikavälille vuoteen 2020 mennessä.

## 4.6 Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman yhdyshenkilöverkosto

Valtiovarainministeriö asetti 3.6.2013 vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmalle yhdyshenkilöverkoston toimikaudeksi 1.6.2013 – 30.4.2015<sup>11</sup>. Verkoston tehtävänä oli

- tukea ja koordinoida hallinnonalojen vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmien toteutusta suhteessa kansalliseen ohjelmaan.
- tukea ja vahvistaa tiedonkulkua, kehittämisaloitteita sekä poikkihallinnollisten toimenpiteiden toimeenpanoa ohjelmassa.
- valmistella ja koordinoida erityisesti vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman hallinnollisen taakan vähentämisen toimenpidekokonaisuutta ja sen toteutusta.

Verkoston puheenjohtajana toimi ohjelmapäällikkö Tero Meltti valtiovarainministeriöstä ja sihteereinä neuvotteleva virkamies Joanna Autiovuori, neuvotteleva virkamies Jukka Erkkilä, neuvotteleva virkamies Tommi Oikarinen sekä erityisasiantuntija Pauliina Pekonen. Verkostossa oli jäsen kaikista ministeriöistä. Verkosto kokoontui säännöllisesti ja sen toimesta valmisteltiin esimerkiksi hallinnollisen taakan keventämisen toimenpidekokonaisuuden tarkemmat poikkihallinnolliset kehittämistoimet.

<sup>11</sup> [http://hare.vn.fi/mHankePerusYpSelaus.asp?h\\_ild=19484](http://hare.vn.fi/mHankePerusYpSelaus.asp?h_ild=19484)

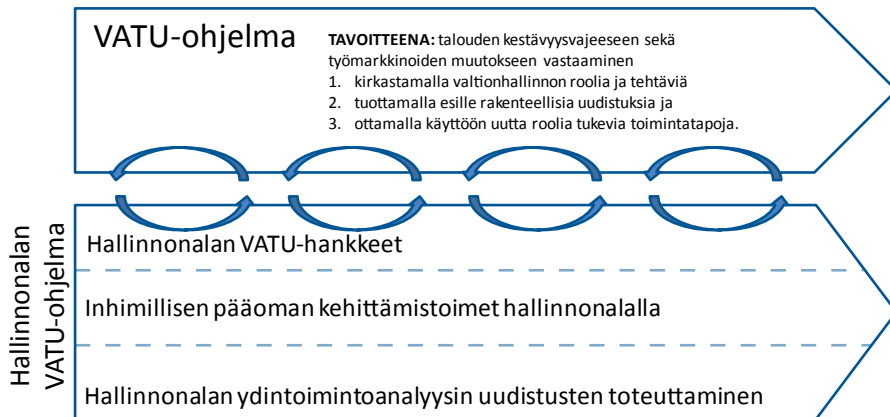




## 5 Hallinnonalakohtaisten vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmien valmistelu

Talouspoliittinen ministerivaliokunta linjasi 10.4.2012, että kunkin hallinnonalan tuli tehdä vuoden 2012 loppuun mennessä hallinnonalakohtainen vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelma. Hallinnonalojen ohjelmilla pyrittiin konkreettisella tavalla ja tasolla vastamaan niihin tavoitteisiin, joita vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmalle oli hallitusohjelmassa ja sen jälkeen tehdyissä hallituksen linjauksissa annettu.

**Kuva 7. Hallinnonalojen ohjelmat vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman tavoitteiden toteuttajina**



Hallinnonalojen vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmien tavoitteet olivat yhtenevät koko ohjelman tavoitteiden kanssa: talouden kestävyysvajeeseen sekä työmarkkinoiden muutokseen vastaaminen

- kirkastamalla valtionhallinnon roolia ja tehtäviä,
- tuomalla esille rakenteellisia uudistuksia ja
- ottamalla käyttöön uutta roolia tukevia toimintatapoja.

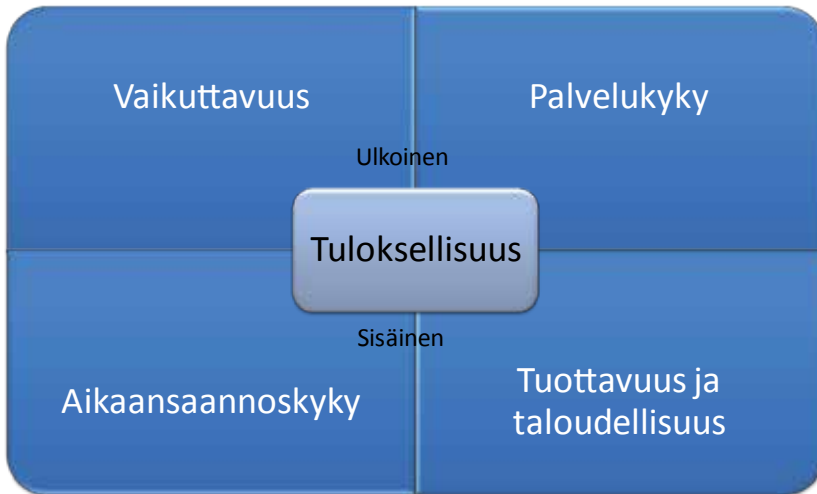
Hallinnonalakohtaisten ohjelmien toimenpiteillä tuli edistää ihmisten voimavarojen kokonaisuuden hyvää hallintaa ja arviointia sekä hyvää johtamista ja tuloksellisuuden kaikkien osa-alueiden (palvelukyky, aikaansaannoskyky, tuottavuus ja taloudellisuus sekä vaikuttavuus) tasapainoista tarkastelua ja parantamista.

Hallinnonalakohtaiset vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmat ovat muodostaneet vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman toimeenpanon ytimen. Hallinnonalakohtaiset ohjelmat muodostuivat hallinnonalan VATU-hankkeista, ihmillisen pääoman kehittämisestä sekä ydintoimintoanalyysissä ehdotettujen toimenpiteiden toteuttamisesta.

Hallinnonalakohtaiset vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmat valmisteltiin ja toteutettiin ministeriöiden johdolla. Toimien tuli kohdistua vuosina 2012–2015 käynnistyviin ja/tai jo käynnistettyihin hankkeisiin. Ministeriöiden vastuulla oli seurata ja raportoida toimenpiteitä vuosien 2012 - 2015 aikana. Valmistelussa tuli pyrkiä luomaan sekä hallinnonalakohtainen että poikkihallinnollinen näkökulma. Yhteisten hankkeiden löytämiseksi ja käynnistämiseksi ministeriöiden välinen yhteistyö valmistelussa oli tärkeää.

Hallinnonalan vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman valmistelussa tuli erityisesti kiinnittää huomiota poikkihallinnollisuuteen ja yhdessä tekemiseen, tasapainoiseen tavoitteasetantaan (kuva 8), rohkeisiin avauksiin ja uudistumiseen (kyseenalaistaminen, luopuminen, uusien toimenpiteiden ja potentiaalain kartoittaminen) sekä henkilöstövaikutusten arviointiin.

**Kuva 8. Tasapainoisen tavoitteasettelun nelikenttä**



Hallinnonalojen virastot ja henkilöstö tuli osallistaa ohjelman suunnitteluun ja toteutukseen eri tavoin (esim. valmisteluryhmät, teematilaisuudet, sosiaalisen median käyttö, hallinnonalojen yhteistoimintaryhmät). Tasapainoinen tarkastelu edellytti erityisesti talous-, henkilöstö- ja ICT-johdon näkemysten huomioimista.

Prosessisynergioiden varmistamiseksi tulossuunnittelu, ydintoimintoanalyysi sekä vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmien valmistelu tuli yhteen sovittua mahdollisimman tiiviisti sekä aikataulullisesti että prosessuaalisesti.

Ohjelmien valmistelussa noudatettiin yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa annettua lakia sekä sen nojalla yhteistoiminnasta keskus- tai virastotasolla tehtyjä sopimuksia sen mukaan, millaisesta hankkeesta ja aikataulusta oli kysymys.

Hallinnonalakohtaisten vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmien toteutusta ja tuloksia on kuvattu tarkemmin hallinnonaloittain luvussa 6.

## 5.1 VATU-hankkeet

Ministeriöt nimesivät ohjelman yhteistä seuranta varten hallinnonalaltaan hankkeita tai toimenpiteitä, jotka täyttivät seuraavat kriteerit:

- Hanke toteutti todennettavasti vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmalle asetettuja tavoitteita ja sitä voitiin pitää hallinnonalan tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden näkökulmasta erityisen merkittävänä.
- Hankkeella oli poikkihallinnollista vaikuttavuutta.
- Hanke oli joko kokonaan uusi tai jo käynnissä oleva toimenpide, jonka tavoiteasetanta ja seuranta liitettiin vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman tarkasteluun.

Kaikki ministeriöt nimesivät hallinnonalojensa VATU-hankkeet ja toimittivat tiedot niistä valtiovarainministeriölle 28.9.2012 mennessä. Tarkentuneet tiedot hankkeiden tavoitteista ja toteutuksesta toimitettiin valtiovarainministeriölle 7.12.2012 mennessä. Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman yhteisseurantaan nostetut hankkeet selviävät oheisesta taulukosta 3.

### Taulukko 3. Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman yhteisseurantaan nostetut hankkeet

päävastuu hall.alaja	Hankkeen nimi
VNK	Valtioneuvoston verkkoviestinnän uudistushanke
UM	Kansalaispalvelujen prosessien kehittäminen
UM & TEM	Suomen kansainvälisten toimintojen kehittäminen Suomi-talo/Team Finland -konseptin pohjalta
OM	Oikeushallinnon aineistopankki AIPA:n ja poliisin Vitja-järjestelmän luoma poikkihallinnollinen kokonaisuus
OM & STM	Vankien terveydenhuollon valvonta, järjestäminen ja rahoitus
SM	Poliisin hallinnon uudistamista koskeva rakennehanke (PORAlIIII)
PLM	Kokonaisturvallisuus Kyberturvallisuusstrategian toimeenpano Logistiikkalaitoksen perustaminen Puolustusvoimauudistus
VM	TORI-toimialariippumaton ICT Vero- ym. viranomaistietopalvelujen rajapinta (VTPR-hanke)
OKM	OKM:n hallinnonalan ohjauksen ja virastorakenteen uudistaminen Kansainvälistymisen tuen vaikuttavuuden vahvistaminen
MMM	Elintarvike-, luonnonvara- ja maanmittaushallinnon tietotekniikan kehittämiskeskus ELMA Luonnonvara- ja elintarviketilastoinnin keskittäminen, yhteisen tietoarkkitehtuurin kehittäminen ja tiedontuotannon yhtenäistäminen
LVM	Julkisin varoin toteutettujen henkilökuljetusten uudistaminen LVM:n hallinnonalan tulosohjauksen kehittäminen
TEM	Työpolitiikan palvelurakennearvio
TEM & UM	Julkisten kansainvälistymispalveluiden taloudellisten ulkosuhteiden toimenpideohjelman (Team Finland) (vrt. UM:n hanke)
STM	Oikeuslääkinnän tietojärjestelmäprojekti
YM	Monitor 2020 – Ympäristötieto hyvin päätöksiin Ympäristöhallinnon monikanavainen asiakaspalvelu

Ministeriöt vastasivat VATU-hankkeiden toteuttamisesta ohjelmakauden aikana. VATU-hankkeiden toteutuksen tilannetta ja tuloksia on kuvattu tarkemmin hallinnon- alakohtaisten ohjelmien yhteydessä (ks. luku 6).

Kaikille 23 hankkeelle tehtiin tasapainoinen tavoitteenasettelu sekä mittarit (267 kpl), indikaattorit ja tavoitearvot koskien vaikuttavuutta, palvelukykyä, aikaansaannoskykyä, tuottavuutta ja taloudellisuutta. Hankkeiden euromääräisiksi vaikutuksiksi arvioitiin yhteensä yli 300 milj. euroa/vuodessa hankkeiden valmistumisen jälkeen. Hankkeiden inhimillisen pääoman kehittämisen tuli näkyä aikaansaannoskyvyn tavoitteissa. VATU-hankkeiden toteumatietojen seuranta ja raportointi on tapahtunut valtion raportointipalvelu Netrassa ([www.netra.fi/vatu](http://www.netra.fi/vatu)).

## 5.2 Inhimillisen pääoman toimenpiteet hallinnonalojen ohjelmissa

Hallinnonalojen vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmissa ja ohjelmien toteutuksessa inhimillisen pääoman kehittämistoimet sisältyivät joko a) osaksi hallinnonalan tulosohtajasta, johtamissopimuksia tai muita hallinnonalan vakiintuneita johtamisen ja kehittämisen käytäntöjä tai b) erikseen laadittuihin inhimillisen pääoman kehittämis- ja toimenpidesuunnitelmiin.

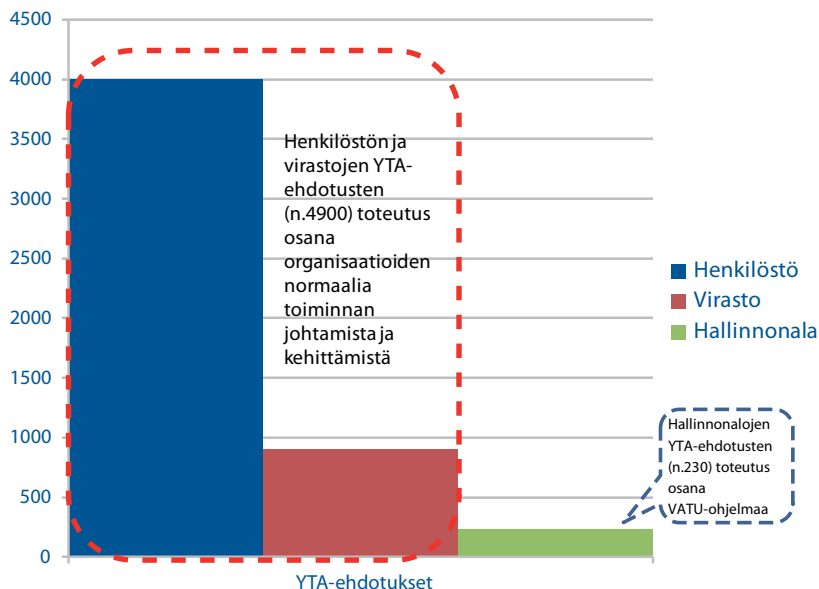
Inhimillisen pääoman kehittyminen varmistettiin eri hallinnonaloilla eri tavoin. Valtaosa hallinnonaloista sisällytti inhimillisen pääoman kehittämisen tavoitteet hallinnonalan virastojen ja laitosten tulossopimuksiin. Useilla hallinnonaloilla tavoitteita sisällytettiin virastojen ja laitosten johdon johtajasopimuksiin. Hallinnonalakohtaiset kuvaukset inhimillisen pääoman kehittämisestä ovat luvussa 6.

## 5.3 Ydintoimintoanalyysi uudistukset hallinnonalojen ohjelmissa

Kaikki hallinnonalat toteuttivat ydintoimintoanalyysin (YTA) virkatyönä vuonna 2012. Keskeisenä tarkoituksena oli etsiä toiminnallista ja taloudellista liikkumavaraa valtionhallinnon toiminnoista tehtäviä, prosesseja, palveluita ja rakenteita priorisoimalla ja uudistamalla.

Ydintoimintoanalyysi toteutettiin valtionhallinnossa vuorovaikutteisesti ja laajasti. Prosessissa korostettiin strategista, tulevaisuusorientoitunutta ja ennakkoluulotonta toimintatapa. Kaikki ministeriöt, virastot ja laitokset sekä niiden henkilöstö osallistuivat prosessiin.

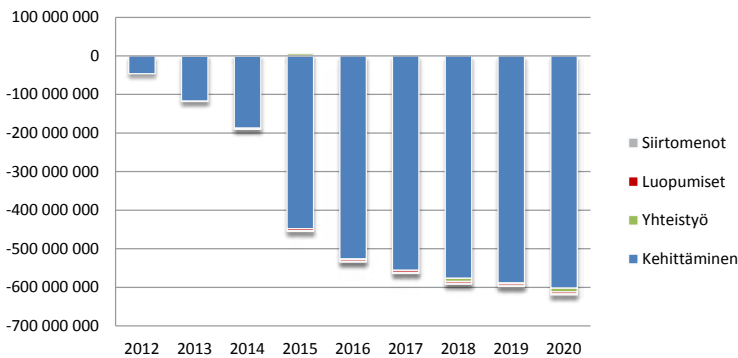
**Kuva 9. Ydintoimintoanalyysiehdotusten toteuttaminen**



Ydintoimintoanalyysin ehdotukset jakaantuivat kahteen ryhmään: 1) ministeriön johdolla valmisteltuihin hallinnonalan ehdotuksiin (234 kpl), jotka on toteutettu osana vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmaa sekä 2) henkilöstön (n. 4000) ja hallinnonalojen virastojen ja laitosten (n. 900) ehdotukset. Henkilöstön sekä virastojen ja laitosten ydintoimintoanalyysiehdotukset arvioitiin ja toteutettiin osana virastojen ja laitosten normaalia toiminnan johtamista ja kehittämistä. Merkittävä osa hallinnonalojen ydintoimintoanalyysiehdotuksista perustui alun perin henkilöstön tekemiin ehdotuksiin. Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmassa on pidetty tärkeänä, että henkilöstölle on kerrottu mitkä tehdyistä ehdotuksista on otettu jatkovalmisteluun ja mitä lopuille on tarkoitus tehdä.

Ydintoimintoanalyysiehdotusten toteutus painottui nykyiseen hallituskauteen, vuoteen 2015 mennessä. Yli puolet esityksistä edellytti toteutuakseen lainsäädäntömuutoksia. Ydintoimintoanalyysin kautta syntyneet hallinnonalojen ehdotukset ja niihin liittyvät vaikutusarvioinnit perustuvat hallinnonalojen omiin arvioihin. Ehdotusten toteutuksen valmiustaso vaihteli.

**Kuva 10. Hallinnonalojen kehitys-, yhteistyö- ja luopumisehdotusten vaikutus**



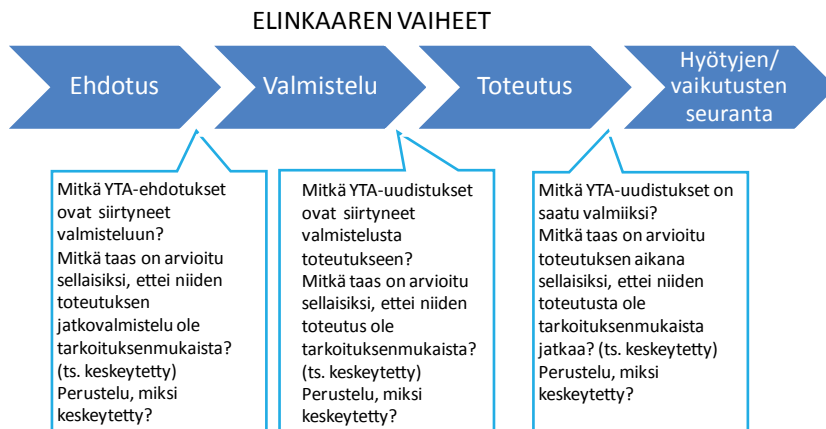
Hallinnonalojen ehdotusten yhteenlasketun euromääräisen vaikutuksen arvioitiin olevan vuoteen 2020 mennessä noin 620 milj. euroa, joka sisälsi sekä uusia että jo kehyksissä olevia esityksiä. Kaikista ehdotuksista ei käynyt ilmi mahdolliset uudistuksesta aiheutuvat lisäkustannukset.

Euromääräisten vaikutusten lisäksi esitettiin ja kuvattiin runsaasti muita vaikuttavuus- ja tuloksellisuushyötyjä ohjelman tuloksellisuuskriteeristön mukaisesti. Näillä laadullisilla vaikutusarvioinneilla oli merkittävä rooli kun ydintoimintoanalyysin jatkovalmistelua toteutettiin.

Kukin ministeriö vastasi hallinnonalansa ydintoimintoanalyysin ehdotusten toteutuksesta, mikäli jatkovalmistelussa tämä oli arvioitu ja todettu edelleen mahdolliseksi. Ydintoimintoanalyysin ehdotusten hyöty- ja vaikutusarviointeja täydennettiin puuttuvilta osin. Tasapainoinen tavoiteasettelu tehtiin ministeriön harkinnan mukaan hallinnonala- ja hankekohtaisesti.

Ydintoimintoanalyysin ehdotuksissa oli yksittäistä organisaatiota tai hallinnonala koskevien ehdotusten lisäksi poikkihallinnollisia ehdotuksia. Poikkihallinnollisten ehdotusten toteutusta käsiteltiin ja koordinoitiin kansliapäällikkökokouksessa sekä vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman yhdyshenkilöverkostossa. Niiden valmistelun päävastuu oli ehdottajalla, muut osallistuivat valmisteluun. Seuranta ja raportointi tapahtuivat osana vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman seurantaa. Pääraportojana toimi ehdottaja yhteistyössä muiden osallisten kanssa.

**Kuva 11. Ydintoimintoanalyysiuudistusten vaiheet**



Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman valmistelussa ja toteutuksessa ydintoimintoanalyysissa ehdottajana toimineen ministeriön tehtävänä oli vastata, että ydintoimintoanalyysiuudistusten vaiheet a) viedään päätökseen tai b) päätetään keskeytetyksi.

Vaiheita olivat: ehdotuksen tekeminen (tehtiin 31.12.2012 mennessä osana YTA-prosessia, ks. luku 4.5.1), valmistelu, toteutus sekä hyötyjen ja vaikutusten seuranta. VATU-ohjelmalle on raportoitu (lokakuussa 2013, helmikuussa 2014 ja helmikuussa 2015) 1) uuteen vaiheeseen siirtyminen, 2) valmiiksi saadut uudistukset sekä 3) keskeytetyiksi päätetyt (keskeyttämisen perustelut tiedoksi ohjelmalle).

Talouspoliittinen ministerivaliokunta (12.3.2013) kehotti ministeriöitä selvittämään ydintoimintoanalyysin tuloksena syntyneiden kehittämisehdotusten toteuttamisedellytykset ja käynnistämään valmistelu ydintoimintoanalyysissa ehdotettujen toimenpiteiden osalta niillä vaikutuksilla ja vastuilla, jotka oli ilmoitettu. Lisäksi talouspoliittinen ministerivaliokunta puolsi kahdeksan valtiotasoisien poikkihallinnollisen ehdotuksen toteuttamisedellytysten selvittämistä ja valmistelun käynnistämistä. Talouspoliittinen ministerivaliokunta totesi, että kansliapäällikkökokous koordinoi ydintoimintoanalyysin poikkihallinnollisten ehdotusten valmistelua.

Poikkihallinnollisia ehdotuksia käsiteltiin 18.3.2013 kansliapäällikkökokouksessa. Kokouksessa sovittiin, että vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman ja keskushallinnon uudistus-hankkeen (KEHU) vastuutahot tekevät yhdessä esityksen poikkihallinnollisten

uudistusten vastuutahoista ja tuovat esityksen mahdollisimman pian kansliapäällikkökoukukseen. Yhdessä valmisteltua ehdotusta, jota oli käsitelty myös vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman toteuttamalla ministeriökierroksella huhtikuussa 2013 käsiteltiin uudesta kansliapäällikkökokouksessa 29.4.2013.

Valtiotasoisten poikkihallinnollisen ehdotusten osalta sovittiin, että vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelma ottaa jatkovalmisteluvastuun osana hallinnollisen taakan keventämisen toimenpidekokonaisuutta 1) valtioneuvoston pysyvien neuvottelukuntien ja toimielinten määrän vähentämisestä, 2) kansallisten toimintaohjelmien raportointitehtävien vähentämisestä ja kansainvälisille toimielimille toteutettujen koordinoititehtävien keventämisestä, 3) valtionavustuskäytänteiden ja vaikuttavuuden vahvistamisesta sekä 4) eri ministeriöissä toimivien valtuutettujen (ja valtionavustusten muiden vastaavien) kokoamisesta yhteen. Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman hallinnollisen taakan keventämisen toimenpidekokonaisuuden toteutusta ja tuloksia on kuvattu tarkemmin luvussa 7.4.

Samassa yhteydessä sovittiin, että keskushallintouudistus (KEHU) -hanke ottaa jatkovalmisteluvastuun osana keskushallintouudistuksen valmistelua 1) valtionhallinnon sisäisen määräysviidakon (säädökset, määräykset, ohjeet) karsimisesta ja tarpeettoman säätelyn purkamisesta sekä yhteisten pelisääntöjen luomisesta osallistuttaessa muiden ministeriöiden säädösvalmisteluhankkeiden valmisteluun, 2) asiakirjahallinnon yhtenäistämistä koko valtionhallinnossa sekä 3) lausuntopyyntömenettelyn kehittämistä (mm. keventäminen, yhteinen valmistelu).



## 6 Hallinnonalakohtaisten vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmien toteutus ja tulokset

Hallinnonalakohtaiset vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmat muodostuivat hallinnonalan VATU-hankkeista, inhimillisen pääoman kehittämisestä sekä ydintoimintoanalyysissä ehdotettujen uudistusten toteuttamisesta. Tässä luvussa kuvataan kunkin hallinnonalan vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman toteutus, keskeiset tulokset, ohjelman seuranta-kohteiden kehitys sekä keinot, joilla ministeriö aikoo varmistaa toiminnan jatkuvan kehittämisen ja tuloksellisuustyön jatkon vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman ohjelmakauden jälkeen.

### 6.1 Valtioneuvoston kanslian VATU-ohjelma

Valtioneuvoston kanslia osallistui vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmaan aktiivisesti. Ohjelman rinnalla aloitti kuitenkin toinen hallituksen hanke eli keskushallinnon uudistus (KEHU) -hanke, mikä työllisti valtioneuvoston kansliaa huomattavasti. Osin tästä johtuen valtioneuvoston kanslialla oli vain yksi VATU-hanke: Valtioneuvoston verkko- viestinnän uudistushanke.

Kuva 12. Valtioneuvoston verkkoviestintä uudistus

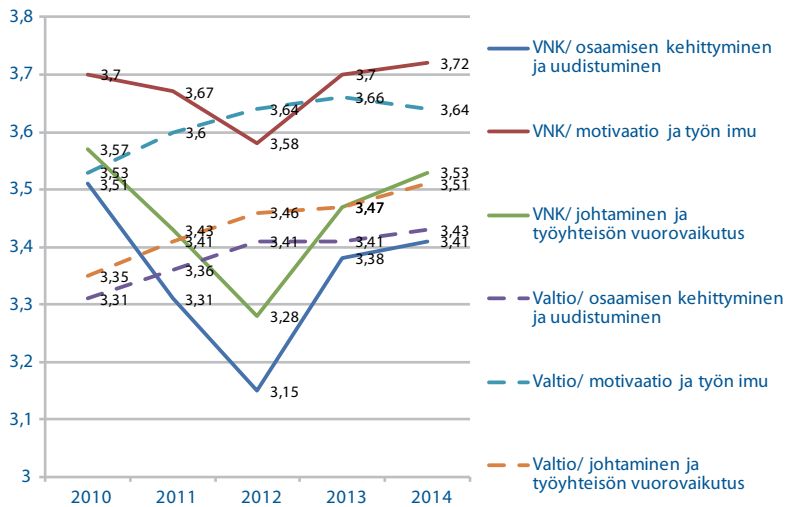


Valtioneuvoston kanslia keskitti resursseja valtioneuvoston verkkoviestinnän uudistushankkeen läpiviemiseen ja hanketta johtamaan saatiin pääministerin valtiosihteeri. Hanke toteutettiin ministeriöiden yhteistyönä. Keskeisiä toimijoita ovat olleet valtioneuvoston kanslia ja valtiovarainministeriö. Yhteistyössä ovat olleet mukana myös muut kymmenen ministeriötä. Hanke oli sekä sisällöllinen että tekninen. Hankkeen vaikuttavuustavoitteina oli, että valtioneuvosto on yhtenäinen viestintätalo, mikä parantaa kansalaisten ja sidosryhmien tiedonsaantia valtioneuvoston toiminnasta. Hanke toteutui osin aikataulussa. Yhteisen sisällön ja samalla kansalaisten tiedonsaannin kannalta edistyi. Tekniset ratkaisut myöhästivät siten, että uudet verkkosivut saatiin käyttöön tammikuussa 2015, joka oli vuotta myöhemmin kuin alkuperäisessä aikataulussa oli suunniteltu. Myöhästymiseen vaikutti valtioneuvoston yhteisen verkkojulkaisuratkaisun käyttöönoton myöhästymisen ja siinä esiin tulleet ongelmat muun muassa toimittajatahojen kanssa.

Valtioneuvoston kansliassa tehtiin vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmaan liittyvä ydintoimintoanalyysi. Ydintoimintoanalyysi valmisteltiin yhteistyössä koko työyhteisön kanssa. Valtioneuvoston kanslian vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman ydintoimintoanalyysi sisälsi yhden ehdotuksen, joka oli valtioneuvoston verkkoviestintä uudistus. Tämä oli sama kuin kanslian VATU-hanke.

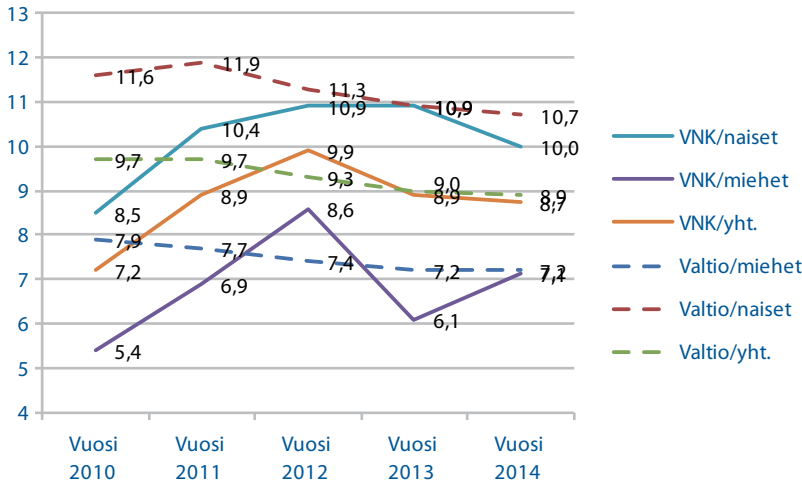
Valtioneuvoston kansliassa analyysin tuloksena alkoi keskustelu uudelta työkulttuurista. Työkulttuuria koskevia toimenpiteitä alettiin toteuttaa heti analyysin tulosten selkiytyttyä ja niitä on jatkettu edelleen. Esimerkkinä työkulttuurin edistämisen keinona ovat valtiosihteerin aamukahvit koko henkilöstölle samoin kuin ns. Sokrates-kahvilat vapaan keskustelun foorumeina. Analyysin tuloksena ei syntynyt erityisiä organisatorisia muutoksia vaan organisaation rakenteen tarkastelu katsottiin olevan jatkuvaa.

**Kuva 13. Valtioneuvoston kanslian ja valtion henkilöstön aikaansaannoskyky VMBaro-indeksi (1-5) v. 2010 - 2014**



Edellä olevassa kuvassa ilmenee aikaansaannoskyvyn mittarit valtioneuvoston kansliassa ja koko valtiolla vuosina 2010 - 2014. Valtioneuvoston kansliassa indeksien lähtötaso vuonna 2010 oli kaikilla indekseillä korkeampi kuin koko valtion indeksien taso. Valtioneuvoston kanslian indeksit notkahtivat vuosina 2011 ja 2012, jonka jälkeen ne palautuivat vuoden 2010 tasolle. Valtioneuvoston kansliassa parhaimmalla tasolla on motivaatiota ja työn imua kuvaava indeksi (3,72). Ko. indeksin muutos vuodesta 2010 + 0,02. Johtamisen ja työyhteisön vuorovaikutuksen indeksi on lähes samalla tasalla vuonna 2014 kun se oli vuonna 2010. Ko. indeksi oli vuonna 2014 3,53 ja indeksin muutos vuodesta 2010 on - 0,4. Osaamisen kehittymisen ja uudistumisen indeksi oli kolmesta indeksistä alhaisin eli 3,41, indeksin muutos vuodesta 2010 - 0,10.

**Kuva 14. Valtioneuvoston kanslian ja valtion henkilöstön sairauspoissaolojen kehitys v. 2010 – 2014**



Valtioneuvoston kanslian sairauspoissaolot olivat vuonna 2010 7,2 työpäivää henkilötyövuotta kohden. Tämä oli 2,5 työpäivää vähemmän kuin valtiolla yhteensä. Vuonna 2010 naisilla sairauspoissaoloja oli 8,5 htp/htv ja miehillä 5,4 htp/htv. Vuonna 2014 valtioneuvoston kansliassa oli sairauspoissaoloja yhteensä 8,7 htp/htv (+1,5 htp/htv), naisilla 10 htp/htv (+1,5 htp/htv) ja miehillä 7,1 htp/htv (+1,7 htp/htv).

Valtioneuvoston kanslia otti inhimillisen pääoman kehittämisen osaksi päivittäistä johtamista. Erityisesti kiinnitettiin huomiota:

- 1) johtamiseen, jatkamalla ministeriön johtamisen ja johtoryhmätyön kehittämistä,
- 2) osaamisen kehittämiseen, päivittämällä osaamiskartoitusta ja liittämällä osaamisen arviointia kehityskeskusteluihin sekä
- 3) työkyvyn ylläpitämiseen, panostamalla seurantaan.

Näitä työyhteisön osatekijöitä on seurattu jo kymmenen vuotta VMBaron mittareiden avulla ja testaamalla esimiesten johtamisvalmiuksia 360 arviolla. Pitkän aikavälin seurannasta voidaan päätellä, että yhteenlaskettu työtyytyväisyys on välillä noussut ja välillä laskenut. Tällä hetkellä trendi on taas nouseva. Välineinä työkyvyn ylläpitämisessä on ministeriön hyvän työyhteisön ja varhaisen välittämisen ohjeet, yhteistyö työterveyshuollon kanssa sekä omat ministeriön yhteiset ja yksikkökohtaiset työhyvinvointiohjelmat, joissa huomioidaan mittauksissa saadut tulokset ja työterveyshuollon raportit. Näiden toteutumista seurataan ministeriön johtoryhmässä.

Valtioneuvoston kanslia on ollut henkilöstöltään suhteellisen pieni ministeriö kahden-toista ministeriön joukossa. Sen sijaan valtioneuvoston kanslian vaikutusvalta pääministerin ministeriönä ja suoraan hallituksen toimintapuitteisiin vaikuttavana ministeriönä on ollut merkittävä. Ministeriön toiminnan yksi näkökulma on ollut koko ministeriötoiminnan koordinaatio ja asioiden yhteensovittaminen. Tämä korostui entisestään, kun ministeriö kasvoi henkilömäärältään ja tehtäviltään 1.3.2015 lukien.

Valtioneuvoston kanslian toimintaympäristö on sama kuin koko valtionhallinnon tai Suomen toimintaympäristö. Viime vuosi ja menneet kuukaudet ovat osoittaneet, että toimintaympäristö on alati muuttuva ja asettaa haasteita pelkästään valtionhallinnon perustoimintojen hoitamiseksi. Ministeriöllä on oltava valmius kohdentaa resurssiaan oikeisiin kohteisiin ja uudella tavalla. Tämä puolestaan edellyttää hyvää henkilöstöpolitiikkaa ja työilmapiirin jatkuvaa ylläpitoa niin, että tehtävistä selviydytään valtionhallinnolle asetettujen vaatimusten mukaisesti. Valtioneuvoston kanslian pääministerin ministeriönä tulee myös jatkuvasti huolehtia kanslian yhdestä ydintoiminnosta eli kansalaisten tiedonsaannista.

Lisätietoja valtioneuvoston kanslian VATU-ohjelmasta  
 taluspäällikkö Kaija Sánez  
 osastopäällikkö Auni-Marja Vilavaara  
 etunimi.sukunimi@vnk.fi

## 6.2 Ulkoasiainministeriön VATU-ohjelma

Ulkoasiainministeriön VATU-ohjelmaan sisällytettiin hallinnonalan merkittävimmät tuottavuutta, palvelukykyä ja vaikuttavuutta parantavat kehittämiskokonaisuudet sekä keskeiset henkilöstöpoliittiset tulevaisuuden toimintakykyä edistävät kehittämiskokonaisuudet.

Ohjelman pyrkimykset ja tehtävät olivat:

- Tuloksellisen ja yhteiskunnallisesti vaikuttavan toiminnan edellytysten säilyttäminen – sopeutuminen pienempiin resurssihin.
- Todellisen liikkumavaran luominen ja varmistaminen toiminnan ja resurssien kohdentamiseksi johdon tulostuloslinjausten mukaan.
- Ulkoministeriön henkilöstöstrategian (Hestra 2010-2015) toimeenpano (johtaminen, henkilöresurssien kohdentaminen, palkkaus- ja urajärjestelmät, osaamisen turvaaminen muutoksissa, työhyvinvointi).
- Toimintaedellytyksiä parantavien ja toimintaa tehostavien hankkeiden ja toimenpiteiden yhteistarkastelu ja yhteisen suunnan varmistaminen.
- Kulurakenteen kestävämmäksi estäminen tuloksenteossa – kiinteiden kulujen (mm. toimitilat, työvoimakustannukset) osuus ei saa enää nousta.

Ohjelma toimii koordinoivana, yhteensovittavana ja ohjelman pyrkimyksien mukaisesti lopputuloksiin ohjaavana rakenteena niille hankkeille ja muutostoimenpiteille, joita ohjelmaan sisällytettiin.

Kuva 15. Ulkoasiainministeriö - Strateginen ote henkilöjohtamiseen ja työhyvinvointiin



Ulkoasiainhallinnolla oli kaksi VATU-hanketta. Kansalaispalvelujen prosessien kehittämisen-hanke on ohjelmakauden päättyessä toteutuksessa. Suomen kansainvälisten toimintojen kehittäminen Suomi-talo/Team Finland-konseptin pohjalta –hanke valmistui ohjelmakauden aikana. Hankkeiden tavoitteet ja tarkempi raportointi löytyvät valtion julkisesta raportointipalvelu Netrasta ([www.netra.fi/vatu](http://www.netra.fi/vatu)).

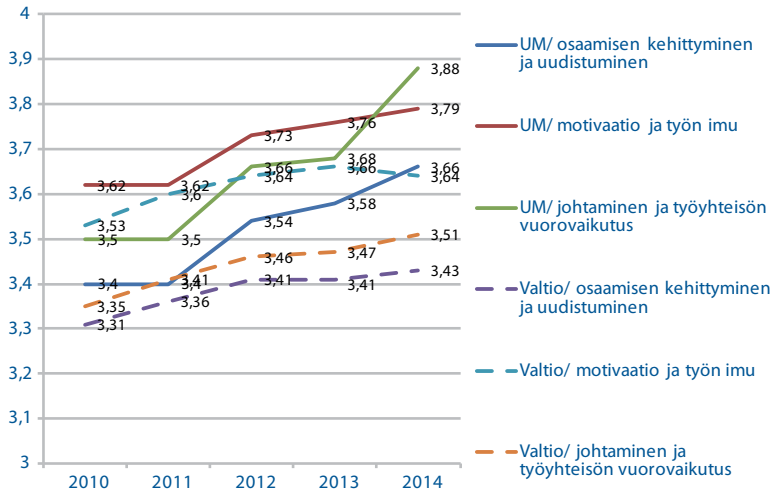
Ulkoasiainhallinnon ydintoimintoanalyysi sisälsi yhteensä yhdeksän uudistusta. Kaikki uudistukset olivat kehittämissuhteita.

Taulukko 4. UM:n ydintoimintouudistusten toteutuksen tilanne

Ehdottaja	Uudistus
	<b>Ohjelmakauden aikana valmistuneet</b>
UM	Henkilöstö- ja taloushallinnon kehittäminen rakenteita ja prosesseja uudistamalla
UM	Viestinnän kehittäminen ja organisoiminen viestinnän toimintastrategian pohjalta
	<b>Toteutuksessa, valmistuvat v. 2015 (arvio)</b>
UM	Edustustoverkon toimintatapojen, toimintamallien ja palveluiden sekä yhteistyön kehittäminen
UM	Henkilöstö- ja taloushallinnon kehittäminen rakenteita ja prosesseja uudistamalla
UM	Hallinnonalan tarjoamien kansalaispalvelujen kehittäminen joustavammiksi
	<b>Toteutuksessa, valmistuvat v. 2016- (arvio)</b>
UM	Hallintopalvelujen kehittäminen rakenteellisilla ja strategisilla kehittämistoimilla
UM	Ministeriön kiinteistöhallinnon kehittäminen ja tehostaminen
UM	Kehitysyhteistyön hallinnon kehittäminen ja tuloksellisuuden parantaminen
UM	UM:n sisäisten toimintatapojen ja prosessien kehittäminen ja tehostaminen

Ulkoasiainhallinnon ydintoimintoanalyysi uudistuksista vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman ohjelmakauden aikana valmistui kaksi uudistusta. Kolme uudistusta valmistuu arviolta vielä vuoden 2015 aikana ja loput neljä vuoden 2015 jälkeen.

Kuva 16. Ulkoasiainhallinnon ja valtion henkilöstön aikaansaannoskyky VMBaro-indeksi (1-5) v. 2010 - 2014

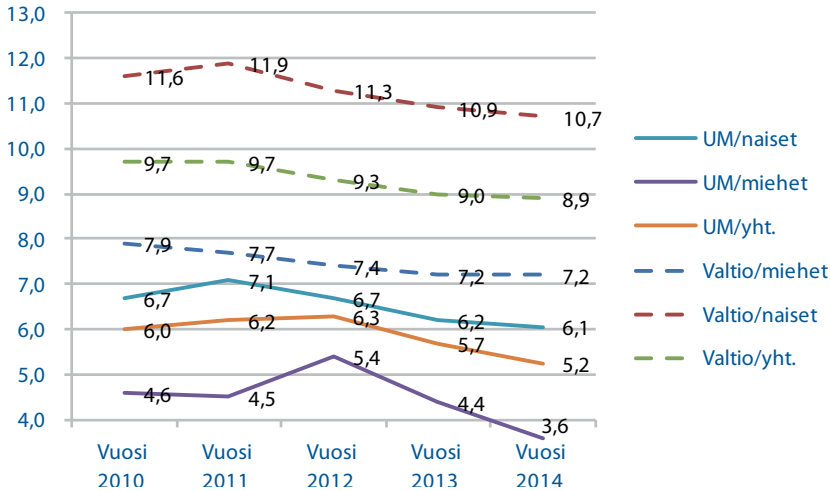


Edellä olevassa kuvassa ilmenee aikaansaannoskyvyn mittarit ulkoasianhallinnossa ja koko valtiolla vuosina 2010 - 2014<sup>12</sup>. Ulkoasiainhallinnon indeksien lähtötaso vuonna 2010 oli kaikilla indekseillä korkeampi kuin koko valtion indeksien taso. Ulkoasiainhallinnon kaikkien indeksien kehitystrendi on ollut ohjelmakauden ajan nouseva. Ulkoasianhallinnossa parhaimmalla tasolla on johtamisen ja työyhteisön vuorovaikutuksen indeksi (3,88).

<sup>12</sup> Ulkoasianhallinnossa vuoden 2014 tietona käytetään helmikuussa 2015 toteutetun VMBaron tietoja, sillä VMBaron toteutuksen ajankohta muutettiin syksystä alkuvuoteen.

Ko. indeksin muutos vuodesta 2010 + 0,38. Motivaatiota ja työn imua kuvaava indeksi oli vuonna 2014 3,79 ja indeksin muutos vuodesta 2010 on + 0,17. Osaamisen kehittymisen ja uudistumisen indeksi oli 3,4 ja indeksin muutos vuodesta 2010 + 0,26.

**Kuva 17. Ulkoasiainhallinnon ja valtion henkilöstön sairauspoissaolojen kehitys v. 2010 – 2014**



Ulkoasiainhallinnon sairauspoissaolot olivat vuonna 2010 6 työpäivää henkilötyövuotta kohden. Tämä oli 3,7 työpäivää vähemmän kuin valtiolla yhteensä. Vuonna 2010 naisilla oli sairauspoissaoloja 6,7 htp/htv ja miehillä 4,6 htp/htv. Vuonna 2014 ulkoasiainhallinnossa oli sairauspoissaoloja yhteensä 5,2 htp/htv (-0,8 htp/htv), naisilla 6,1 htp/htv (-0,6 htp/htv) ja miehillä 3,6 htp/htv (-1 htp/htv).

Ulkoasiainhallinnon inhimillisen pääoman kehittäminen toteutettiin pääosin uusitun henkilöstöstrategian toteutuksena ja jatkokehittämisenä. Painopistealueet olivat:

1. Johtaminen
2. Henkilöstöressurssien kohdentaminen; priorisointi/depriorisointi
3. Tehtäväkiertoon soveltuva palkkausjärjestelmä
4. Urajärjestelmien analysointi ja johtopäätösten tekeminen
5. Osaamisen turvaaminen muutostilanteessa

#### >> UMn henkilöstöstrategia

Ulkoasiainministeriön VATU-ohjelman kehittämiskohteet siirrettiin osaksi jatkuvaa toimintaa ja sen kehittämistä. Sekä päättäneiden että vielä meneillään olevien kehittämisten osalta jatkotoiminta ja sen tavoitteet otettiin osaksi toiminnan normaalia ohjausprosessia ja yksiköiden sisäisiä TTS-suunnitelmia ja niiden toimeenpanoa. Inhimillisen pääoman osalta henkilöstöstrategian ja sen toimeenpanon päivytyö aloitettiin osallistavalla keskustelulla jatkotarpeista.



Lisätietoja ulkoasiainministeriön VATU-ohjelman toteutuksesta:  
talousjohtaja Risto Hakoila  
etunimi.sukunimi@formin.fi

## 6.3 Oikeusministeriön hallinnonalan VATU-ohjelma

Oikeusministeriön hallinnonallalla VATU-ohjelma kytkettiin luontevalla tavalla osaksi hallinnonalan toimintaa ja kehittämistä, jolloin ohjelma sai konkreettisen sisällön. Ministeriön molemmissa VATU-hankkeissa tunnistettiin jo varhaisessa vaiheessa yhdenmukaisuus VATU-ajattelun kanssa. Ohjelman tarjoaman tasapainoisen tavoiteasettelun avulla hankkeissa pohdittiin kehittämisen tavoitteita niin vaikuttavuuden, palvelukyvyyn, aikaansaannoskyvyyn kuin taloudellisuuden ja tuloksellisuudenkin kautta. VATU-ohjelmaan osallistuminen on kirkastanut hankkeiden tavoitteiden asettamista ja erityisesti sitä, kuinka onnistumista tulee mitata eri näkökulmista.

Syyttäjälaitoksen ja yleisten tuomioistuinten asian- ja dokumentinhallinnan kehittämishankkeen (AIPA) keskeisiksi tavoitteiksi asetettiin korkealaatuisempi oikeusturva, prosessin virheettömyys, parempi palvelukyky ja avoimuus sekä käyttäjäystävällisyys. Nämä ovat vaativia, mutta realistisia tavoitteita tietojärjestelmähankeelle.

Kuva 18. Oikeushallinnon aineistopankkihanke (AIPA)



Vankien terveydenhuollon siirrolla sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonalalle puolestaan tavoitellaan vankien terveydentilan ja työkyvyn kohentumista, hoidon saatavuuden ja palvelun laadun paranemista, henkilöstöresurssien tehokkaampaa käyttöä sekä terveydenhuollon kokonaiskustannusten laskua.

Molemmat oikeusministeriön hallinnonalan VATU-hankkeet ovat toteutusvaiheessa ohjelmakauden päättyessä. Hankkeiden tavoitteet ja tarkempi raportointi löytyvät valtion julkisesta raportointipalvelu Netrasta ([www.netra.fi/vatu](http://www.netra.fi/vatu)).

Oikeusministeriön hallinnonalalla on noin 130 virastoa, joten se on organisaatioiden määrältä varsin laaja. Hallinnonalalla erityistä kiitosta on saanut vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmaan liittyvä ydintoimintoanalyysi, jossa henkilöstölle annettiin mahdollisuus nostaa esiin omia kehittämisehdotuksiaan. Samaan aikaan ydintoimintoanalyysin kanssa laadittiin Oikeudenhoidon uudistamisohjelma vuosille 2013 - 2025, joka käytännössä sisältää merkittävän määrän oikeushallinnon ydintoimintoihin vaikuttavia kehittämistoimia. Siten hallinnonalalla toteutettu ydintoimintoanalyysi palveli monelta osin myös tätä työtä.

Oikeusministeriön hallinnonalan VATU-ohjelmaan sisältyi yhteensä kahdeksantoista ydintoimintoanalyysiin perustuvaa uudistusta.

#### Taulukko 5. OM:n ydintoimintouudistusten toteutuksen tilanne

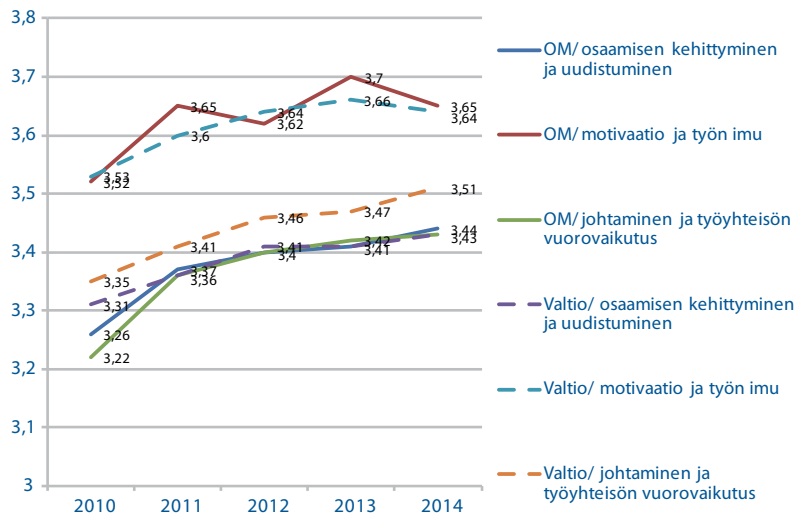
Ehdottaja	Uudistus
	<b>Ohjelmakauden aikana valmistuneet</b>
OM	Syyttäjälaitoksen virkaehtosopimusasioiden siirto OM:lta Valtakunnansyyttäjävirstolle ja ulosottoimen virkajärjestelyiden siirto Valtakunnantoudivirstolle (toteutui osittain syyttäjävirston osalta)
OM	Rikoksen uhrien tukijärjestelmien järjestämisvastuun uudelleenjärjestely ja keskittäminen yhdelle ministeriölle (HE annettu)
OM	Turvallisuustutkinnan painopisteen siirtäminen enemmän virkatyönä tehtäväksi ja ulkopuolisten asiantuntijoiden käytön vähentäminen
OM	KHO:n valituslupajärjestelmän laajentaminen muutoksenhaussa hallinto-oikeudesta KHO:een yhdenmukaisin perustein (HE annettu)
OM	Oikaisuvaatimusjärjestelmän laajentaminen uusiin ja soveltuviin asiaryhmiin (HE annettu)
OM	Mahdollistetaan asianosaisille maksuton asiantuntija-avustajien käyttäminen tuomarin apuna lasten huoltoriitojen sovittelussa
OM	Rangaistuksen suorittamisen aloittamiseen liittyvät täytäntöönpanotehtävät siirretään ulosottolaitokselta Rikosseuraamuslaitokselle ja kehitetään prosessin vaikuttavuutta
OM	Tietojärjestelmien käytettävyyden kehittäminen ja käytettävyyssarvioinnin käyttöönotto
	<b>Toteutuksessa, valmistuvat v. 2016- (arvio)</b>
OM	Videokuulemisen laajentaminen tuomioistuimissa ja kärjävärvartioinnin rationalisointi
OM	Sakonmuuntorangaistusmenettely yksinkertaistaminen ja selkeyttäminen
OM	Oikeusaputoimistojen rakennemuutos: muodostetaan suurempia virastokokonaisuuksia (10) ja luovutaan voimassa olevasta oikeusapupiirijaosta
OM	Oikeudellisen neuvonnan kehittäminen ja etäpalvelun laajentaminen
	<b>Valmisteilla/suunnitteilla</b>
OM	Ulosottoasioiden kirjaaminen keskitetään yhteen/muutamaan keskuskirjaamoon
OM	Selvitetään voidaanko ulosoton passiivirekisteröinti muuttaa säännönmukaiseksi menettelyksi
OM	Hallinnonalan koulutusorganisaation uudelleen organisointi ja kehittäminen
OM	Hallinnon toiminnan kehittäminen siten, että valitustarve hallinto-oikeuksiin vähenee

Ehdottaja	Uudistus
	<b>Keskeytetty/luovuttu</b>
OM	Rikoksentsorjantaneuvoston ja sisäisen turvallisuuden ohjelman sihteeristön tehtävien uudelleen järjestäminen ja päällekkäisyyksien purkaminen
OM	Puoluelain (10/1969) 9 e §:n 1 momentissa tarkoitetun puoluetuen käytön valvonnan (siltä osin kun se ei kuulu valtiontalo-uden tarkastusviraston tehtäväksi) siirtäminen jonkin aluehallintoviraston tehtäväksi

Oikeusministeriön hallinnonalan ydintoimintoanalyysiuudistuksista vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman ohjelmakauden aikana valmistui kahdeksan uudistusta. Neljä uudistusta valmistuu arviolta vuoden 2015 jälkeen ja neljä on valmistelu- tai suunnitteluvaiheessa. Kahden ydintoimintoanalyysiehdotuksen osalta ohjelmakauden aikana on todettu, ettei ehdotuksen toteutusta ole mahdollista aloittaa.

Oikeusministeriön hallinnonalalla vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmaan liittyvä inhimillisen pääoman näkökulma yhdistettiin hallinnonalalla ajankohtaiseen henkilöstöstrategiatyöhön, koska ohjelman ja strategian tavoitteet tukivat toisiaan. Erityisen hyvänä pidettiin vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman tavoitetta kytkeä inhimillisen pääoman näkökulma osaksi toiminnan suunnittelua ja tulosohjausta.

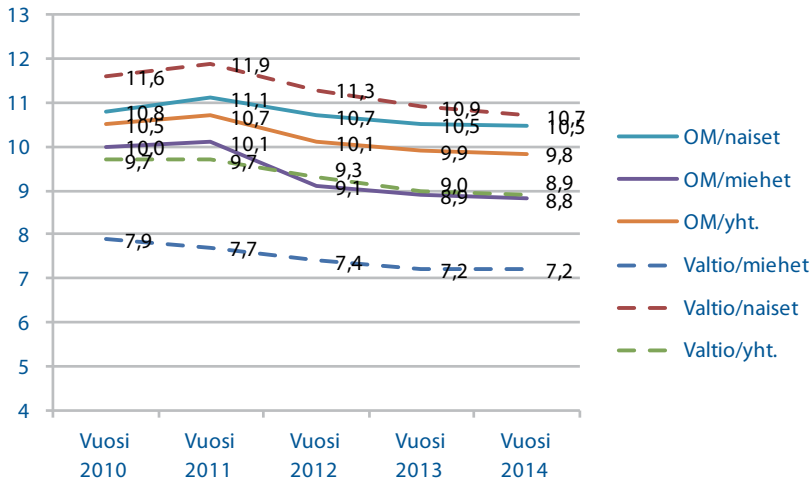
**Kuva 19. Oikeusministeriön hallinnonalan ja valtion henkilöstön aikaansaannoskyky VMBaro-indeksi (1-5) v. 2010 – 2014**



Edellä olevassa kuvassa ilmenee aikaansaannoskyvyn mittarit oikeusministeriön hallinnonalalla ja koko valtiolla vuosina 2010 - 2014. Oikeusministeriön hallinnonalalla indeksien lähtötaso vuonna 2010 oli sama tai hieman matalampi kuin koko valtion indeksien taso. Oikeusministeriön hallinnonalalla indeksien kehitystrendi on ollut ohjelmakauden ajan nouseva. Oikeusministeriön hallinnonalalla korkeimmalla tasolla on motivaatiota ja työn imua kuvaava indeksi (3,65). Ko. indeksin muutos vuodesta 2010 + 0,13. Osaamisen kehittämisen ja uudistumisen vuorovaikutuksen indeksi oli vuonna 2014 3,44 ja indeksin muutos

vuodesta 2010 on +0,18. Johtamisen ja työyhteisön indeksi oli vuonna 2010 kolmesta indeksistä alhaisin eli 3,22, mutta indeksin muutos on ollut ohjelmakauden aikana suurin + 0,21.

**Kuva 20. Oikeusministeriön hallinnonalan ja valtion henkilöstön sairauspoissaolojen kehitys v. 2010 – 2014**



Oikeusministeriön hallinnonalan sairauspoissaolot olivat vuonna 2010 10,5 työpäivää henkilötyövuotta kohden. Tämä oli 0,8 työpäivää enemmän kuin valtiolla yhteensä. Vuonna 2010 naisilla oli sairauspoissaoloja 10,8 htp/htv ja miehillä 10 htp/htv. Vuonna 2014 oikeusministeriön hallinnonalalla oli sairauspoissaoloja yhteensä 9,8 htp/htv (-0,7 htp/htv), naisilla 10,5 htp/htv (-0,3 htp/htv) ja miehillä 8,8 htp/htv (-1,2 htp/htv).

Inhimillisen pääoman näkökulma oli ollut myös molempien hallinnonalan VATU-hankkeiden ytimessä. AIPA-hankkeessa toimintatapojen muutosta ja uusia toimintatapoja tukevan tietojärjestelmän rakentamista on alusta asti suunniteltu käyttäjien tarpeista lähtien ja yhdessä loppukäyttäjien kanssa. Vankiterveydenhuoltohankkeen inhimillisen pääoman tavoitteena puolestaan on säilyttää henkilöstön motivaatio ja työn imu muutostilanteessa.

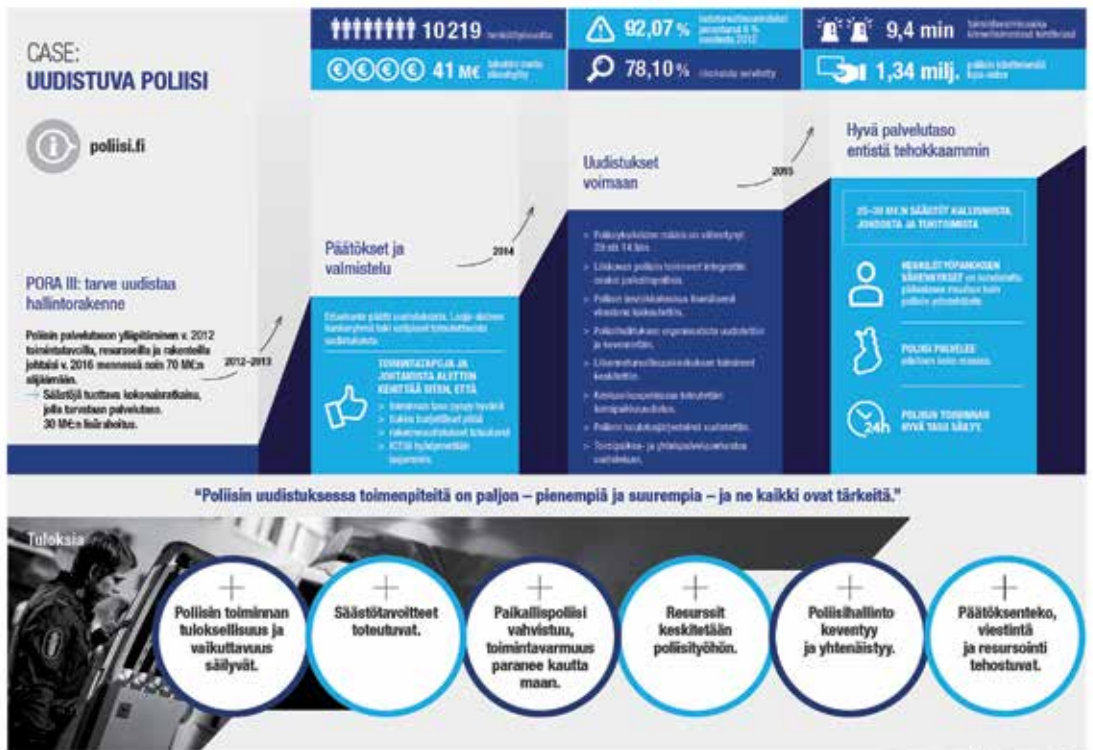
Entisestään kiristynyt taloudellinen tilanne on voimakkain oikeusministeriön hallinnonalan toimintaan lähivuosina vaikuttava muutostekijä. Taloustilanteesta johtuen hallinnonalan eri sektoreilla tarvitaan merkittävää toiminnan tehostamista ja laajoja rakenteellisia uudistuksia, jotta oikeusvaltio voidaan säilyttää. Taloustilanne siis jo sellaisenaan varmistaa toiminnan kehittämisen ja siitä huolehtimisen, että ministeriön ja sen eri sektoreiden perustehtävästä huolehditaan tehokkaasti ja tuloksellisesti. Samalla kun ydintoiminnoista huolehditaan, on muistettava aika-ajoin tarkastella mahdollisuuksia myös luopua joistain tehtävistä. Hallinnonalojen välisen poikkihallinnollisuuden lisääntyminen hankkeiden valmistelussa on tavoiteltavaa ja tukee toiminnan tuloksellista kehittämistä.

Lisätietoja oikeusministeriön hallinnonalan VATU-ohjelman toteutuksesta:  
 johdon asiantuntija Tea Skog  
 ylitarkastaja Jouni Rutanen  
 etunimi.sukunimi@om.fi

## 6.4 Sisäministeriön hallinnonalan VATU-ohjelma

Sisäministeriön hallinnonalalla (mm. poliisi, Rajavartiolaitos, hätäkeskustoiminta) on käynnissä useita toiminnan tehostamisen ja uusien toimintatapojen syntyminen kannalta välttämättömiä kehittämisohjelmia tai uudistuksia, joista yksi on nostettu myös VATU-ohjelman kautta seurattavaksi hankkeeksi. Hanke oli poliisin hallinnon uudistamista koskeva rakennehanke (PORA III), jossa poliisin organisaatorakenne uudistettiin kokonaisvaltaisesti. Hanke valmistui pääosin ohjelmakauden aikana. Hankkeen tavoitteet ja tarkempi raportointi löytyvät valtion raportointipalvelu Netrasta ([www.netra.fi/vatu](http://www.netra.fi/vatu)).

Kuva 21. Uudistuva poliisi



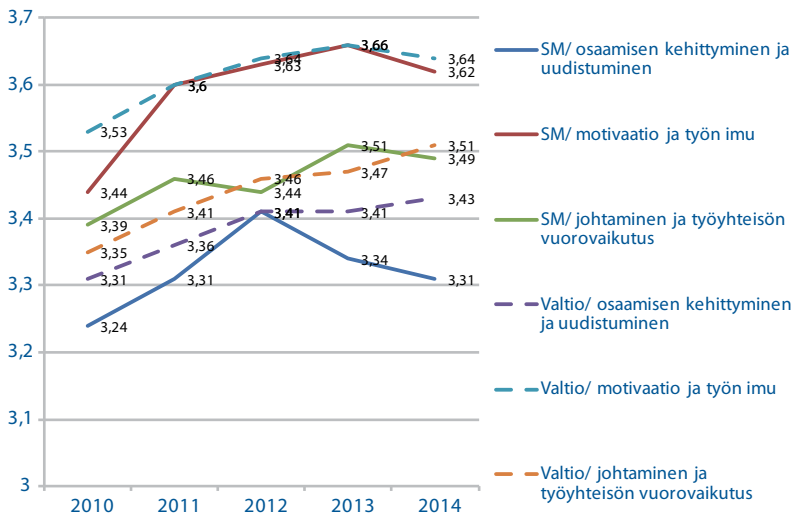
Ydintoimintoanalyysi toteutettiin sisäministeriön hallinnonalalla vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman lähtökohtien mukaisesti tulevaisuusorientoituneesti ja vuorovai-  
kutteisesti. Ajallisena tarkastelunäkökulmana olivat vuodet 2015 ja 2020. Tarkoituksena oli löytää hallinnonalan toiminnoista kehittämispotentiaalia sekä toiminnallista ja talou-  
dellista liikkumavaraa valtionhallinnon tulevaisuuden haasteisiin vastaamiseksi. Vuoro-  
vaikutteisuus oli keskeinen osa prosessia. Sisäministeriön hallinnon ydintoimintoanalyysi sisälsi yhteensä kahdeksan uudistusta.

Taulukko 6. SM:n ydintoimintouudistusten toteutuksen tilanne

Ehdottaja	Uudistus
	<b>Toteutuksessa, valmistuvat v. 2015 (arvio)</b>
SM	Valtion vastaanottokeskusten liittäminen osaksi Maahanmuuttovirastoa
	<b>Toteutuksessa, valmistuvat v. 2016- (arvio)</b>
SM	Rajavartiolaitoksen toiminnan sopeuttaminen
SM	Oleskelulupien ja EU-kansalaisten rekisteröinnin siirto poliisilta Maahanmuuttovirastolle
SM	Turvapaikkaprosessin alkuvaiheen siirto poliisilta ja Rajavartiolaitokselta Maahanmuuttovirastolle
SM	ELY-keskusten ohjauksen keventäminen maahanmuuton osalta
SM	Maahanmuuton tieto- ja analyysipalvelujen kehittäminen (toteutusta muutettu suhteessa alkuperäiseen)
	<b>Keskeytetty/luovuttu</b>
SM	Pelastusopiston opintososiaalisen etuuksien ja tilatehokkuuden uudelleen järjestäminen
SM	Pelastustoimen osaamiskeskusten perustaminen Pelastusopiston yhteyteen

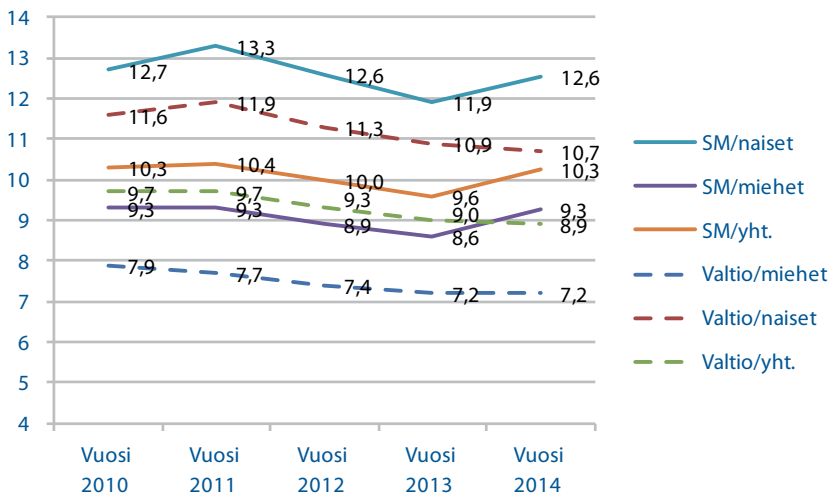
Sisäministeriön hallinnon ydintoimintoanalyysi uudistuksista yksi valmistuu arviolta vielä vuoden 2015 aikana ja viisi vuoden 2015 jälkeen. Kahden ydintoimintoanalyysiehdotuksen osalta ohjelmakauden aikana on todettu, ettei ehdotuksen toteutusta ole mahdollista aloittaa.

Kuva 22. Sisäministeriön hallinnonalan ja valtion henkilöstön aikaansaannoskyky VMBaro-indeksi (1-5) v. 2010 – 2014



Edellä olevassa kuvassa ilmenee aikaansaannoskyvyn mittarit sisäministeriön hallinnonalalla ja koko valtiolla vuosina 2010 - 2014. Sisäministeriön hallinnonalalla indeksien lähtötaso vuonna 2010 oli johtamisen ja työyhteisön vuorovaikutuksen osalta valtion keskiarvoa korkeammalla tasolla ja muilla kahdella indeksillä koko valtion indeksien tasoa matalampi. Sisäministeriön hallinnonalalla parhaimmalla tasolla on motivaatiota ja työn imua kuvaava indeksi (3,62). Ko. indeksin muutos vuodesta 2010 oli + 0,18. Johtamisen ja työyhteisön vuorovaikutuksen indeksi oli vuonna 2014 3,49 ja indeksin muutos vuodesta 2010 on + 0,5. Osaamisen kehittymisen ja uudistumisen indeksi oli kolmesta indeksistä alhaisin eli 3,31, indeksin muutos vuodesta 2010 + 0,07.

**Kuva 23. Sisäministeriön hallinnonalan ja valtion henkilöstön sairauspoissaolojen kehitys v. 2010 – 2014**



Sisäministeriön hallinnonalan sairauspoissaolot olivat vuonna 2010 10,3 työpäivää henkilötyövuotta kohden. Tämä oli 0,6 päivää enemmän kuin valtiolla yhteensä. Vuonna 2010 naisilla oli sairauspoissaoloja 12,7 htp/htv ja miehillä 9,3 htp/htv. Vuonna 2014 sisäministeriön hallinnonalalla oli sairauspoissaoloja yhteensä 10,3 htp/htv (ei muutosta), naisilla 12,6 htp/htv (-0,1 htp/htv) ja miehillä 9,3 htp/htv (ei muutosta).

Inhimillisen pääoman tavoitteet sisällytettiin osaksi tulosohjausmenettelyä. Inhimillisen pääoman mukaisia tavoitteita mitattiin mm. osana poliisin henkilöstöbarometria.

Kehittämistoiminnan lähtökohtana oli poliisitoiminnan hyvän tason säilyttäminen. Tavoitteena oli, että poliisin toiminnalliset tulokset pysyvät pitkällä aikavälillä nykyisellä tasolla. Toiminnallisten tulosten keskimääräinen taso säilytetään ja toiminnan laadun vaihtelu ei lisäännä (valvonnan, hälytystoiminnan, rikostorjunnan ja lupahallinnon sekä em. palvelukyvyyn, laadun ja suoritemäärien kehitys).

Peruspoliisitoiminnassa ei ole tapahtunut merkittäviä muutoksia Pora III hallintorakennemuutoksen myötä. Poliisin aiempi kenttätötoiminnan järjestämistapa ja operatiiviset toimintamallit säilytettiin uudistuksessa ennallaan. Poliisin operatiivinen toiminta hoidetaan

edelleen hajautetusti, eikä toimintaa ole keskitetty. Toiminnan taso on säilytetty ja toiminnan laadun vaihtelu ei ole lisääntynyt. Poliisin tulokset ovat lukujen valossa hyvällä mallilla.

Lisätietoja sisäministeriön hallinnonalan VATU-ohjelman toteutuksesta:

Kehittämisenneuvos Harri Martikainen

Erityisasiantuntija Tiina Ranta-Lassila

etunimi.sukunimi@intermin.fi

## 6.5 Puolustusministeriön hallinnonalan VATU-ohjelma

Puolustusministeriön hallinnonalalla vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelma liitettiin osaksi hallinnonalalla käynnissä olleiden kehittämishankkeiden toimeenpanoa. Puolustushallinnon vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman painopisteen muodosti puolustusvoimauudistuksen toimeenpano.

Puolustushallinnossa käynnistettiin vuonna 2012 puolustusvoimien laaja uudistaminen pääministeri Jyrki Kataisen hallitusohjelman mukaisesti. Uudistuksen tavoitteena oli Suomen puolustuskyvystä huolehtiminen ja pysyvien kustannussäästöjen aikaansaaminen. Uudistuksella sopeutettiin puolustusvoimat pieneneviin ikäluokkiin ja kasvaviin kustannuspaineisiin samalla ylläpitäen ja kehittäen puolustuksen ennaltaehkäisykykyä.

Uudistus sisälsi merkittäviä rakenteiden ja toimintatapojen uudelleen järjestelyjä sekä puolustusvoimien materiaalihankintojen supistamista ja myöhentämistä. Uudistuksen ensimmäiseen vaiheeseen liittyvät rakenteiden muutokset ja uusien toimintaprosessien käyttöönotto toimeenpantiin vuoden 2014 alussa. Uudistuksen jälkimmäiseen vaiheeseen liittyvät uudelleenjärjestelyt toteutettiin vuoden 2015 alussa.

Puolustusvoimien organisaatiota ja toimintatapoja uudistettiin vastaamaan sodan ajan puolustusvoimien mitoitusta ja tehokasta toimintaa sekä suunnitteluperusteeksi annettua resurssitasoa. Puolustusvoimien tukitoiminnot toteutetaan kustannustehokkaammin, hyödyntäen mm. kumppanuusjärjestelyjä. Johtoportaita, joukko-osastoja ja muita toimipisteitä vähennettiin ja tarpeettomista kiinteistöistä sekä toimitiloista luovuttiin. Puolustusvoimauudistuksen ratkaisuisa on pyritty pitkän aikavälin vaikuttavuuteen.

Puolustusvoimien rauhan ajan rakenne kevenyi kolmiportaiseksi kun sotilasläänit ja sotilaslääniäen esikunnat lakkautettiin sekä johtamisrakenne uudistettiin. Logistiikan toiminnot keskitettiin. Henkilöstö- ja taloushallinnon palvelut koottiin yhteen palvelukeskukseen. Kokonaisuutena hallintoyksiköiden määrää väheni lähes 40 prosenttia. Rakenteellisten uudistusten kokonaisuusäästötavoite on 130–135 miljoonaa euroa vuonna 2016.

Puolustusvoimauudistukseen liittyvät uudelleenjärjestelyt ja kehittämistoimenpiteet ovat pääosin toimeenpantu. Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman ydintoimintoanalyysin puitteissa kertyneet kehittämisehdotukset, siltä osin kuin ne eivät sisältyneet puolustusvoimauudistukseen, on saatettu virastojen tietoon hyödynnettäväksi osana normaalia kehittämistyötä ja johtamiskäytäntöjä.

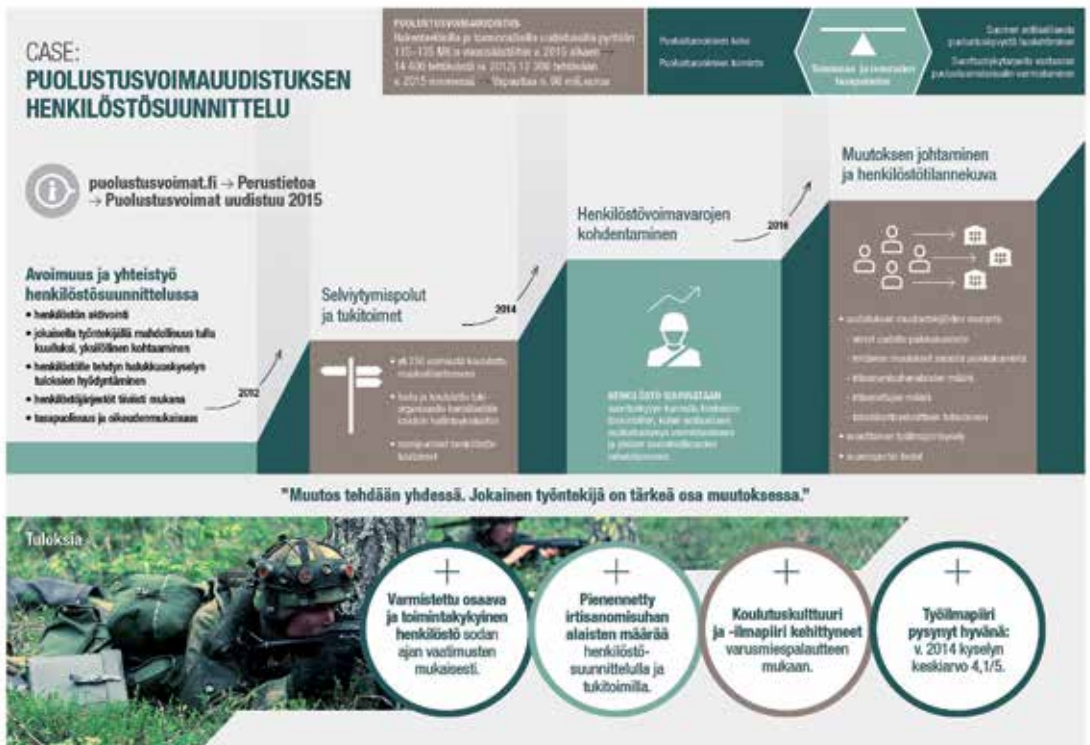


Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman yhteisessä seurannassa VATU-hankkeina hallinnonalalta olivat puolustusvoimauudistuksen lisäksi Logistiikkalaitoksen perustaminen, Kokonaisturvallisuuden kehittäminen sekä Kansallinen kyberturvallisuusstrategia. Hankkeet ovat edenneet suunnitellusti ja niihin liittyvät toimenpiteet ovat pääosin toimeenpantu ohjelmakauden aikana. Hankkeiden tavoitteet ja tarkempi raportointi löytyvät valtion julkisesta raportointipalvelu Netrasta ([www.netra.fi/vatu](http://www.netra.fi/vatu)).

Puolustusvoimauudistuksen lisäksi hallinnonalalla oli toisena ydintoimintoanalyysiin perustuvana uudistuksena Puolustushallinnon rakennuslaitoksen toiminnan sopeuttaminen puolustusvoimien uuteen organisaatioon ja toimintatapaan. Siihen liittyvät organisaation ja henkilöstön uudelleenjärjestelyt on toimeenpantu ja uuteen toimintamalliin siirryttiin 1.1.2015.

Puolustusvoimauudistuksessa henkilöstön määrä ja rakenne sopeutettiin vastaamaan puolustusvoimien 2020-luvun vaatimuksia ottaen huomioon sodan ajan suorituskyvyn ja joukkorakenteen kehittymisen sekä käytössä olevat kokonaisresurssit. Uudistus oli mittava, sen toimenpiteet koskettivat lähes jokaista puolustusvoimissa työskentelevää.

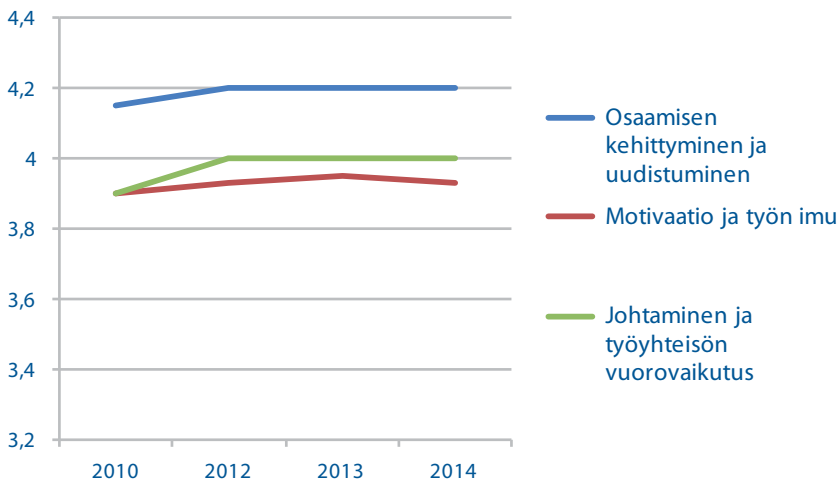
## Kuva 24. Puolustusvoimauudistuksen henkilöstösuunnittelu



Henkilöstön kannalta puolustusvoimauudistus merkitsi poikkeuksellisen laajaa muutostilannetta. Uudistus kosketti suurta henkilömäärää, mutta siitä huolimatta jokainen henkilö pyrittiin huomioimaan myös yksilönä. Uudistuksen onnistumiselle keskeistä oli henkilöstön vahva sitoutuminen muutoksen läpivientiin. Sitoutumista edesauttoi henkilöstön systemaattinen tukeminen kaikilla käytettävissä olevilla keinoilla. Toimenpiteissä lähtökohtana oli hyvän työnantajan periaatteiden noudattaminen.

Puolustushallinnon virastoista puolustusministeriö käyttää VMBaroa henkilöstötutkimuksena. Puolustusvoimilla ja puolustushallinnon rakennuslaitoksella on käytössä omat vuosittain toteutettavat henkilöstön työilmapiirikyselyt. Puolustushallinnon aikaansaannoskyvyn keskiarvona on tässä yhteydessä tarkoituksenmukaista käyttää puolustusvoimien<sup>13</sup> VMBaroa vastaavia tietoja, sillä se kuvastanee varsin hyvin hallinnonalan kokonaisuutta.

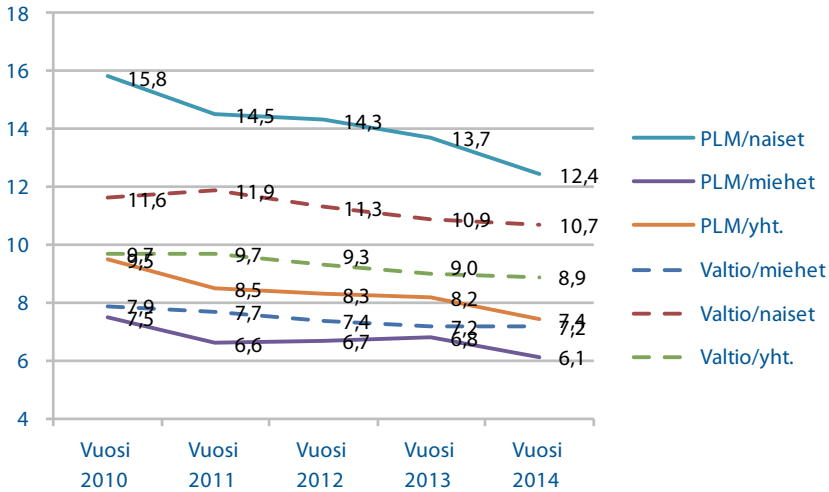
**Kuva 25. Puolustusvoimien aikaansaannoskyky-indeksi (1-5) v. 2010 – 2014**



Edellä olevassa kuvassa ilmenee aikaansaannoskyvyn mittarit puolustusvoimissa vuosina 2010 - 2014. Puolustusvoimien indeksien parhaimmalla tasolla oli osaamisen kehittämisen ja uudistumisen indeksi (4,2), indeksin muutos vuodesta 2010 on + 0,05. Johtamisen ja työyhteisön vuorovaikutuksen indeksi oli vuonna 2014 4,0 ja indeksin muutos vuodesta 2010 on + 0,1. Motivaatiota ja työn imua kuvaava indeksi oli (3,93). Ko. indeksin muutos vuodesta 2010 on + 0,03.

<sup>13</sup> Puolustushallinnon virastojen henkilöstömäärät virastoittain ovat: PLM 146, PHRAKL 822 , PV 13500.

Kuva 26. Puolustushallinnon ja valtion henkilöstön sairauspoissaolojen kehitys v. 2010 – 2014



Puolustushallinnon sairauspoissaolot olivat vuonna 2010 9,5 työpäivää henkilötyövuotta kohden. Tämä oli 0,2 työpäivää vähemmän kuin valtiolla yhteensä. Vuonna 2010 naisilla oli sairauspoissaoloja 15,8 htp/htv ja miehillä 7,5 htp/htv. Vuonna 2014 puolustushallinnossa oli sairauspoissaoloja yhteensä 7,4 htp/htv (-2,1 htp/htv), naisilla 12,4 htp/htv (-3,4 htp/htv) ja miehillä 6,1 htp/htv (-1,4 htp/htv).

Lähes koko organisaation läpileikkaava puolustusvoimauudistus asetti inhimillisen pääoman kehittämiseksi erityisen haasteen. Lähtökohtana oli ylläpitää henkilöstön korkea osaaminen ja motivaatio myös muutoksen aikana. Tavoite, että keskeiset työhyvinvoinnin mittarit ovat uudistuksen jälkeen samalla korkealla tasolla kuin ennen uudistusta, näyttää toteutuneen.

Inhimillisen pääoman kehittämisessä keskityttiin kolmeen alueeseen:

- 1) Innostavan johtamisen ja esimiestyön osa-alueella jatkettiin henkilöstölle suunnattua esimies- ja vuorovaikutusvalmennusta. Valmennuksen tavoitteena oli kehittää avointa palaute- ja johtamiskulttuuria sekä tukea työyhteisöjen toiminnan parantamista johtamistoimintaa kehittämällä.
- 2) Osaamisen kehittymisen ja uudistumisen osa-alueella pyrittiin takaamaan kriittisen osaamisen säilyminen henkilöstö- ja tehtävärakenteessa. Lähtökohtana olivat ensisijaisesti sodan ajan vaatimukset ja henkilöstövoimavarojen kohdentaminen sodan ajan suorituskyvyn kannalta keskeisiin toimintoihin.
- 3) Työkyvyn (henkinen, fyysinen, sosiaalinen ja eettinen) osa-alueella lähtökohtana oli, että työyhteisön ilmapiiri syntyy osana arjen jokapäiväistä toimintaa. Työyhteisön sisäinen toimivuus, hyvä työilmapiiri ja henkilöstön tasa-arvo tukevat niin organisaation menestymistä kuin sen jäsenten hyvinvointia.

Inhimillisen pääoman kehittäminen ja seuranta olivat osa normaalia viraston toiminnan ja resurssien suunnittelua ja seurantaa myös uudistuksen aikana. Tällä tavoin toimenpiteet saatiin aidosti osaksi arkea.

Puolustusvoimauudistus on ollut merkittävä uudelleenjärjestely paitsi puolustusvoimien myös koko puolustushallinnon kannalta. Uudistuksen toimeenpano on loppuvaiheessa; uusi organisaatio ja toimintamalli otettiin käyttöön vuoden 2015 alussa. Kuluvan vuoden aikana uusi toimintamalli vakiinnutetaan. Kehittämistyö puolustusvoimissa jatkuu; toiminnan tehostaminen ja organisaation kehittämistyö on puolustushallinnossa osa normaalia toimintaa kaikilla eri tasoilla puolustusvoimauudistuksen jälkeenkin.

Lisätietoja puolustusvoima uudistuksesta: [www.puolustusvoimat.fi](http://www.puolustusvoimat.fi) >> puolustusvoimat uudistuu

Lisätietoja puolustushallinnon VATU-ohjelman toteutuksesta:  
neuvotteleva virkamies Olli Suonio  
[etunimi.sukunimi@defmin.fi](mailto:etunimi.sukunimi@defmin.fi)

## 6.6 Valtiovarainministeriön hallinnonalan VATU-ohjelma

Valtiovarainministeriön hallinnonalan vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelma muodostuu kahdesta VATU-hankkeesta (TORI- ja Viranomaistietopalvelurajapinta – hanke eli VTPR-hanke), inhimillisen pääoman kehittämisestä (IPO) sekä ydintoimintoanalyysissä ehdotetuista toimenpiteistä. Ohjelman tavoitteena oli osaltaan vastata julkisen talouden kestävyysvajeen supistamistarpeeseen uudistamalla ja tehostamalla toimintaa valtiovarainministeriön hallinnonalalla henkilöstön hyvinvointiin liittyvät näkökohdat huomioiden. Valtiovarainministeriö vastasi ohjelman toteuttamisesta omalla hallinnonalalla. Ohjelman etenemistä ja tuloksia seurattiin säännöllisesti mm. osana vuosittaista tulosohjausprosessia. Koko hallinnonalan henkilöstö osallistui ohjelman valmisteluun esittämällä ydintoimintoanalyysiin omia kehittämisehdotuksia.

Molemmat valtiovarainministeriön hallinnonalan VATU-hankkeet ovat ohjelmakauden päättyessä toteutuksessa. Hankkeiden tavoitteet ja tarkempi raportointi löytyvät valtion julkisesta raportointipalvelu Netrasta ([www.netra.fi/vatu](http://www.netra.fi/vatu)).

Kuva 27. Näin kehittimme Nuijamaan Tullin työhyvinvointia



Valtiovarainministeriön VATU-hankkeisiin sisällytettiin inhimillisen pääoman suunnitelmat (IPO). Valtiovarainministeriön hallinnonalan virastot laativat inhimillisen pääoman suunnitelmat huhtikuuhun 2013 mennessä. Suunnitelmat käytiin läpi ministeriön ja virastojen välisissä tulosneuvotteluissa keväällä 2013. Tämän jälkeen suunnitelmien etene- mistä ja tavoitteiden toteutumista seurattiin osana tulosohjausta. Ministeriön ja virastojen väliin tulossopimukseen kirjattiin inhimillisen pääoman ohjeistukseen sisältyvät seitsemän seurantamittaria vuodesta 2013 lähtien.

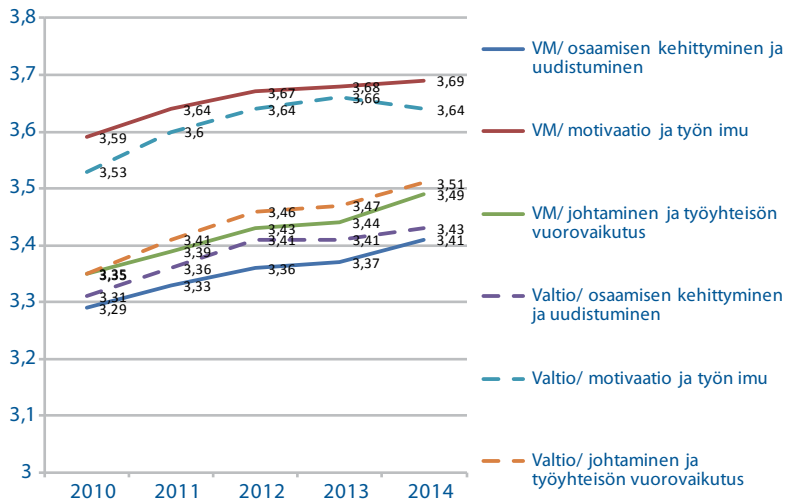
Valtiovarainministeriön hallinnonalan VATU-ohjelmaan sisältyi yhteensä kolmekymmentäkolme ydintoimintoanalyysiin perustuvaa uudistusta.

**Taulukko 7. VM:n ydintoimintouudistusten toteutuksen tilanne**

Ehdottaja	Uudistus
	<b>Ohjelmakauden aikana valmistuneet</b>
VM	Rajanylitysliikenteeseen (henkilöiden ja tavaroiden) liittyvän viranomaistoiminnan kehittäminen (rajaus muuttunut: selvitys tehty 6/2014)
VM	Asiakastuki (AT), Rondo ja M2 –palvelutuotannon siirto VK/VIP:sta Palkeisiin
VM	Taloushallinnon käytäntöjen kehittäminen
VM	Valtion ja kirjanpitoyksiköiden tilinpäätösten ja sen liitteiden sisällön keventäminen
VM	Valtion vahingonkorvaustoiminta keskitetään Valtiokonttoriin
VM	Aluehallintovirastojen valtakunnallisen toimivallan ja tehtävien kokoaminen (tietty substanssistehtävät, hallintopalvelut ja hallinnon erikoistumistehtävät)
VM	JULHA:n (Julkishallinnon yhteystietohakemisto) lopettaminen (yhteystiedot saadaan uuden ratkaisun avulla kattavammin)
VM	Maksutasetilastointi siirretään Suomen Pankista Tilastokeskukseen
VM	Rajahaastattelutiedonkeruun lopettaminen
VM	Aluetietojen julkaisemista koskeva järjestely: Altikassa olevista tiedoista tarkoituksenmukaiset tiedot julkaistaan maksuttomassa StatFin-tietokannassa avoimena datana
VM	Kirjasto-, liikunta- ja nuorisotoimen tehtävät, kulttuurin toimialan peruspalvelujen arviointitehtävät ja oppilaitosrakenteeseen liittyvät tehtävät siirretään ELYstä AVI:lle.
VM	Sähköveron oikaisumenettelyn kehittäminen
	<b>Toteutuksessa, valmistuvat v. 2015 (arvio)</b>
VM	Luovutaan nimikirjalainsäädännöstä ja korvataan ne muista henkilöstöhallinnon rekistereistä saatavilla tiedoilla
VM	Valtion maksullisen toiminnan parantaminen
VM	Peruspalveluiden tilannekuva tuotetaan uudistettavalla Patio-järjestelmällä sekä luovutaan peruspalveluiden arviointiraportteista
	<b>Toteutuksessa, valmistuvat v. 2016- (arvio)</b>
VM	Tutkijapalveluiden etäkäytön kehittäminen. Tavoitteena on, että vastuu teknisestä järjestelmästä olisi CSC:llä.
VM	Julkisen hallinnon asiakaspalvelun kokoaminen kuntien ylläpitämiin yhteisiin asiakaspalvelupisteisiin
VM	Nimenmuutosasioihin liittyvien käytäntöjen ja prosessien tehostaminen ja yksinkertaistaminen
VM	Asiakkaiden suostumusten, valtuutusten ja tavoitettavuustietojen hallinnan kehittäminen sähköisessä asiointissa
VM	Tilastotoimen yhteistyö
	<b>Valmisteilla/suunnitteilla</b>
VM	Energiaintensiivisen teollisuuden veronpalautus (ns. veroleikkuri) järjestetään uudella tavalla
VM	Taloustieteelliset tutkimusyksiköt: Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen Chess-yksikkö yhdistetään VATT:iin
VM	Aluehallintovirastojen rakenne uudistetaan siten, että niiden määrä vähenee
	<b>Keskeytetty/luovuttu</b>
VM	Valtionhallinnon sisäisten, organisaatioiden välisten laskutusikäytäntöjen selvittäminen ja parhaiden käytäntöjen tunnistaminen
VM	Sähköisen asioinnin tunnistusratkaisun kehittäminen: Valtiollinen (kansallinen) sähköinen varmenne käyttöön kansalaisille, viranomaisille ja yrityksille (valittu toinen etenemistapa)
VM	Tietovarantojen hallinta ja niiden ohjaus (perusrekisterien yhdistäminen)
VM	Valtion työterveyshuollon kehittäminen: Kaiku-työnantajapalveluihin sisällytetään työterveyshuollon palvelujen hankinnan, yhteistyön ja vaikuttavuuden arvioinnin tuki
VM	Ylityösaldoihin puuttuminen /siirretty osaksi IPO-suunnitelmia
VM	Niska- ja hartiasärkyjen määrätietoinen hoitaminen /siirretty osaksi IPO-suunnitelmia
VM	Uusien työn tekemisen tapojen (ml. joustavat työaika- ja etätyöskentely) käytön laajentaminen /siirretty osaksi IPO-suunnitelmia
VM	Perukirjapalvelu: perunkirjojen laatiminen, käsittely, säilytys ja tietopalvelu sähköiseksi palveluksi
VM	Otetaan käyttöön valtion tutkimuslaitosten yhteinen projektinhallintajärjestelmä (siirryntä MMMn koordinoimaksi)
VM	Vajaakykyisten henkilöiden asioiden hoitamiseen liittyvät uudelleen järjestelyt

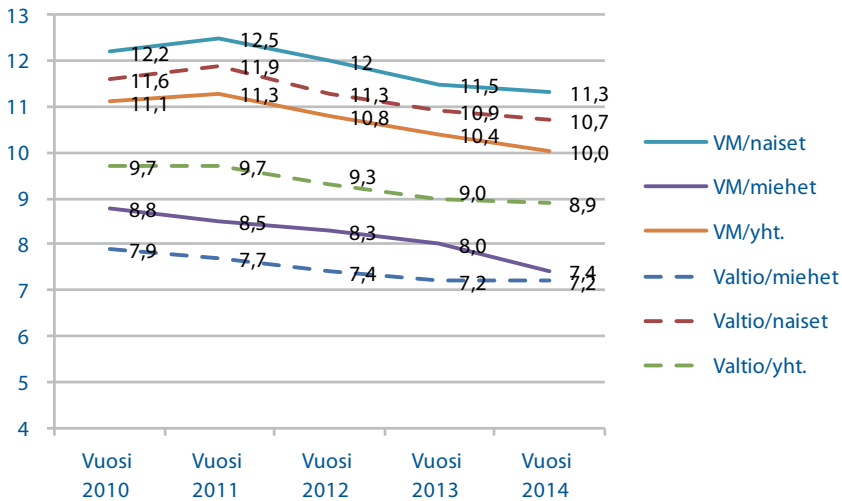
Valtiovarainministeriön hallinnonalan ydintoimintoanalyysi uudistuksista vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman ohjelmakauden aikana valmistui kaksitoista uudistusta. Kolme uudistusta valmistuu arviolta vielä vuoden 2015 aikana ja viisi vuoden 2015 jälkeen. Kolme uudistusta on valmistelu- tai suunnitteluvaiheessa. Kymmenen ydintoimintoanalyysiehdotuksen osalta ohjelmakauden aikana on todettu, ettei ehdotuksen toteutusta ole mahdollista aloittaa.

**Kuva 28. Valtiovarainministeriön hallinnonalan ja valtion henkilöstön aikaansaannoskyky VMBaro-indeksi (1-5) v. 2010 – 2014**



Edellä olevassa kuvassa ilmenee aikaansaannoskyvyn mittarit valtiovarainministeriön hallinnonalalla ja koko valtiolla vuosina 2010 - 2014. Valtiovarainministeriön hallinnonalalla parhaimmalla tasolla on motivaatiota ja työn imua kuvaava indeksi (3,69). Ko. indeksin muutos vuodesta 2010 + 0,10. Johtamisen ja työyhteisön vuorovaikutuksen indeksi oli vuonna 2014 3,49 ja indeksin muutos vuodesta 2010 on + 0,14. Osaamisen kehittymisen ja uudistumisen indeksi oli kolmesta indeksistä alhaisin eli 3,29, indeksin muutos vuodesta 2010 on + 0,12.

**Kuva 29. Valtiovarainministeriön hallinnonalan ja valtion henkilöstön sairauspoissaolojen kehitys v. 2010 – 2014**



Valtiovarainministeriön hallinnonalan sairauspoissaolot olivat vuonna 2010 11,1 työpäivää henkilötyövuotta kohden. Tämä oli 1,4 päivää enemmän kuin valtiolla yhteensä. Vuonna 2010 naisilla oli sairauspoissaoloja 12,2 htp/htv ja miehillä 8,8 htp/htv. Vuonna 2014 valtiovarainministeriön hallinnonalalla oli sairauspoissaoloja yhteensä 10 htp/htv (-1,1 htp/htv), naisilla 11,3 htp/htv (-0,9 htp/htv) ja miehillä 7,4 htp/htv (-1,4 htp/htv).

Valtiovarainministeriön hallinnonalan tulosohjaus on muuttumassa strategisemmaksi, yhdenmukaisemmaksi ja samalla poikkihallinnollisuus tulee entisestään korostumaan, kuten koko valtionhallinnon tulosohjauksen uudistamistyön ja vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman aikana on jo tapahtunut. Inhimillisen pääoman tavoitteet tulevat näkymään jatkossakin valtiovarainministeriön hallinnonalan henkilöstöä koskevassa tavoiteasetannassa. Vaikuttavuuden ja tuloksellisuuden parantaminen tulee säilymään keskeisimpinä tavoitteena tulosohjausta koskevassa kehitystyössä.”

Lisätietoja valtiovarainministeriön hallinnonalan VATU-ohjelman toteutuksesta: kehittämispäällikkö Panu Kukkonen, valtiovarainministeriö  
[etunimi.sukunimi@vm.fi](mailto:etunimi.sukunimi@vm.fi)

## 6.7 Opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalan VATU-ohjelma

Opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalalla vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmaan (VATU) liittyvien toimien tavoitteena oli ohjelman tavoitteiden mukaisesti valtionhallinnon roolin ja tehtävien sekä työtapojen kirkastaminen sekä vaikuttavuuden ja tuloksellisuuden edistäminen hallinnonalalla. Valmistelu muodostui kolmenlaisista toimenpi-



teistä: 1) VATU-ohjelmaan nimetyistä hankkeista, 2) inhimillisen pääoman edistämiseen liittyvistä toimenpiteistä sekä 3) ydintoimintoanalyysin pohjalta käynnistetyistä toimenpiteistä.

VATU-ohjelmaan nimettyjä varsinaisia VATU-hankkeita oli kaksi. Opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalan ohjauksen ja virastorakenteen uudistaminen –hanke on hankkeena ohjelmakauden päättyessä toteutettu. Kansainvälistymisen tuen hanke on ohjelmakauden päättyessä toteutuksessa. Hankkeiden tavoitteet ja tarkempi raportointi löytyvät valtion julkisesta raportointipalvelu Netrasta ([www.netra.fi/vatu](http://www.netra.fi/vatu)).

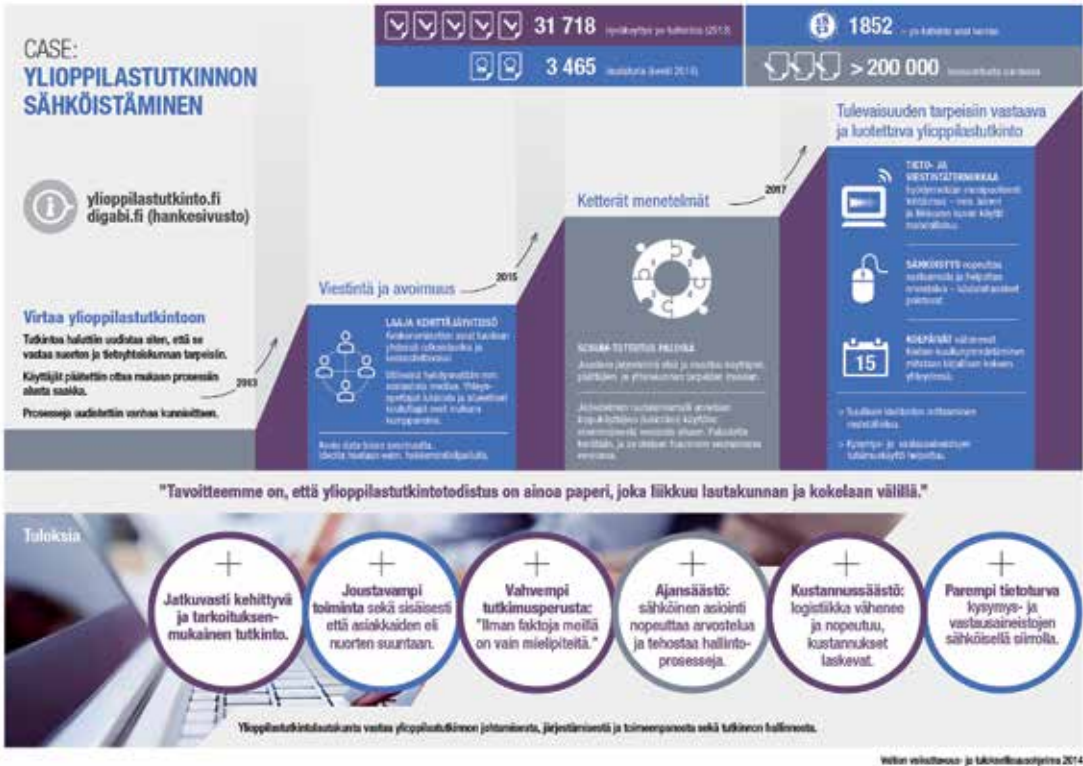
Opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalan VATU-ohjelmaan sisältyi yhteensä kuuksitoista ydintoimintoanalyysiin perustuvaa uudistusta. Opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonala toteutti osana hallinnonalan VATU-ohjelmaa ydintoimintoanalyysiin kuuluvia hankkeita ja toimenpiteitä, jotka painottuvat hallinnonalan sisäiseen kehittämistoimintaan.

### Taulukko 8. OKM:n Ydintoimintouudistusten toteutuksen tilanne

Ehdottaja	Uudistus
	<b>Ohjelmakauden aikana valmistuneet</b>
OKM	Työtapojen ja toimintakulttuurin kehittäminen: lisätään etätöiden käyttöä
OKM	Selkeytetään OKM:n ja alaisen hallinnon välinen työnjako: hallinnonalan virastorakenteen uudistaminen
OKM	Selkeytetään OKM:n ja alaisen hallinnon välinen työnjako: hallinnonalan ohjauksen kehittäminen
OKM	Selkeytetään OKM:n ja alaisen hallinnon välinen työnjako: kansainvälistymisen tuen vaikuttavuuden vahvistaminen (työryhmäesitykset valmistuneet)
OKM	Kootaan avustuksia suuremmiksi ja vaikuttavimmiksi kokonaisuuksiksi: valtionavustuskäytänteiden kehittäminen ja vaikuttavuuden vahvistaminen (työryhmän esitys valmistunut)
OKM	Liikkumavaraa ydintoiminnoille: korkeakoulujen toiminnan rahoituspohjaa laajennetaan: Otetaan käyttöön EU/ETA-alueen ulkopuolelta opiskelijoiksi hakeville hakemusmaksu (myös osa rakennepolitiikan ohjelmaa, HE hakemusmaksuista valmistunut)
	<b>Toteutuksessa, valmistuvat v. 2015 (arvio)</b>
OKM	Työtapojen ja toimintakulttuurin kehittäminen: uudistetaan kokouskäytännöt
OKM	Työtapojen ja toimintakulttuurin kehittäminen: ministeriön sisäisen tiedonkulun ja vuorovaikutuksen parantaminen
OKM	Työtapojen ja toimintakulttuurin kehittäminen: uudistetaan työryhmäkäytännöt
	<b>Toteutuksessa, valmistuvat v. 2016- (arvio)</b>
OKM	Liikkumavaraa ydintoiminnoille: koulutus- ja tutkimusjärjestelmän rakenteellinen kehittäminen ja koulutustarjonnan suuntaaminen/supistaminen (liittyy siirtomenoihin) (myös osa rakennepolitiikan ohjelmaa)
OKM	Kehitetään sähköistä asiointia ja palveluita: ylioppilastutkinnon sähköistäminen
OKM	Selkeytetään OKM:n ja alaisen hallinnon välinen työnjako: Arkistolaitoksen organisaation muuttaminen
	<b>Valmisteilla/suunnitteilla</b>
OKM	Rakennusympäristöavustuksien jakamiseen liittyvät vastuut selkeytetään
OKM	Selkeytetään OKM:n ja alaisen hallinnon välinen työnjako: selkeytetään OKM:n ja OPH:n työnjaot ja virtaviivaistetaan ohjaus
	<b>Keskeytetty/luovuttu</b>
OKM	Liikkumavaraa ydintoimintoihin: ammatillisen koulutuksen rahoituspohjaa laajennetaan (liittyy siirtomenoihin)
OKM	Lisätään hallinnonalojen välistä yhteistyötä: EU-asioiden komitean jaostojen työskentelyn tehostaminen

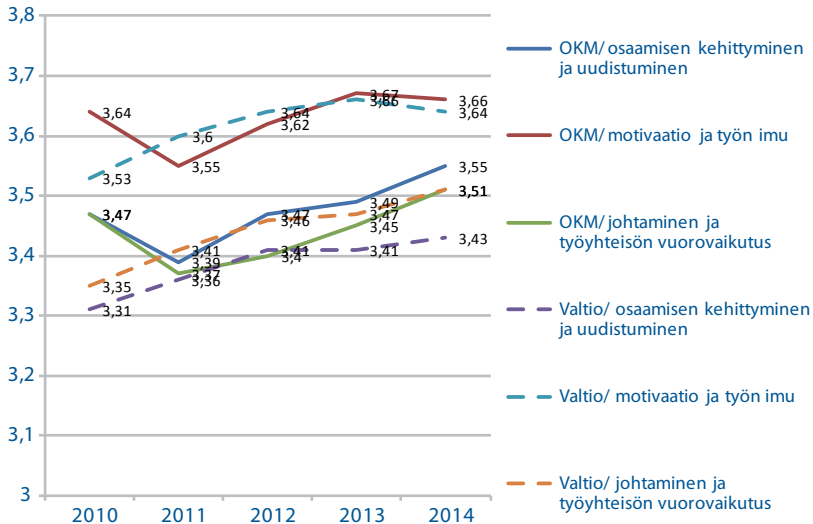
Opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalan ydintoimintoanalyysiuudistuksista vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman ohjelmakauden aikana valmistui kuusi uudistusta. Kolme uudistusta valmistuu arviolta vielä vuoden 2015 aikana ja kolme vuoden 2015 jälkeen. Kaksi uudistusta on valmistelu- tai suunnitteluvaiheessa. Kahden ydintoimintoanalyysiehdotuksen osalta ohjelmakauden aikana on todettu, ettei ehdotuksen toteutusta ole mahdollista aloittaa.

### Kuva 30. Ylioppilastutkinnon sähköistäminen



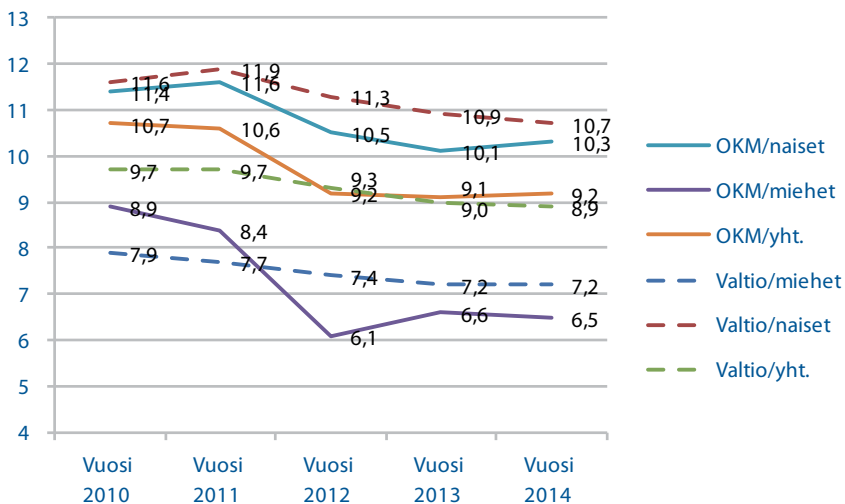
Keskeisiä hankkeita olivat mm. ylioppilastutkinnon sähköistäminen ja valtionavustuskäytäntöjen kehittäminen. Ministeriön sisäisen työryhmän raportti valtionavustuskäytännöistä valmistui marraskuussa 2014. Ministeriön jatkotyö raportin pohjalta käynnistyy vuoden 2015 aikana. Tämä liittyy ministeriössä meneillään olevaan laatutyöhön.

**Kuva 31. Opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalan ja valtion henkilöstön aikaansaannoskyky VMBaro-indeksi (1-5) v. 2010 – 2014**



Edellä olevassa kuvassa ilmenee aikaansaannoskyvyn mittarit opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalalla ja koko valtiolla vuosina 2010 - 2014. Opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalan indeksien lähtötaso vuonna 2010 oli kaikilla indekseillä korkeampi kuin koko valtion indeksien taso. Opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalalla parhaimmalla tasolla on motivaatiota ja työn imua kuvaava indeksi (3,66). Ko. indeksin muutos vuodesta 2010 on + 0,02. Osaamisen kehittymisen ja uudistumisen indeksi oli vuonna 2014 3,55 ja indeksin muutos vuodesta 2010 on + 0,08. Osaamisen johtaminen ja työyhteisön vuorovaikutus indeksi oli kolmesta indeksistä alhaisin eli 3,51, indeksin muutos vuodesta 2010 on + 0,04.

**Kuva 32. Opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalan ja valtion henkilöstön sairauspoissaolojen kehitys v. 2010 – 2014**



Opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalan sairauspoissaolot olivat vuonna 2010 10,7 työpäivää henkilötyövuotta kohden. Tämä oli päivän enemmän kuin valtiolla yhteensä. Vuonna 2010 naisilla oli sairauspoissaoloja 11,4 htp/htv ja miehillä 8,9 htp/htv. Vuonna 2014 opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalalla oli sairauspoissaoloja yhteensä 9,2 htp/htv (-1,5 htp/htv), naisilla 10,3 htp/htv (-1,1 htp/htv) ja miehillä 6,5 htp/htv (-2,4 htp/htv).

Opetus- ja kulttuuriministeriössä inhimillisen pääoman kokonaisuus kytkeytyy ministeriön työyhteisön kehittämishankkeeseen, jonka tehtävänä on tehdä ehdotuksia ministeriön toimintakulttuurin ja -tapojen kehittämiseksi siten, että osaaminen, asiantuntemus, vuorovaikutus ja uudenlaiset työskentelytavat tukevat ministeriön tavoitteiden ja ydintehävien laadukasta ja tehokasta toteuttamista. Hallinnonalan virastoissa ja laitoksissa inhimillisen pääoman kehittäminen on otettu osaksi normaalia ohjausta. Tilanne virastoitain vaihtelee, mutta yleisesti voidaan sanoa että tässä työssä ollaan vasta alkuvaiheessa.

Ministeriössä toteutettiin keväällä 2014 organisaatiouudistus. Valtioneuvoston hallintoyksikön perustamiseen liittyen ministeriön hallintotoiminnot organisoitiin uudelleen. Hallinto-osasto lakkautettiin. Samassa yhteydessä kulttuuri-, liikunta- ja nuorisopolitiikan osastosta muodostettiin kaksi uutta osastoa.

Ministeriö jatkaa toiminnan kehittämistä vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman tavoitteiden mukaisesti. Vuonna 2015 erityistä huomiota kiinnitetään ministeriön sisäiseen johtamiseen, laatu- ja laatupolitiikkaan sekä alaisten virastojen ja laitosten ohjauksen kehittämiseen. Ohjaukseen lisätään vuorovaikutteisia menettelyjä sekä parannetaan toiminnan vaikuttavuuden arviointia ja sen tietoperustaa.

Lisätietoja opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalan VATU-ohjelman toteutuksesta: neuvotteleva virkamies Iris Patosalmi, opetus- ja kulttuuriministeriö  
neuvotteleva virkamies Ilkka Turunen, opetus- ja kulttuuriministeriö  
etunimi.sukunimi@minedu.fi

## 6.8 Maa- ja metsätalousministeriön hallinnonalan VATU-ohjelma

Maa- ja metsätalousministeriön hallinnonalan VATU-ohjelma muodostui kahdesta VATU-hankkeesta, inhimillisen pääoman kehittämisestä (IPO) sekä ydintoimintoanalyysissä ehdotetuista toimenpiteistä. Ohjelman tavoitteena oli osaltaan vastata julkisen talouden kestävyysvajeen supistamistarpeeseen sekä tehostaa ja uudistaa toimintaa maa- ja metsätalousministeriön hallinnonalalla. Maa- ja metsätalousministeriö vastasi ohjelman toteuttamisesta omalla hallinnonalalla. Ohjelman etenemistä ja tuloksia seurattiin säännöllisesti. Henkilöstö osallistui ohjelman valmisteluun mm. esittämällä ydintoimintoanalyysiin omia kehittämisehdotuksia.

Kuva 33. Maa- ja metsätalousministeriö - Leipää ja hyvinvointia elinvoimaisesta luonnosta



Maa- ja metsätalousministeriön hallinnonalan VATU-ohjelmassa oli kaksi VATU-hanketta: Elintarvike-, luonnonvara- ja maanmittaushallinnon tietotekniikan kehittämiskeskus ELMA ja Luonnonvara- ja elintarviketilastoinnin keskittäminen, yhteisen tietoarkkitehtuurin kehittäminen ja tiedontuotannon yhtenäistäminen. Molemmat hankkeet valmistuivat ohjelmakauden aikana. Hankkeiden tavoitteet ja tarkempi raportointi löytyvät valtion julkisesta raportointipalvelu Netrasta ([www.netra.fi/vatu](http://www.netra.fi/vatu)).

Maa- ja metsätalousministeriön hallinnonalan VATU-ohjelmaan sisältyi yhteensä neljäkymmentäyksi ydintoimintoanalyysiin perustuvaa uudistusta.

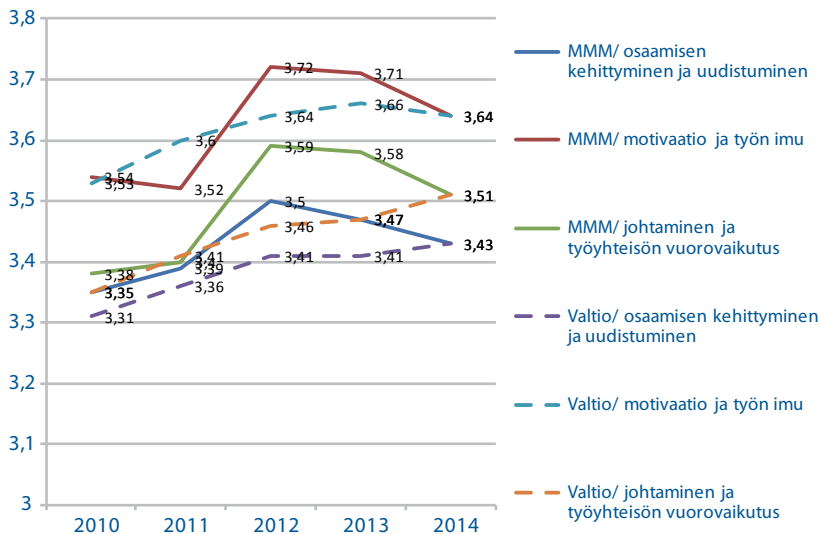
## Taulukko 9. MMM:n ydintoimintouudistusten toteutuksen tilanne

Ehdottaja	Uudistus
	<b>Ohjelmakauden aikana valmistuneet</b>
MMM	Määrärahan myöntämisen (suojavyöhykkeiden, luonnon monimuotoisuuden ja kosteikkojen yleissuunnittelu) siirtäminen MMM:stä Maviin (määrärahaa ei ole enää)
MMM	Elintarvikeketjun kehittämishankeavustustehtävien siirto MMM:stä Maviin
MMM	Uusjakojen tukemispäätöksen antamisen siirtäminen MMM:stä Maanmittauslaitokselle
MMM	Luopuminen järvien syvyyskartoituksista (YM toteutusvastuussa)
MMM	Eläinten keinollisen lisäämisen lupajärjestelmän kehittäminen
MMM	MMM:n hallinnonalan integraattoripalvelujen kehittäminen /toteutettu osana ELMA VATU-hanketta
MMM	Suomen perusrunkoverkko FinnRef uudistaminen
MMM	Luovutaan rakennussuunnitelmien ja -tuotteiden sekä rakennejärjestelmien vapaaehtoisesta ennakkohyväksynnästä
MMM	Luovutaan uittorakenteiden ylläpidosta Vuoksen vesistöalueella
MMM	Valtionapu maaseudun elinkeinojen kehittämiseen: Rahoitus järjestetään uudelleen avustusta kohdentamalla
MMM	Vilja-alan yhteistyöryhmän (VYR) toiminnan siirtäminen pois maa- ja metsätalousministeriöstä
MMM	Meijeristä luopuminen
MMM	Eläintutkimuspalvelujen osittainen ulkoistaminen
MMM	Valtion tukemien peruskuivatushankkeiden käsittelyn siirtäminen MMM:stä Maviin
MMM	Eviran toteuttaman valvonnan toimeenpanon selvittäminen (mm. luomuvalvonta)
MMM	Maanmittauslaitoksen organisointi
	<b>Toteutuksessa, valmistuvat v. 2015 (arvio)</b>
MMM	Ympäristö- ja vesistöhankeiden tukemien periaatteiden ja menettelytapojen kehittäminen
MMM	Tutkimusmetsien käytön sekä kenttäkoetöiminnan arviointi ja kehittäminen
MMM	Kalojen sopimuskasvatustoiminnan supistaminen
MMM	Riistanhoitoyhdistysten valtionavun maksatuksen siirtäminen MMM:stä Suomen riistakeskukselle
MMM	Porotalouden ja luontaiselinkeinojen tutkimusrahoituksen siirtäminen Lapin ELY-keskukseen
MMM	Kirjaamisasioiden sähköinen asiointi (kiinteistökauppa ja panttaus)
MMM	Paljakan ympäristönäytepankin toimintojen kehittäminen ja yhteinen käyttö
MMM	Kenttäkoetöiminnan keskittäminen
MMM	Valiotaluustuotannon yksityistäminen
MMM	Suomen metsäkeskuksen metsätietopalvelun kehittäminen
MMM	Suomen metsäkeskuksen hallintopalvelujen keskittäminen ja organisaation tehostaminen
MMM	Metsätalouden tukijärjestelmien hallinnointi Suomen metsäkeskuksessa
	<b>Toteutuksessa, valmistuvat v. 2016- (arvio)</b>
MMM	Kalastuslain kokonaisuudistukseen liittyvä ministeriön tehtävienjärjestely
MMM	Maaseutuviraston prosessien laaja-alainen sähköistäminen
MMM	Toimipaikkarakenteen kehittäminen sekä yhteisten hallinto- ja tukipalveluiden tuottaminen (Maa- ja elintarviketalouden tutkimuslaitoksen, Metsäntutkimuslaitoksen ja Riista- ja kalatalouden tutkimuslaitoksen yhdistäminen uudeksi laitokseksi vuoden 2015 alusta lukien)
MMM	Aluehallintovirastojen vastuulla olevat MMM:n hallinnonalan ympäristöterveydenhuoltoa koskevien tehtävien siirto AVI:sta Eviraan
MMM	Näytteenotto- ja laboratoriotöiminnan asiakaslähtöinen ja joustava toteuttaminen
MMM	Painettujen maastokarttojen tuottamisessa siirrytään etukäteen painamisen sijasta tilauksen mukaiseen tuottamiseen (on-demand)
MMM	Ii- ja Hossanjokien uittovelvoitteen hoidosta luopuminen projektin valmistuttua
MMM	Lakiuudistusten vaikutus Suomen metsäkeskuksen toimintaan (metsänhoitoyhdistyslaki, metsätuholaki, metsälaki)

Ehdottaja	Uudistus
	<b>Valmisteilla/suunnitteilla</b>
MMM	Yksi valtakunnallinen maastotietojärjestelmä
MMM	Projektinhallintaohjelmiston hankinta valtion tutkimuslaitosten käyttöön (TOTEUTUSVASTUU SYKE/YM)
MMM	EU:n toisesta jäsenvaltiosta Suomeen toimitettavien eläimistä saatavien elintarvikkeiden valvonta vastaanottoaikassa ns. ensisaapumisaikavalvonnan (ESP) kehittäminen ja mahdollinen uudelleen organisointi
MMM	Kaupanhavistus-instituutiosta luopuminen
	<b>Keskeytetty/luovuttu</b>
MMM	Kalatalouden edistäminen - kalastusalan järjestöjen toiminnan rahoitus

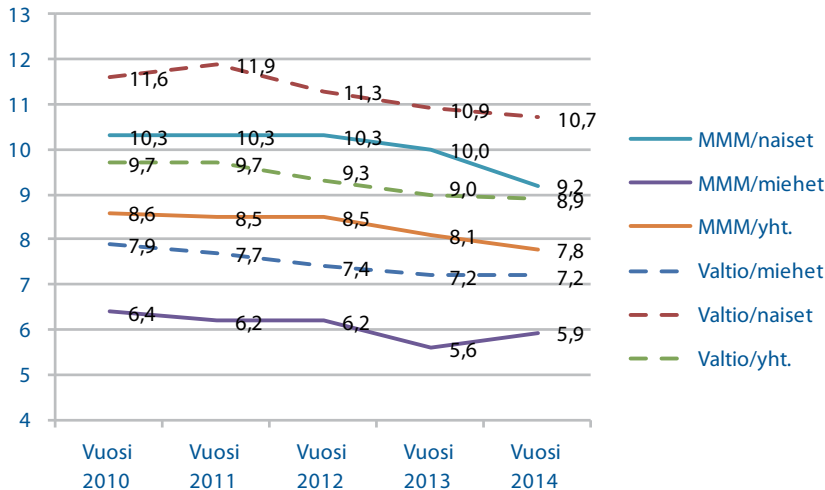
Maa- ja metsätalousministeriön hallinnonalan ydintoimintoanalyysi uudistuksista vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman ohjelmakauden aikana valmistui kuusitoista uudistusta. Kaksitoista uudistusta valmistuu arviolta vielä vuoden 2015 aikana ja kahdeksan vuoden 2015 jälkeen. Neljä uudistusta on valmistelu- tai suunnitteluvaiheessa. Yhden ydintoimintoanalyysiehdotuksen osalta ohjelmakauden aikana on todettu, ettei ehdotuksen toteutusta ole mahdollista aloittaa.

**Kuva 34. Maa- ja metsätalousministeriön hallinnonalan ja valtion henkilöstön aikaansaannoskyky VMBaro-indeksi (1-5) v. 2010 – 2014**



Edellä olevassa kuvassa ilmenee aikaansaannoskyvyn mittarit maa- ja metsätalousministeriön hallinnonalan ja koko valtiolla vuosina 2010 - 2014. Maa- ja metsätalousministeriön hallinnonalan parhaimmalla tasolla on motivaatiota ja työn imua kuvaava indeksi (3,64). Ko. indeksin muutos vuodesta 2010 on + 0,1. Johtamisen ja työyhteisön vuorovaikutuksen indeksi oli vuonna 2014 3,51 ja indeksin muutos vuodesta 2010 on + 0,13. Osaamisen kehittymisen ja uudistumisen indeksi oli kolmesta indeksistä alhaisin eli 3,35, indeksin muutos vuodesta 2010 on + 0,08. Vuonna 2014 maa- ja metsätalousministeriön hallinnonalan indeksit olivat samalla tasolla kuin koko valtion vastaavat indeksit.

**Kuva 35. Maa- ja metsätalousministeriön hallinnonalan ja valtion henkilöstön sairauspoissaolujen kehitys v. 2010 – 2014**



Maa- ja metsätalousministeriön hallinnonalan sairauspoissaolot olivat vuonna 2010 8,6 työpäivää henkilötyövuotta kohden. Tämä oli 1,1 päivää vähemmän kuin valtiolla yhteensä. Vuonna 2010 naisilla oli sairauspoissaoloja 10,3 htp/htv ja miehillä 6,4 htp/htv. Vuonna 2014 maa- ja metsätalousministeriön hallinnonalalla oli sairauspoissaoloja yhteensä 7,8 htp/htv (-0,8 htp/htv), naisilla 9,2 htp/htv (-1,1 htp/htv) ja miehillä 5,9 htp/htv (-0,5 htp/htv).

Maa- ja metsätalousministeriön hallinnonalan yhteis seurannassa olevien VATU-hankkeiden osalta laadittiin myös inhimillisen pääoman suunnitelmat. Viraston arkeen liittyvien kehittämishankkeiden laadintavastuu oli hallinnonalan virastoilla ja kehittämishankkeita käsiteltiin hallinnonalan virastopäälliköiden kanssa virastopäällikkökokouksissa. Virastokohtaiset kehittämishankkeet sisälsivät myös inhimillisen pääoman kehittämissuunnitelmat. Virastokohtaisten kehittämishankkeiden ja niihin liittyvien inhimillisen pääoman kehittämissuunnitelmien laadinta kytkettiin osaksi hallinnonalan tulosjohtamisprosessia ja aikataulua. IPO -mittarit sisältyivät hallinnonalan virastojen kanssa tehtäviin tulosoppimuksiin ja niillä seurattiin henkisten voimavarojen hallintaa ja kehitystä.

Maa- ja metsätalousministeriön hallinnonala on siirtynyt vuoden 2015 alusta lukien strategiseen monivuotiseen tulosohjaukseen. Uuden toimintamallin tavoitteena on keskittyä entistä enemmän strategiseen ohjaukseen, strategisten tavoitteiden määrittelyyn ja tavoitteiden seurantaan, joilla pyritään hallinnonalan kannalta oleellisten asioiden kehittämiseen ja toteuttamiseen. Monivuotinen tulosohjaus turvaa pidemmän aikavälin yhteiskunnallisen vaikuttavuuden toteutumisen ja tuottavuuden parantumisen. Tällä varmistetaan myös toiminnan jatkuvan kehittämisen toteutuminen.

Lisätietoja maa- ja metsätalousministeriön hallinnonalan VATU-ohjelman toteutuksesta: johtaja Raimo Vajavaara  
[etunimi.sukunimi@mmm.fi](mailto:etunimi.sukunimi@mmm.fi)



## 6.9 Liikenne- ja viestintäministeriön hallinnonalan VATU-ohjelma

Kansliapäällikön vetämässä hallinnonalan johtoryhmässä seurattiin liikenne- ja viestintäministeriön hallinnonalan VATU-ohjelman toteutumista. Liikenne- ja viestintäministeriön hallinnonalan VATU-ohjelma sisälsi kaksi VATU-hanketta: 1) julkisin varoin toteutettujen henkilökuljetusten uudistaminen sekä 2) LVM:n hallinnonalan tulosohjauksen kehittäminen. Ensin mainittu toteutetaan eri rahoittajien välisenä yhteistyönä työryhmän muodossa ja on myös hallituksen rakennepoliittiseen ohjelmaan kuuluva toimenpide.

Julkisin varoin toteutettujen henkilökuljetusten uudistamista koskevassa hankkeessa kehittämisen jatkuminen ohjelmakauden jälkeen on varmistettu siten, että osa ehdotusten toimeenpanosta on käynnistetty (esim. pilotoiteja) ja osa käynnistetään vielä tällä vaalikaudella loppuosan jäädessä seuraavalle vaalikaudelle.

Hallinnonalan tulosohjauksen kehittämistä koskevat raportin ehdotukset toimeenpannaan mm. ohjausprosesseissa. Lisäksi hankkeen ehdotukset koskien koko valtionhallinnon konsernia on luovutettu valtion tulosohjauksen kehittämisen työvaliokunnalle, joka on hyväksynyt ehdotukset.

Hallinnonalan tulosohjauksen kehittämishanke on valmis<sup>14</sup>. Hankkeiden tavoitteet ja tarkempi raportointi löytyvät valtion julkisesta raportointipalvelu Netrasta ([www.netra.fi/vatu](http://www.netra.fi/vatu)).

Ydintoimintoanalyysien tekemisessä henkilöstöllä oli merkittävä rooli. Liikenne- ja viestintäministeriön hallinnonalan VATU-ohjelmaan sisältyi yhteensä kaksikymmentäkuusi ydintoimintoanalyysiin perustuvaa uudistusta. Keskeiset talouspoliittisen ministerivaliokunnan käsittelyyn esitetyt toimenpiteet on toteutettu.

**Taulukko 10. LVM:n ydintoimintouudistusten toteutuksen tilanne**

Ehdottaja	Uudistus
	<b>Ohjelmakauden aikana valmistuneet</b>
LVM	LVM:n virastojen toiminnan jatkuva kehittäminen
LVM	Uuden liikennepoliitiikan toteuttaminen (Liikenne palveluna –ajattelu)
LVM	Tiestöön liittyvien lupa-asioiden keskittäminen (liittymäluvut, työluvut, tilapäiset luvat) yhteen ELYn
LVM	Liikenteen ohjauksen kehittäminen
LVM	Liikennevirasto kehittää liikenteen asiakaspalvelua keskittämällä Pirkanmaan ELY-keskuksen asiakaspalvelukeskukseen nykyisten tieliikenteen asioiden (kaikkien ELYjen) lisäksi jatkossa myös vesi- ja rautatieliikenteen asiakasyhteydenottojen hoitamisen
LVM	Lästimaksujen arviointi
LVM	Kuudesta koulutus- ja tutkintotehtävästä luopuminen (rajaus muuttunut: yhdestä luovuttiin, viisi jäi auki)
LVM	14:sta lupatehtävän lakkauttaminen (rajaus muuttunut, viisi on jo toteutunut tai tulee toteutumaan kokonaan, kaksi tavoitetta toteutuu osittain ja seitsemän tavoitetta ei tule toteutumaan.)
	<b>Toteutuksessa, valmistuvat v. 2015 (arvio)</b>
LVM	Eräät valtionavut siirto LVM:stä OKM:n
LVM	ELY:jen L- ja Y- vastualueiden infrahankintojen yhteinen kehittäminen ja keskittäminen

<sup>14</sup> Liikenne- ja viestintäministeriön hallinnonalan tulosohjauksen kehittämishanke. Loppuraportti. LVM:n julkaisu 29/2014 <http://www.lvm.fi/julkaisu/4423724/liikenne-ja-viestintaministerion-hallinnonalan-tulosohjauksen-kehittamishanke-loppuraportti>

Ehdottaja	Uudistus
	<b>Toteutuksessa, valmistuvat v. 2016- (arvio)</b>
LVM	Julkisten tietovarantojen saatavuutta ja uudelleenkäyttöä parannetaan
LVM	Tieliikenteen turvallisuuden sekä sitä koskevan tiedotus-, valistus- sekä tieliikenteen turvallisuuden tutkimustoiminnan ja tilastoinnin kehittäminen
LVM	Rautateiden vahingonkorvausasioiden ja radanpitäjän kunnossapidon laiminlyönneistä aiheutuneiden vahinkojen korvaaminen ilman käräjäoikeuskäsittelyä, tehtävien siirto Liikennevirastosta Lapin ELY:yy
LVM	Merikartoituksen hyödyntämisen kehittäminen mm. Maanmittauslaitoksen karttoja ja karttapalveluita koskevien toimintojen sekä Puolustusvoimien kanssa
LVM	Keskitetään prosesseja ja järjestelmiä (mm. ajokorttitoimivalta, venerekisteri) /Osittain valmis, venerekisterin siirto toteutunut. Ajokorttitoimivalta 1.1.2016.
	<b>Valmisteilla/suunnitteilla</b>
LVM	Ajantasaisen tilannekuvan kehittäminen yhteistyössä LVM:n hallinnonalalla, hallinnonalojen välillä sekä elinkeinoelämän kanssa
LVM	Liikenneväylien omistus: valtion ja kuntien sekä valtion ja yksityisten omistuksen ja vastuiden uudelleen määrittely
LVM	Maanhankinnantehdävät yhdistetään ELY- keskuksessa yhdeksi toiminnoksi (ml. Liikenneviraston rata-alueiden hankinta) ja lisäksi selvitetään maanhankinnan korvausten maksamisen keskittämistä
LVM	Yksityis- ja metsäautoteiden valtionapujen yhdistäminen
LVM	Kauppamerenkulun tukien kehittäminen (sähköinen prosessi)
LVM	Yksityisteiden valtionavustukset, prosessin kehittäminen
	<b>Keskeytetty/luovuttu</b>
LVM	Taksien kiintiöpäästösten vahvistamistiheyden kehittäminen (joko toistaiseksi tai 3-5 vuoden välein nykyisen vuosittaisen sijasta)
LVM	Postin osoiterekisteritoiminto ja postinumerojärjestelmä järjestetään (joko nykyisessä organisointimuodossa tai sitä uudistaen) kilpailuneutraalilla tavalla
LVM	Postin yleispalvelun määrittely (vähimmäisjakelukerrat, yleispalvelun toteuttaminen sähköisenä) tarkistetaan vastaamaan sähköisen viestinnän lisääntymisen myötä muuttunutta asiointitarvetta ja toimintaympäristöä
LVM	Valtioneuvoston myöntämät toimitulvat (postitoiminta, ohjelmistoluovut tv- ja radiotoimintaan). Postitoiminnan toimitulvamenettelystä sekä radio- ja tv-toiminnan ohjelmistoluovut luovutaan. Viestintäverkkojen osalta toimitulvamenettely säilyy. Valtioneuvoston myöntämät em. toimitulvat korvataan ilmoittautumismenettelyllä (Viestintävirasto).
LVM	Sanomalehdistön tuen siirto LVM:stä OKM:n

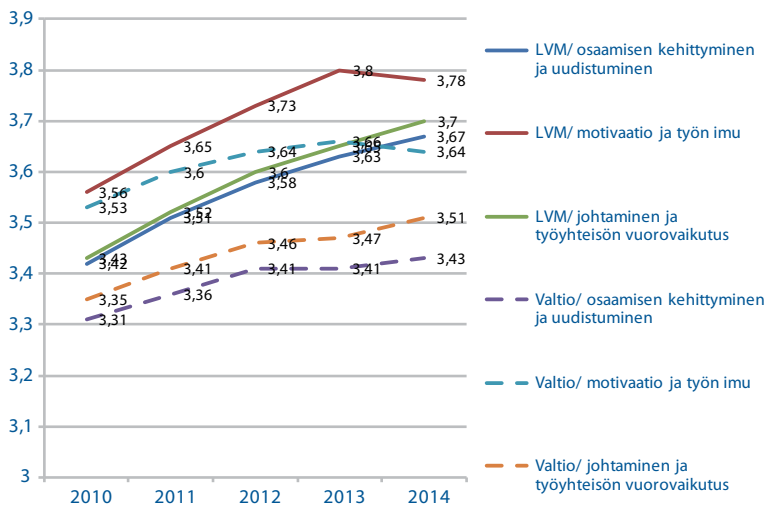
Liikenne- ja viestintäministeriön hallinnonalan ydintoimintoanalyysiuudistuksista vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman ohjelmakauden aikana valmistui kahdeksan uudistusta. Kaksi uudistusta valmistuu arviolta vielä vuoden 2015 aikana ja viisi vuoden 2015 jälkeen. Kuusi uudistusta on valmistelu- tai suunnitteluvaiheessa. Viiden ydintoimintoanalyysiehdotuksen osalta ohjelmakauden aikana on todettu, ettei ehdotuksen toteutusta ole mahdollista aloittaa.

Kuva 36. Ajokorttitoimivalta poliisilta Trafille



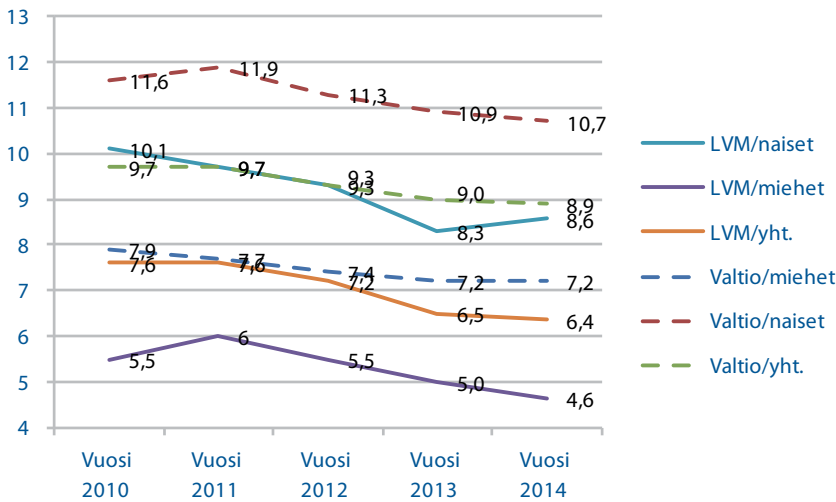
Kuvasta 37 ilmene aikaansaannoskyvyn mittarit liikenne- ja viestintäministeriön hallinnonalalla ja koko valtiolla vuosina 2010 - 2014.

Kuva 37. Liikenne- ja viestintäministeriön hallinnonalan ja valtion henkilöstön aikaansaannoskyky VMBaro-indeksi (1-5) v. 2010 – 2014



Liikenne- ja viestintäministeriön hallinnonalan indeksien lähtötaso vuonna 2010 oli kaikilla indekseillä korkeampi kuin koko valtion indeksien taso. Liikenne- ja viestintäministeriön parhaimmalla tasolla on motivaatiota ja työn imua kuvaava indeksi (3,78). Ko. indeksin muutos vuodesta 2010 on + 0,22. Johtamisen ja työyhteisön vuorovaikutuksen indeksi oli vuonna 2014 3,7 ja indeksin muutos vuodesta 2010 on + 0,27. Osaamisen kehittymisen ja uudistumisen indeksi oli 3,67, indeksin muutos vuodesta 2010 on + 0,25.

**Kuva 38. Liikenne- ja viestintäministeriön hallinnonalan ja valtion henkilöstön sairauspoissaolojen kehitys v. 2010 – 2014**



Liikenne- ja viestintäministeriön hallinnonalan sairauspoissaolot olivat vuonna 2010 7,6 työpäivää henkilötöyvuotta kohden. Tämä oli 2,1 päivää vähemmän kuin valtiolla yhteensä. Vuonna 2010 naisilla oli sairauspoissaoloja 10,1 htp/htv ja miehillä 5,5 htp/htv. Vuonna 2014 liikenne- ja viestintäministeriön hallinnonalalla oli sairauspoissaoloja yhteensä 6,4 htp/htv (-1,2 htp/htv), naisilla 8,6 htp/htv (-1,5 htp/htv) ja miehillä 4,6 htp/htv (-0,9 htp/htv).

Inhimillisen pääoman kehittäminen tapahtui henkilöstön kanssa yhteistyössä. Virastoille asetettiin tavoitteet IPO-mittareiden mukaisesti ja niiden toteutumista seurattiin. Liikenne- ja viestintäministeriö järjesti säännönmukaisesti hallinnonalan virastojen kanssa tapaamisia, joissa kiinnitettiin huomiota inhimillisen pääoman kehittämiseen. Virastojen nk. arjen kehittämisessä kiinnitettiin huomiota johtamiseen, osaamisen kehittämiseen sekä työkykyyn. IPO-mittareiden mukaisesti asetettiin virastoille tulostavoitteet. Hallinnonalalla oli vuonna 2014 valtionhallintoa keskimääräistä paremmat arvot.

Lisätietoja liikenne- ja viestintäministeriön hallinnonalan VATU-ohjelman toteutuksesta: hallinnonalan controller Marja Heikkinen-Jarnola  
 etunimi.sukunimi@lvm.fi

## 6.10 Työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonalan VATU-ohjelma

Työ- ja elinkeinoministeriö nimesi hallinnonalan VATU -hankkeiksi työpolitiikan palvelurakennearvioinnin sekä julkisten kansainvälistymispalveluiden taloudellisten ulkosuhteiden toimenpideohjelman (Team Finland). Nämä hankkeet panostivat vahvasti hallinnonalan toimintatapojen uudistumiseen ja niiden kattavuus työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonalalla oli merkittävä. Työpolitiikan palvelurakennearviointi valmistui vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman ohjelmakauden aikana, kun taas Team Finland toteutus on ohjelmakauden päättyessä edelleen käynnissä. Hankkeiden tavoitteet ja tarkempi raportointi löytyvät valtion julkisesta raportointipalvelu Netrasta ([www.netra.fi/vatu](http://www.netra.fi/vatu)).

Työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonalalla VATU -ohjelma kytkettiin osaksi tulosohjausta, joka toteuttaa vahvasti työ- ja elinkeinoministeriön konsernistrategiaa. Osana tulosohjausta hallinnonalan virastot ja laitokset raportoivat ydintoimintoanalyysin perustuvista toimenpiteistä.

Työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonala oli alusta alkaen vahvasti mukana VATU:n ydintoimintoanalyysissä - virastot tekivät lähes 80 ja henkilöstö yli 1000 kehittämissuositusta, joista lopulta valittiin 12 hanketta vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmassa toteutettaviksi. Valintakriteereinä pidettiin ehdotuksen merkittävyyttä valtionhallinnon vaikuttavuuden ja tuottavuuden lisäämiseksi.

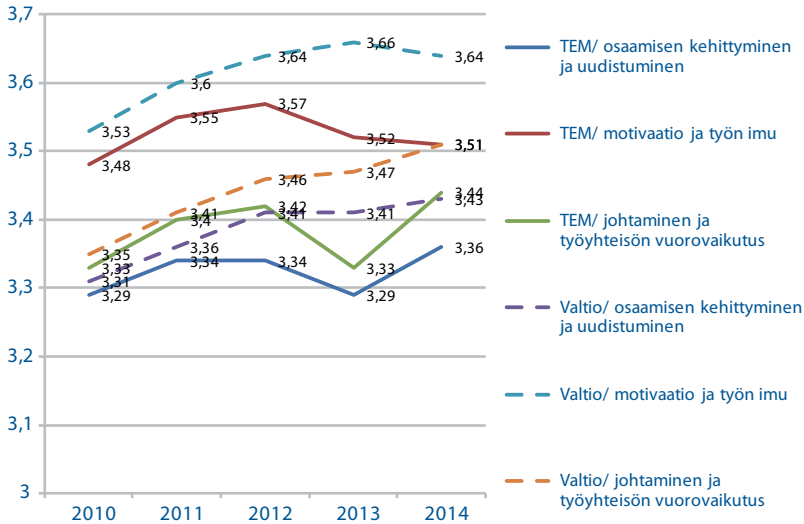
**Taulukko 11. TEM:n ydintoimintouudistusten toteutuksen tilanne**

Ehdottaja	Uudistus
	<b>Ohjelmakauden aikana valmistuneet</b>
TEM	ELY-keskusten ohjaus- ja suunnittelujärjestelmän keventäminen
TEM	ELY-keskusten sisäisen ja keskinäisen yhteistyön kehittäminen (mm. valtakunnalliset tehtävät)
TEM	TE-toimistojen hallinnollinen yhdistäminen osaksi ELY-keskuksia
TEM	Tekesin ohjelmatoiminnan uudistaminen
TEM	Tekesin innovaatorahoitusprosessin kokonaisvaltainen uudistaminen (mm. arviointiprosessi, hakemisen ja raportoinnin keventäminen)
TEM	ELY-keskusten hallinto-, talous-, henkilöstö-, kehittämis- ja tukitehtävien järjestäminen ELY-keskusten ja TE-toimistojen yhteiseksi kehittämis- ja hallintoyksiköksi
TEM	Toimialariippumattoman tietotekniikan tuotantomalli ja tietojärjestelmäkehityksen ja tuotannon (TORI) uudelleen järjestelyn vaikutukset AHTI:n.
TEM	Välittävän toimielimen tehtävistä (EAKR- ja ESR -rahoituksen myöntäminen hankkeille, hankkeiden seuranta, maksatukset, valvonta sekä ohjaus) ja TEM:n oman tuotannon hankkeista luopuminen
TEM	Kemikaalituote- ja turvallisuusvalvonnan uudistaminen
	<b>Toteutuksessa, valmistuvat v. 2015 (arvio)</b>
TEM	ELY-keskusten toiminnan ja palvelujen sähköistäminen
TEM	GTK:n mittaus- ja näytteenotto toimintojen osittainen ulkoistaminen
TEM	Kauppa- ja yhdistysrekisterien paikallisviranomaisverkoston uudistaminen (tehtävien keskittäminen PRH:n maistraateilta ja ELY-keskuksilta)

Työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonalan ydintoimintoanalyysiuudistuksista vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman ohjelmakauden aikana valmistui yhdeksän uudistusta. Loput kolme uudistusta valmistuvat arviolta vielä vuoden 2015 aikana.

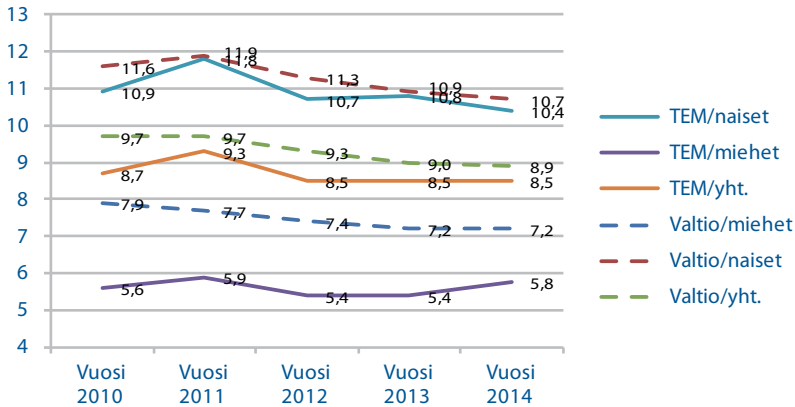
Työ- ja elinkeinoministeriö seurasi kahden VATU -hankkeen ja 12 YTA -hankkeen etenemistä sekä viesti ohjelman muusta kehittämistyöstä säännöllisesti myös TEM:n johdoryhmissä, hallinnonalan eri johtamisfoorumeilla sekä hallinnonalan yleisessä yt-ryhmässä. Työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonalalla henkilöstöjärjestöt otettiin mukaan VATU-ohjelman seurantaan.

**Kuva 39. Työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonalan ja valtion henkilöstön aikaansaannoskyky VMBaro-indeksi (1-5) v. 2010 – 2014**



Edellä olevassa kuvassa ilmenee aikaansaannoskyvyn mittarit työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonalalla ja koko valtiolla vuosina 2010 - 2014. Työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonalalla indeksien lähtötaso vuonna 2010 oli kaikilla indekseillä matalampi kuin koko valtion indeksien taso. Työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonalalla parhaimmalla tasolla on motivaatiota ja työn imua kuvaava indeksi (3,51). Ko. indeksin muutos vuodesta 2010 on + 0,03. Johtamisen ja työyhteisön vuorovaikutuksen indeksi oli vuonna 2014 3,44 ja indeksin muutos vuodesta 2010 on + 0,11. Osaamisen kehittymisen ja uudistumisen indeksi oli kolmesta indeksistä alhaisin eli 3,36, indeksin muutos vuodesta 2010 on + 0,07.

**Kuva 40. Työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonalan ja valtion henkilöstön sairauspoissaolojen kehitys v. 2010 – 2014**



Työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonalan sairauspoissaolot olivat vuonna 2010 8,7 työpäivää henkilötyövuotta kohden. Tämä oli päivän vähemmän kuin valtiolla yhteensä. Vuonna 2010 naisilla oli sairauspoissaoloja 10,9 htp/htv ja miehillä 5,6 htp/htv. Vuonna 2014 työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonalalla oli sairauspoissaoloja yhteensä 8,5 htp/htv (-0,2 htp/htv), naisilla 10,4 htp/htv (-0,5 htp/htv) ja miehillä 5,8 htp/htv (+0,2 htp/htv).

Inhimillisen pääoman kehittäminen oli osa VATU -hankkeita. Työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonalan virastot ja laitokset päivittävät ja raportoivat vuosittain osana tulossuunnittelua inhimillisen pääoman suunnitelmat.

Työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonalalla on saatu hyviä kokemuksia henkilöstön huomioivasta ja mukaan ottavasta muutosjohtamisesta organisaatiouudistusten yhteydessä. Muun muassa henkilöstön vaikutusmahdollisuudet ja sitouttaminen strategiaprosessiin on tuloksellista sekä työnantajan että työntekijän kannalta.

Työ- ja elinkeinoministeriö arvioi systemaattisesti hallinnonalaansa. Arviointitoiminnassa korostuu selkeä ja pitkäjänteinen yhteys politiikan suunnittelun ja vaikuttavuuden seurannan välillä. Toisaalta jatkuvan itsearvioinnin ohella varmistetaan riippumaton ja objektiivinen näkemys hallinnonalan tilasta ja tulevaisuudesta.

Arviointitoiminnan keskeisiä tukipilareita ovat substanssiperusteisuus, systeemisyys ja toimintaympäristön huomiointi, jolloin kokonaisuus, rajapinnat, synergiat sekä kaikki eri toimijanäkökulmat ovat vahvasti mukana. Arvioinneissa esitetyt jatkotoimet toteutetaan tiekarttojen avulla, jolloin relevantit kehittämissuhteudet pannaan toimeen.

Jatkuva toiminnan kehittäminen edellyttää myös rakenteellisia uudistuksia, joilla tavoitellaan mm. yleistä toiminnan tehostamista synergioiden kautta. Työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonalalla on toteutettu fuusioitumisia (mm. Mittatekniikan keskus, Matkailun edistämiskeskus, Kilpailu- ja kuluttajavirasto, Kuluttajatutkimuskeskus), yhtiöittämisä (Teknologian tutkimuskeskus VTT) ja organisaatioiden sisäisiä muutoksia viime vuosien aikana.

Kuva 41. eELY



Lisäksi työ- ja elinkeinoministeriön johdolla toteutetaan aluehallintoa uudistava Isku-kykyinen ELY -ohjelma (mm. eELY-hanke), jonka tavoitteena on poikkihallinnollisena eri ministeriöiden yhteistyönä hallitusti ja määrätietoisesti uudistaa ELY-keskusten koko toimintamalli.

Lisätietoja työ- ja elinkeinoministeriön VATU-ohjelman toteutuksesta: neuvotteleva virkamies Hanna Hämäläinen [etunimi.sukunimi@tem.fi](mailto:etunimi.sukunimi@tem.fi)

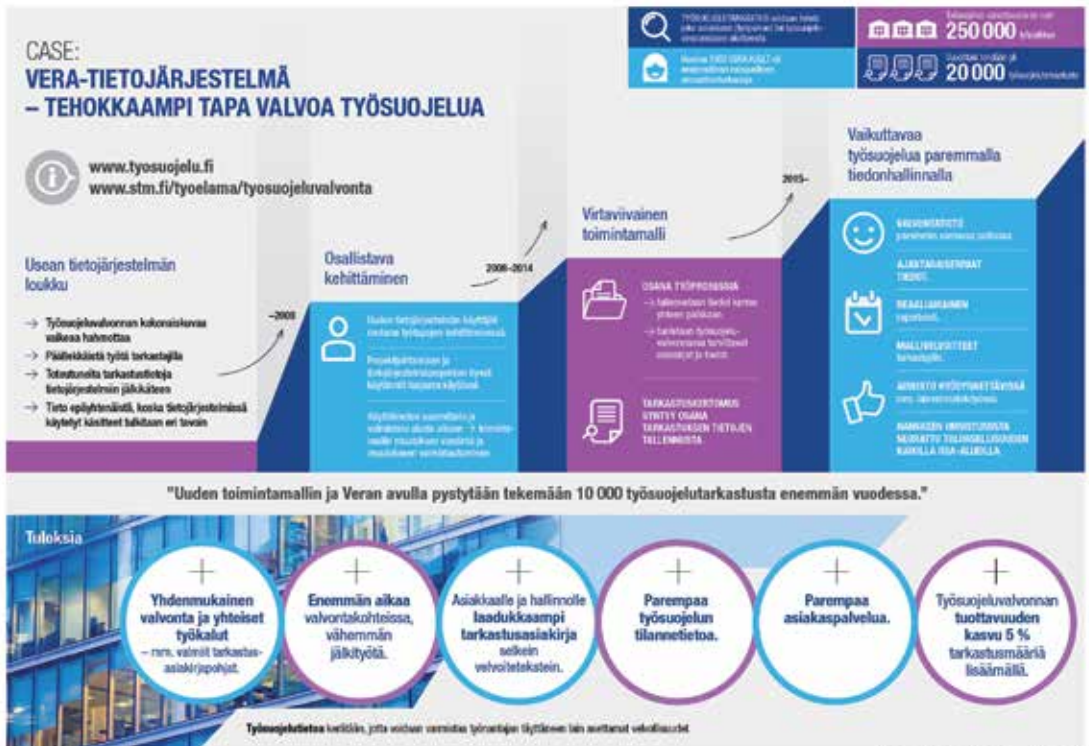


## 6.11 Sosiaali- ja terveystieteiden hallinnonalan VATU-ohjelma

Sosiaali- ja terveystieteiden hallinnonalan VATU-ohjelma jaettiin kolmeen osaan. Ensinnäkin hallinnonalalla oli kaksi VATU-hanketta. Toinen kokonaisuus oli inhimillisen pääoman kehittämisen kokonaisuus. Kolmantena osiona oli hallinnonalan henkilöstöltä ja yksiköiltä kerättyistä ehdotuksista koottu ydintoimintoanalyysiehdotukset ja niiden toteuttaminen.

Hallinnonalan VATU-ohjelmaa koordinoitiin sosiaali- ja terveystieteiden ministeriöstä, mutta hallinnonalan virastoilla oli em. kolmen osion lisäksi omia sisäisiä kehittämishankkeita. Nämäkin olivat syntyneen henkilöstöltä ja yksiköiltä kerättyistä sellaisista ydintoimintoanalyysiehdotuksista, jotka liittyivät lähinnä virastojen sisäiseen kehittämiseen ja koskivat mahdollisesti vain yhtä virastoa eivätkä sen vuoksi nousseet sosiaali- ja terveystieteiden hallinnonalan VATU-ohjelmaan.

Kuva 42. VERA-tietojärjestelmä - tehokkaampi tapa valvoa työsuojelua



Sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonalalle nimettiin kaksi VATU-hanketta, joista toinen valmisteltiin ja toteutettiin yhteistyössä oikeusministeriön kanssa. Tämä vankien terveydenhuollon valvonta, järjestäminen ja rahoitus -hanke oli vaikuttavuus- ja tulokselisuusohjelman ohjelmakauden päättyessä toteutusvaiheessa. Toinen hanke oli oikeuslääkinnän tietojärjestelmä -hanke, joka oli Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen päävastuulla. Myös tämä hanke on toteutusvaiheessa. Hankkeille asetettiin tavoitteet ja kriteerit. Hankkeiden tavoitteet ja tarkempi raportointi löytyvät valtion julkisesta raportointipalvelu Netrasta ([www.netra.fi/vatu](http://www.netra.fi/vatu)).

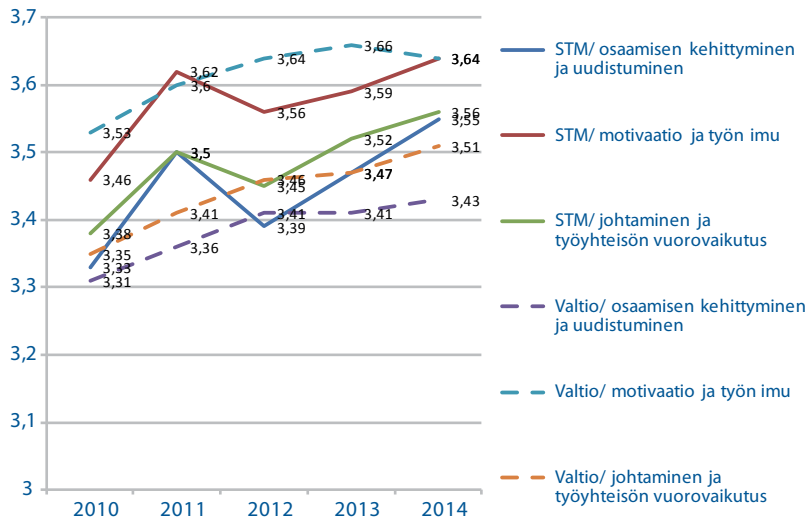
Sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonalan VATU-ohjelmaan sisältyi yhteensä kaksikymmentäviisi ydintoimintoanalyysiin perustuvaa uudistusta.

## Taulukko 12. STM:n ydintoimintouudistusten toteutuksen tilanne

Ehdottaja	Uudistus
	<b>Ohjelmakauden aikana valmistuneet</b>
STM	Työsuojelun valvontaa tukevan tietojärjestelmän (Vera) käyttöönotto
STM	Eri ministeriöissä toimivien valtuutettujen kokoaminen yhteen
STM	Hallituksen strategisen ohjelmatyöskentelyn toimintamalli
STM	Työsuojelun tapaturmaselostusrekisteristä luopuminen
	<b>Toteutuksessa, valmistuvat v. 2015 (arvio)</b>
STM	Kansalaisyhteydenottojen toimintamallin kehittäminen
STM	Asiakkuudenhallinta STM:ssä ja sen hallinnonalan virastoissa ja laitoksissa
STM	Yhteinen verkkoviestinnän julkaisujärjestelmä
	<b>Toteutuksessa, valmistuvat v. 2016- (arvio)</b>
STM	Työsuojelun valvontaa tukeva puhelinneuvonta
STM	STM:n hallinnonalan ICT-toimintojen koordinointi ja yhdistäminen
STM	STM:n hallinnonalan tietovarannot - päällekkäisyyksien kartoitus
STM	Muutoksenhakulautakuntien yhdistäminen (Sosiaaliturvan muutoksenhakulautakunta, työttömyysturvan muutoksenhakulautakunta, Tapaturma-asioiden muutoksenhakulautakunta, Työeläkeasioiden muutoksenhakulautakunta, opintotuen muutoksenhakulautakunta)
STM	Lääkkeitä ja lääkeaineita tutkivien valvontalaboratorioiden (Fimean, Tullin, Eviran ja Keskusrikospoliisin rikosteknisen laboratorioiden) välisen yhteistyön kehittäminen ja/tai laboratorioiden yhdistäminen
STM	Apteekkimaksujen perinnän siirto verohallinnolle
	<b>Valmisteilla/suunnitteilla</b>
STM	Sosiaali- ja terveydenhuollon valvonnan ja ohjauksen yhdistäminen
STM	Työaikojen poikkeusluvista luopuminen
	<b>Keskeytetty/luovuttu</b>
STM	Sosiaali- ja terveydenhuollon keskusvirastomallin selvittäminen (valvontatoimi)
STM	Työsuojelun laiminlyöntimaksun käyttöönotto
STM	Apteekkilupien myöntämisprosessin uudistaminen
STM	Hiihtohissien tarkastusten siirto kuluttajaviranomaisille
STM	Valtion mielisairaaloiden ja koulukotien kunnallistamisen selvittäminen, liittyen sote -palvelurakenneuudistukseen
STM	Panostajalupien myöntämisen siirto työsuojelusta poliisille
STM	Vakuutusmatemaatikon ja vakuutusmeklarin tutkintojen siirto pois STM:stä
STM	Luovutaan eräistä viranomaisten välisistä lausunnoista työsuojelun alueella
STM	Sosiaali- ja terveydenhuollon valtiosuoksien ja lainsäädännön kokoaminen sosiaali- ja terveysministeriöön
STM	Tasa-arvopolitiikan organisatorinen asema ja sijainti valtioneuvostossa

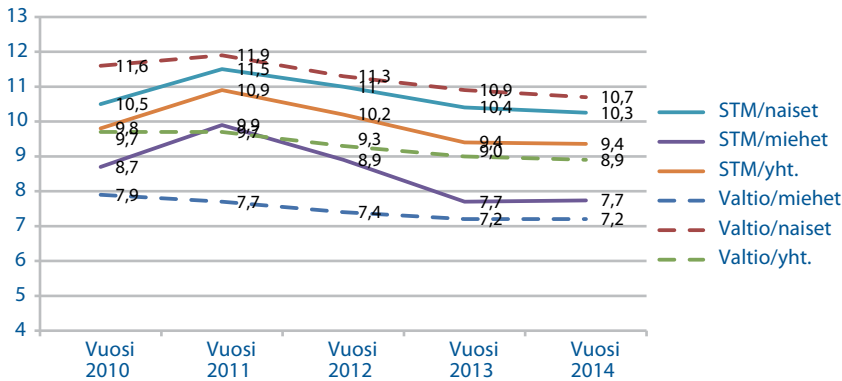
Sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonalan ydintoimintoanalyysiuudistuksista vaikuttavuus- ja tulokellisuusohjelman ohjelmakauden aikana valmistui neljä uudistusta. Kolme uudistusta valmistuu arviolta vielä vuoden 2015 aikana ja kuusi vuoden 2015 jälkeen. Kaksi uudistusta on valmistelu- tai suunnitteluvaiheessa. Kymmenen ydintoimintoanalyysiehdotuksen osalta ohjelmakauden aikana on todettu, ettei ehdotuksen toteutusta ole mahdollista aloittaa.

**Kuva 43. Sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonalan ja valtion henkilöstön aikaansaannoskyky VMBaro-indeksi (1-5) v. 2010 – 2014**



Edellä olevassa kuvassa ilmenee aikaansaannoskyvyn mittarit sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonalalla ja koko valtiolla vuosina 2010 - 2014. Sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonalalla parhaimmalla tasolla on motivaatiota ja työn imua kuvaava indeksi (3,64). Ko. indeksin muutos vuodesta 2010 on + 0,18. Johtamisen ja työyhteisön vuorovaikutuksen indeksi oli vuonna 2014 3,56 ja indeksin muutos vuodesta 2010 on + 0,18. Osaamisen kehittymisen ja uudistumisen indeksi oli 3,55 ja indeksin muutos vuodesta 2010 on + 0,22, joka oli ohjelmakauden aikana tapahtuneista muutoksista suurin.

**Kuva 44. Sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonalan ja valtion henkilöstön sairauspoissaolojen kehitys v. 2010 – 2014**



Sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonalan sairauspoissaolot olivat vuonna 2010 9,8 työpäivää henkilötyövuotta kohden. Tämä oli 0,1 päivää enemmän kuin valtiolla yhteensä. Vuonna 2010 naisilla oli sairauspoissaoloja 10,5 htp/htv ja miehillä 8,7 htp/htv. Vuonna 2014 sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonalalla oli sairauspoissaoloja yhteensä 9,4 htp/htv (-0,4 htp/htv), naisilla 10,3 htp/htv (-0,2 htp/htv) ja miehillä 7,7 htp/htv (-1 htp/htv).

Inhimillisen pääoman tavoitteet sisällytettiin sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonalalla osaksi hallinnonalan tulosoajusta. Tulossopimuksissa asetettiin vuosittain konkreettiset tavoitteet työtyytyväisyysindeksin kokonaistasolle ja kuuden erikseen määritellyn kysymyksen tasolle, sairauspoissaolojen enimmäismäärälle, keskimääräiselle eläkkeelle siirtymisiälle, työkyvyttömyyseläkkeiden enimmäismäärälle ja määräaikaisten palvelusuhteiden enimmäismäärälle. Tavoitteiden toteutumista seurattiin ja arvioitiin säännöllisesti tulossopimuksen toteutumisen seurannan yhteydessä. Kaikki hallinnonalan virastot olivat saavuttaneet henkilöstöä koskevat tavoitteensa vähintään hyvällä tasolla, osa jopa erinomaisella tasolla. Ministeriö itse ja kukin hallinnonalan virasto huolehtivat siitä, että inhimillisen pääoman kehittämisen näkökulma oli mukana toiminta- ja henkilöstösuunnittelussa ja muussa viraston johtamisessa.

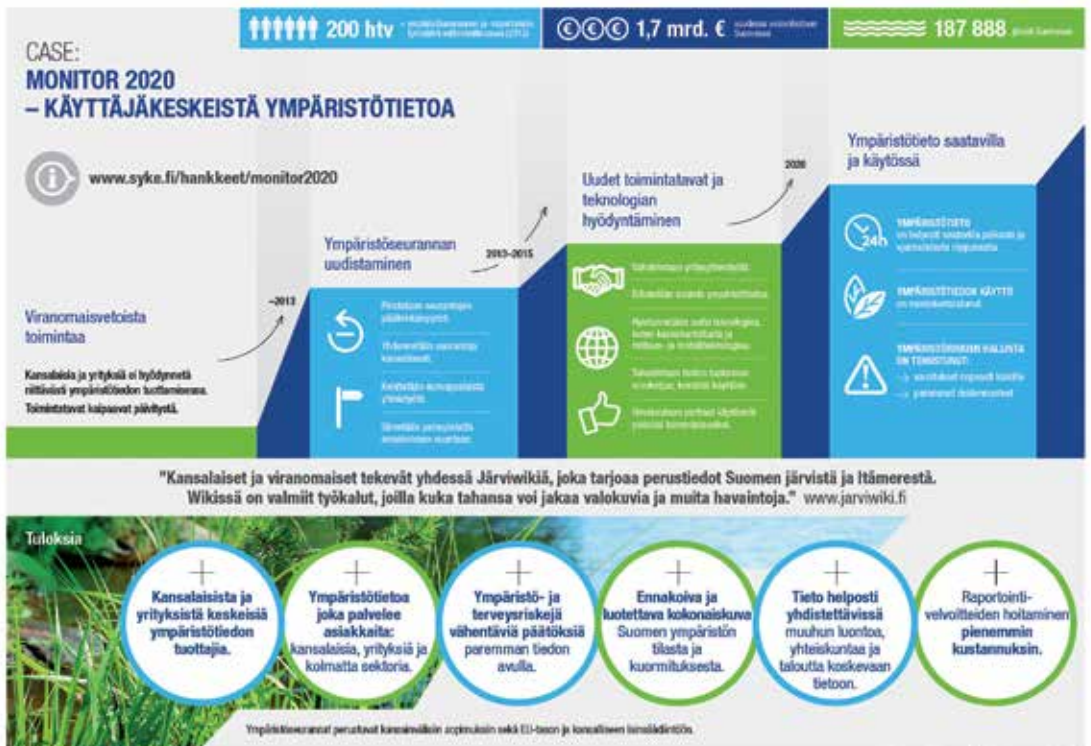
Lisätietoja sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonalan VATU-ohjelman toteutuksesta: hallintoylijohtaja Jaana Koski, sosiaali- ja terveysministeriö  
hallitusneuvos Liisa Perttula, sosiaali- ja terveysministeriö  
etunimi.sukunimi@stm.fi

## 6.12 Ympäristöministeriön hallinnonalan VATU-ohjelma

Ympäristöministeriön hallinnonalan VATU-ohjelma muodostui kahdesta kärkihankkeesta, inhimillisen pääoman kehittämisestä (IPO) sekä ydintoimintoanalyysissä ehdotetuista toimenpiteistä. Ohjelman tavoitteena oli osaltaan vastata julkisen talouden kestävyysvajeen supistamistarpeeseen sekä tehostaa ja uudistaa toimintaa ympäristöhallinnon toimialalla. Ympäristöministeriö vastasi ohjelman toteuttamisesta omalla hallinnonalalla. Ohjelman toimeenpano oli kytketty vuotuisen tulossuunnittelun yhteyteen ja sen etene mistä ja tuloksia seurattiin säännöllisesti. Henkilöstö osallistui ohjelman valmisteluun muun muassa esittämällä ydintoimintoanalyysiin omia kehittämis ehdotuksia.

Ympäristöministeriön hallinnonalalla oli kaksi VATU-hanketta. Monitor 2020 – Ympäristötieto hyviin päätöksiin -hanke on ohjelmakauden päättyessä toteutuksessa. Ympäristöhallinnon monikanavainen asiakaspalvelu -hanke valmistui ohjelmakauden aikana. Hankkeiden tavoitteet ja tarkempi raportointi löytyvät valtion julkisesta raportointipalvelu Netrasta ([www.netra.fi/vatu](http://www.netra.fi/vatu)).

Kuva 45. Monitor 2020 - käyttäjakeskeistä ympäristötietoa



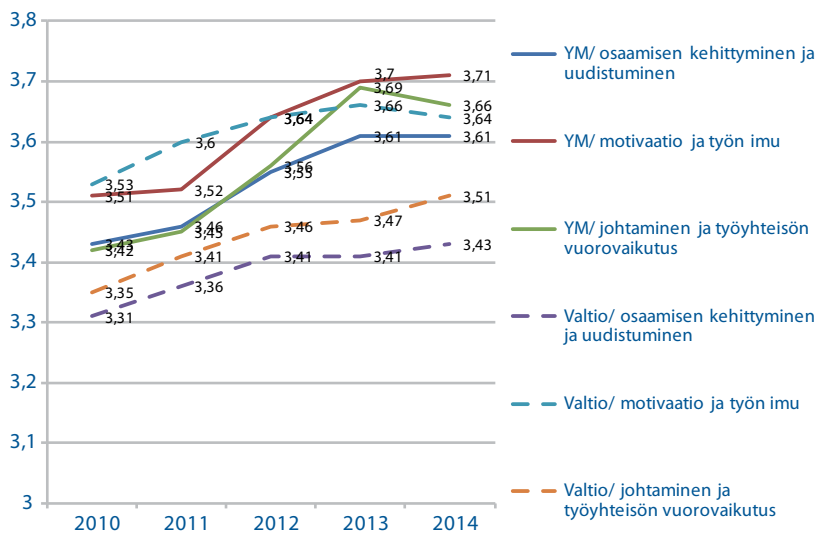
Ympäristöministeriön hallinnonalan VATU-ohjelmaan sisältyi yhteensä kaksikymmentäneljä ydintoimintoanalyysiin perustuvaa uudistusta.

**Taulukko 13. YM:n ydintoimintouudistusten toteutuksen tilanne**

Ehdottaja	Uudistus
	<b>Ohjelmakauden aikana valmistuneet</b>
YM	Geenitekniiikan lautakunnan tehtävien uudelleenorganisointi
YM	Luonnonsuojelualueverkoston hoito ja muut luonnonsuojeluun liittyvät operatiiviset tehtävät
YM	Korjaus- ja energia-avustusmenettelyyn liittyvien menettelyjen kehittäminen (sähköinen asiointi)
YM	Kansainvälisten raportointien kehittäminen ympäristöön liittyvissä kysymyksissä
YM	Työnjaon kehittäminen UM:n ympäristöpolitiikan ja YM:n kansainvälisten ja EU-asiain yksikön välillä
YM	Talous- ja henkilöstöhallinnon tietojärjestelmän (KIEKU) käyttöönotto
YM	KEHU-hankkeen yhteiset hallinto- ja palvelutoiminnot
YM	Ympäristövahinkojen torjunnan kehittäminen ja mahdollinen osittainen uudelleen organisointi
YM	Vesien syvyyskartoituksen lopettaminen (SYKE ja ELY:t)
YM	Terveyshaittojen poistamiseen tarkoitetuista nykymuotoisista avustuksista luopuminen (rajaus täsmentynyt)
YM	Asukasvalintaan, vuokriin ja asumisoikeustalojen käyttövastikkeiden määräytymiseen liittyvien kanteluiden käsittelystä luopuminen
YM	ARA-vuokra-asuntojen vuokrien määrityksen valvonnan siirto kunnilta valtiolle
YM	Omistusasuntolainojen valtioneuvoston siirto Valtiokonttoriin
	<b>Toteutuksessa, valmistuvat v. 2015 (arvio)</b>
YM	Markkinavalvontatehtävien erillisrahoituksen siirto TEM:iin (Tukesin markkinavalvonnan määräraha)
	<b>Toteutuksessa, valmistuvat v. 2016- (arvio)</b>
YM	Kansallisen kestävä kehityksen työn uudelleenorganisointi (institutionaalinen uudelleen järjestely)
YM	Pilaantuneita maita koskevat ympäristötyöt eli ns. valtion jätehuoltotöiden uudelleen järjestely
YM	Luonnonsuojelualueiden maastomerkinnät; käytäntöjen kehittäminen kustannusten vähentämiseksi
YM	Valtion sektoritutkimuslaitosten yhteinen projektinhallinta-hanke
YM	Säännös- ja sopimusperusteiset (SYKE:n) viranomais- ja asiantuntijatehtävät
YM	Rauhoitettujen eläinten aiheuttamien vahinkojen korvaamisen siirtäminen vakuutuksen piiriin
YM	Maakuntakaavojen vahvistamiskäytännöt
	<b>Keskeytetty/luovuttu</b>
YM	Vesilainsäädäntö sekä vesiensuojelun ja vesivaroihin liittyvien tehtävien yhteenkokoaminen
YM	Rakentamisen teknisen ohjauksen resurssit yhteen
YM	Kulttuurihistoriallisen kiinteistövarallisuuden luovutuslain mukaisesta lausuntomenettelystä luopuminen

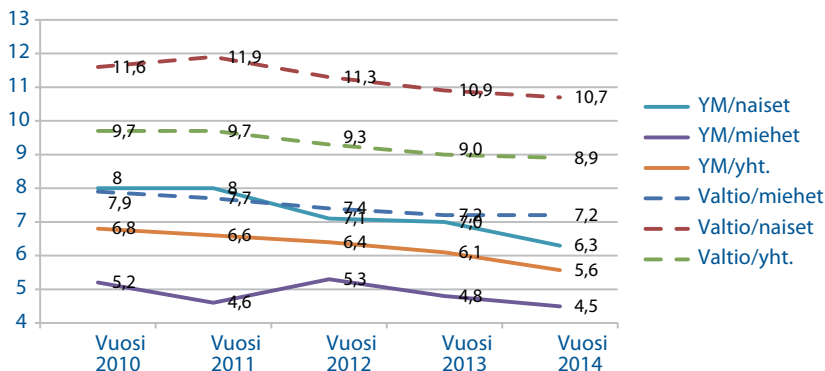
Ympäristöministeriön hallinnonalan ydintoimintoanalyysiuudistuksista vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman ohjelmakauden aikana valmistui kolmetoista uudistusta. Yksi uudistusta valmistuu arviolta vielä vuoden 2015 aikana ja seitsemän vuoden 2015 jälkeen. Kolmen ydintoimintoanalyysiehdotuksen osalta ohjelmakauden aikana on todettu, ettei ehdotuksen toteutusta ole mahdollista aloittaa.

**Kuva 46. Ympäristöministeriön hallinnonalan ja valtion henkilöstön aikaansaannoskyky VMBaro-indeksi (1-5) v. 2010 – 2014**



Edellä olevassa kuvassa ilmenee aikaansaannoskyvyn mittarit ympäristöministeriön hallinnonalalla ja koko valtiolla vuosina 2010 - 2014. Ympäristöministeriön hallinnonalalla indeksien lähtötaso vuonna 2010 oli kaikilla indekseillä korkeampi kuin koko valtion indeksien taso. Ympäristöministeriön hallinnonalalla parhaimmalla tasolla on motivaatiota ja työn imua kuvaava indeksi (3,71). Ko. indeksin muutos vuodesta 2010 on + 0,2. Johtamisen ja työyhteisön vuorovaikutuksen indeksi oli vuonna 2014 3,66 ja indeksin muutos vuodesta 2010 on + 0,24. Osaamisen kehittymisen ja uudistumisen indeksi oli vuonna 2014 3,61 ja indeksin muutos vuodesta 2010 on + 0,18.

**Kuva 47. Ympäristöministeriön hallinnonalan ja valtion henkilöstön sairauspoissaolojen kehitys v. 2010 – 2014**



Ympäristöministeriön hallinnonalan sairauspoissaolot olivat vuonna 2010 6,8 työpäivää henkilötyövuotta kohden. Tämä oli 2,9 päivää vähemmän kuin valtiolla yhteensä. Vuonna 2010 naisilla oli sairauspoissaoloja 8 htp/htv ja miehillä 5,2 htp/htv. Vuonna 2014 ympäristöministeriön hallinnonalalla oli sairauspoissaoloja yhteensä 5,6 htp/htv (-1,2 htp/htv), naisilla 6,3 htp/htv (-1,7 htp/htv) ja miehillä 4,5 htp/htv (-0,7 htp/htv).

Inhimillisen pääoman kehittämisen (IPO) tavoitteena ympäristöministeriön hallinnonalalla oli yhtenäistää toimintakulttuuria ja siten vaikuttaa tuloksellisen toimintakulttuurin syntymiseen, työyhteisön aikaansaavuuden lisääntymiseen ja henkilöstön hyvinvointiin. Inhimillisen pääoman toimeenpano oli kytketty VATU-kärkihankkeisiin ja viraston omiin tulossopimuksiin sekä otettiin huomioon myös ydintoimintoanalyysin hankkeiden toteuttamisessa. Virastot vastasivat omalta osaltaan IPO-suunitelmien toteuttamisesta.

Ympäristöministeriö laati vuonna 2014 uuden strategian. Uusi nelivuotinen tulossopimus vuodelle 2015 laadittiin strategian pohjalta. Tulostavoitteet on johdettu strategiasta. Tulossopimuksen tavoitteiden lukumäärää vähennettiin aikaisemmasta. Tavoitteet kohdennettiin toiminnan ydintehtävien mukaisiksi.

Toiminnan jatkuvan kehittämisen periaate sisältyy sekä toiminnan ja rakenteiden strategiseen kehittämiseen että vuotuisen suunnitteluun hallinnonalalla. Ympäristöministeriön vuonna 2014 uusitun strategian tavoitteena on rakentaa kestävää elinympäristöä ja vihreää kasvua. Hallinnonalan nelivuotiset tulossopimukset rakentuvat toiminnan strategisille tavoitteille. Myös organisaatiouudistukset toteutetaan toiminnan tarpeista lähtien ja henkilöstöä osallisten. Ministeriön muutto uusiin monitiloihin keväällä 2015 mahdollistaa osaltaan sisäisen toiminnan ja yhteistyön tehostamisen ja uudistuneet toimintatavat pidemmällä aikavälillä.

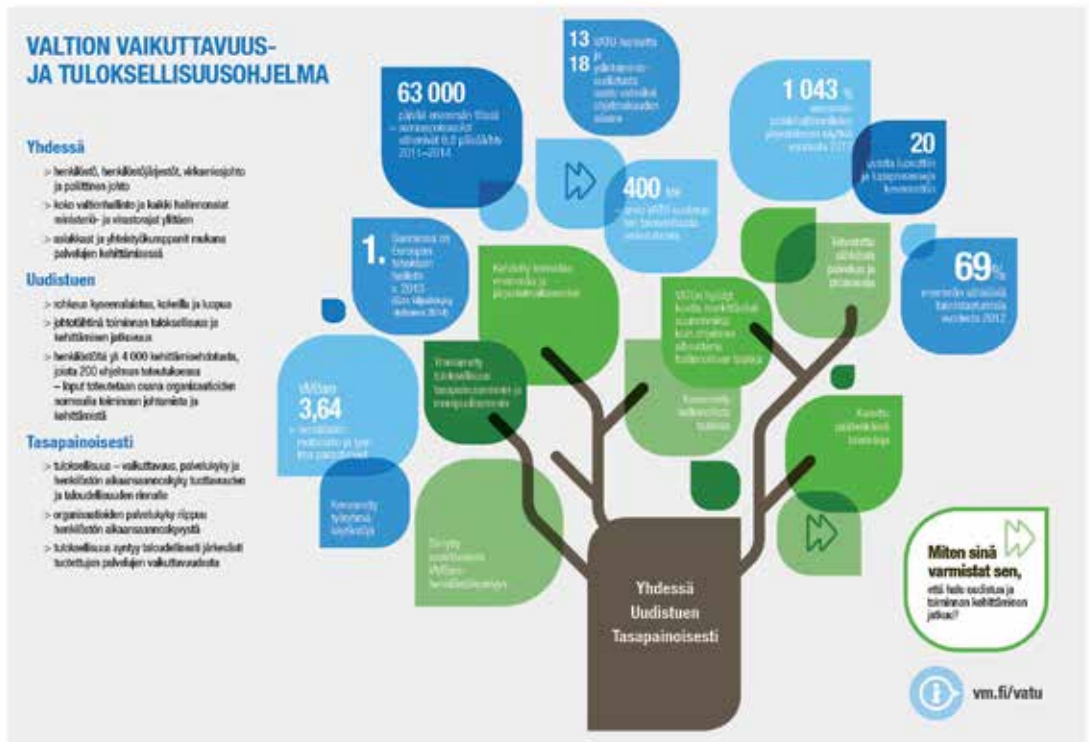
Lisätietoja ympäristöministeriön hallinnonalan VATU-ohjelman toteutuksesta:  
talouspäällikkö Timo Jaakkola  
etunimi.sukunimi@ymparisto.fi



## 7 Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman toteutus, seuranta ja tulokset

Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman toteutuksen ytimen muodostivat hallinnonala-kohtaiset vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmat, joissa suurin osa koko ohjelman konkreettisista tuloksista saatiin aikaiseksi.

Kuva 48. Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman toimintamalli ja tulokset

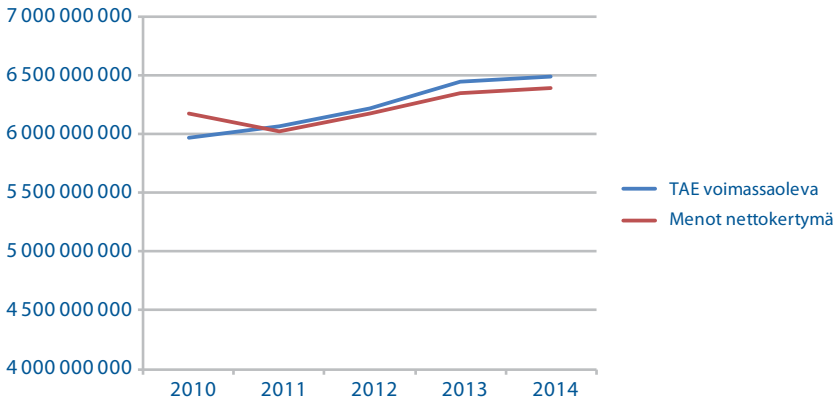


Hallinnonalakohtaisten ohjelmien toteutus ja tulokset on kuvattu hallinnonaloittain luvussa 6. Luvussa 7.3 kuvataan hallinnonalojen ohjelmien tulokset koko ohjelmaston yhteisinä tuloksina VATU-hankkeiden, inhimillisen pääoman kehittymisen sekä ydintointoanalyysiuudistusten toimeenpanossa. Hallinnonalojen vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmien tulosten lisäksi ohjelmalla oli myös erillinen tavoite- ja seurantakokonaisuus, jonka tuloksia kuvataan luvussa 7.1. ja 7.2. Edellisten lisäksi vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmassa oli ohjelmatasoisessa toteutuksessa ja/tai seurannassa joitakin kaikille yhteisiä tai poikkihallinnollisia kehittämistoimia, joiden toteutusta ja tuloksia kuvataan luvussa 7.4.

## 7.1 Tasapainoinen tavoitteenasettelu ja ohjelman seurantakohteet

Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman seurantakohteet olivat a) budjettitalouden toimintamenot, b) henkilötyövuodet, c) osaamisen kehittyminen ja uudistuminen VMBaro-indeksi, d) motivaatio ja työn imu VMBaro-indeksi, e) johtaminen ja työyhteisön vuorovaikutus VMBaro-indeksi sekä f) sairauspoissaolopäivät.

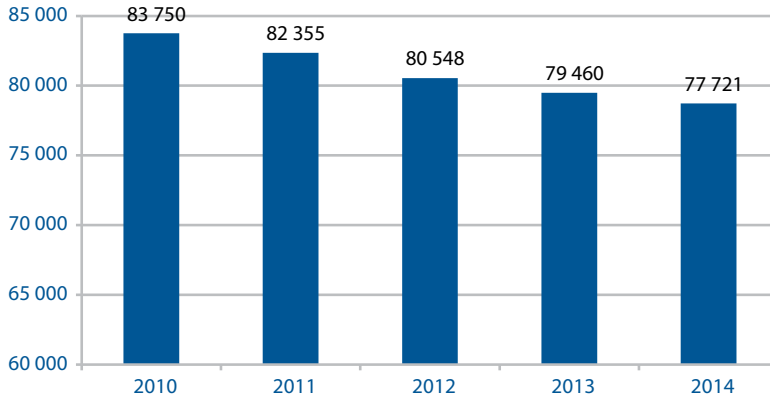
**Kuva 49. Talusarvion toimintamenot ja menojen nettokertymä v. 2010 – 2014 (pääluokat 23 – 35)**



Lähde: Valtiokonttori (Valtion keskuskirjanpito, Netra)

Valtion budjettitalouden talousarviossa vahvistetut toimintamenot (budjetin pääluokat 23-35) olivat vuonna 2014 6,492 mrd. euroa (+ 0,8 %). Ennakkotieto tilinpäätöstietoihin perustuvasta menojen nettokertymästä vuonna 2014 oli 6,389 mrd. euroa (+ 0,6 %). Vuosina 2012 ja 2013 kasvu oli 2,5 % - 3,5 % vaihteluvälillä. Ohjelmakauden aikana valtion toimintamenojen kehitys on hidastunut merkittävästi.

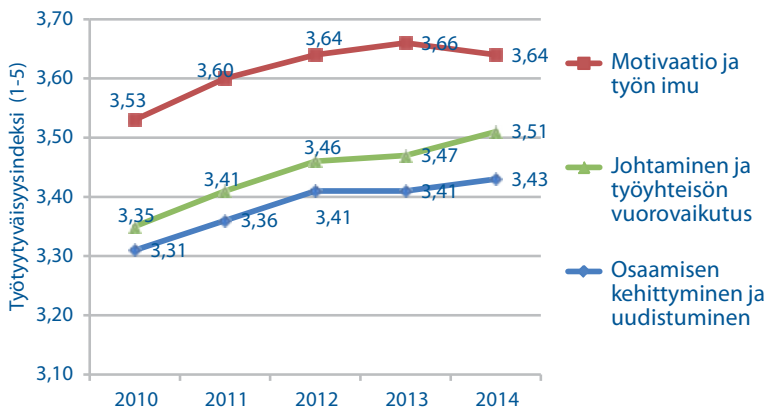
**Kuva 50. Valtion henkilöstön henkilötyövuosien kehitys v. 2010 -2014**



Lähde: Valtiovarainministeriö (Tahti)

Valtion henkilöstön (budjetin pääluokissa 23 - 35) henkilötyövuosien määrä vuonna 2014 oli 77 721. Se on vähentynyt vuodesta 2010 6 029 henkilötyövuodella eli 7 prosentilla. Vuodesta 2013 henkilöstö väheni 1739 henkilötyövuodella (- 2,2 %).

**Kuva 51. Valtion henkilöstön aikaansaannoskyky VMBaro-indeksi (1-5) v. 2010 - 2014**



Lähde: Valtiovarainministeriö (VMBaro)

Edellä olevassa kuvasta ilmenee aikaansaannoskyvyn mittarit koko valtiolla vuosina 2010 - 2014. Kaikilla kolmella indeksillä on ollut vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman ohjelmakaudella nouseva kehitystrendi. Nouseva trendi jatkui koko nelivuotiskauden (vuodet 2011 – 2014) Johtamisen ja työyhteisön vuorovaikutus sekä Osaamisen kehittyminen ja uudistuminen indekseillä.

Edelleen parhaimmalla tasolla on motivaatiota ja työn imua kuvaava indeksi. Sen numeroarvon ollessa vuonna 2014 3,64, indeksin muutos vuodesta 2010 on + 0,11. Ohjelmakauden aikana motivaatiota ja työn imua kuvaavan indeksin osaindeksistä on eniten kehittyneet sisäinen yhteistyö ja työilmapiiri työyhteisössä (muutos vuodesta 2010 + 0,19) sekä mahdollisuudet yhteensovittaa työ- ja yksityiselämä (muutos vuodesta 2010 + 0,19). Sen sijaan työpaikan varmuus nyt ja tulevaisuudessa osaindeksi on laskenut vuodesta 2010 -0,21.

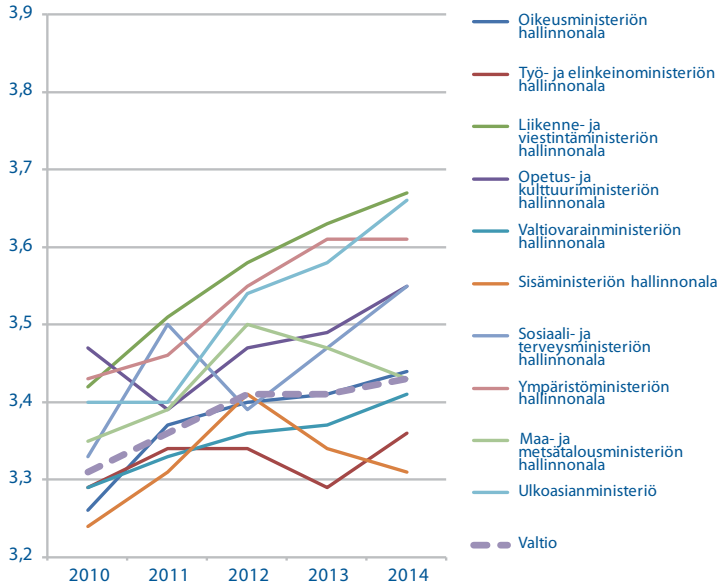
Johtamisen ja työyhteisön vuorovaikutuksen indeksi on kehittynyt eniten ohjelmakauden aikana. Ko. indeksi oli vuonna 2014 3,51 ja indeksin muutos vuodesta 2010 on + 0,16. Eniten ovat kehittyneet vuodesta 2010 osaindeksit: esimiehen palaute työtuloksista, ammatinhallinnasta ja kehittymisestä + 0,22, oikeudenmukainen kohtelu esimiehen taholta + 0,2 sekä työyhteisön avoimuus asioiden valmistelussa ja päätöksenteossa + 0,2.

Osaamisen kehittymisen ja uudistumisen indeksi oli kolmesta indeksistä alhaisin eli 3,43, indeksin muutos vuodesta 2010 on + 0,12. Eniten vuosina 2011 – 2014 kehittyivät osaamisen kehittämisen ja uudistumisen indeksin työpaikkakoulutusmahdollisuudet ja muut osaamisen kehittämitoimenpiteet + 0,14, osaamisen ja työpanoksen arvostus työyhteisössä + 0,13 sekä esimiesten ja johdon antamat mahdollisuudet uudistua työssä + 0,13 osaindeksit. Kaikki muutokset ovat tilastollisesti merkitseviä tai erittäin merkitseviä.

Aikaansaannoskyvyn indeksejä tarkasteltaessa on hyvä kiinnittää huomiota siihen, että hallinnonalojen indeksit perustuvat VMBaro-henkilöstökyselyyn. VMBaroa on käytetty hallinnonaloilla hieman eri tavoin. Aikaansaannoskyvyn indeksit ovat hallinnonalan keskiarvotieto, jossa saattaa olla mukana eri vuosina eri virastot. Jotkin hallinnonalat ovat käyttäneet VMBaroa vuosittain kaikissa hallinnonalan virastoissa. Toisilla hallinnonaloilla VMBaro on toteutettu joissakin virastoissa joka toinen vuosi, kun jotkin ovat tehneet tutkimusta vuosittain. Mukana on myös hallinnonaloja, joiden VMBaron käytön säännöllisyys ja kattavuus on vakiintunut vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman ohjelmakauden aikana.

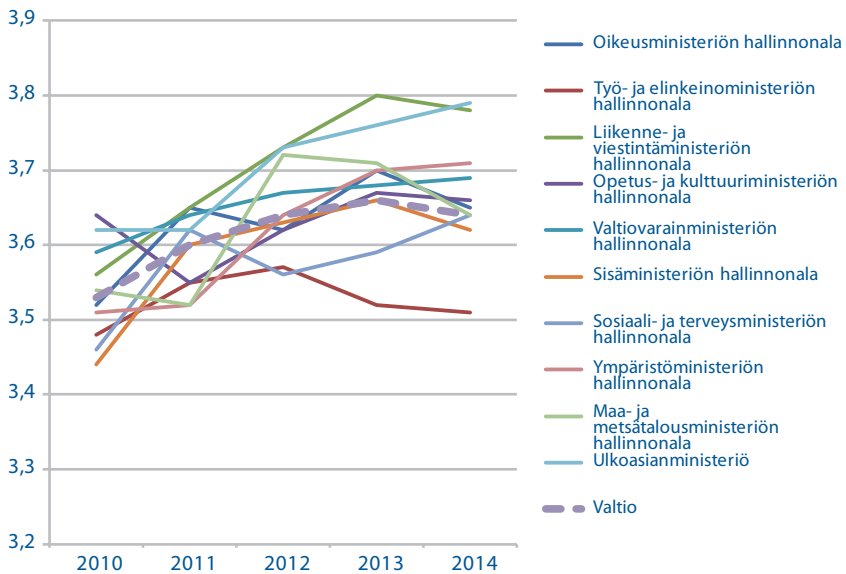
Ulkoasianministeriöstä vuoden 2014 tietona on käytetty helmikuussa 2015 toteutetun VMBaron tietoja, sillä VMBaron toteutuksen ajankohta muutettiin syksystä alkuvuoteen. Puolustusministeriön hallinnonala ei ole vertailussa mukana, sillä hallinnonalan virastoista ainoastaan puolustusministeriö käyttää VMBaroa henkilöstön työilmapiirin selvittämiseen. Puolustusvoimissa ja puolustushallinnon rakennuslaitoksella on käytössä omat vuosittain toteutettavat henkilöstön työilmapiiritutkimukset (ks. luku 6.5)

**Kuva 52. Osaamisen kehittyminen ja uudistuminen (VMBaro-indeksi) hallinnonaloittain v. 2010-2014**



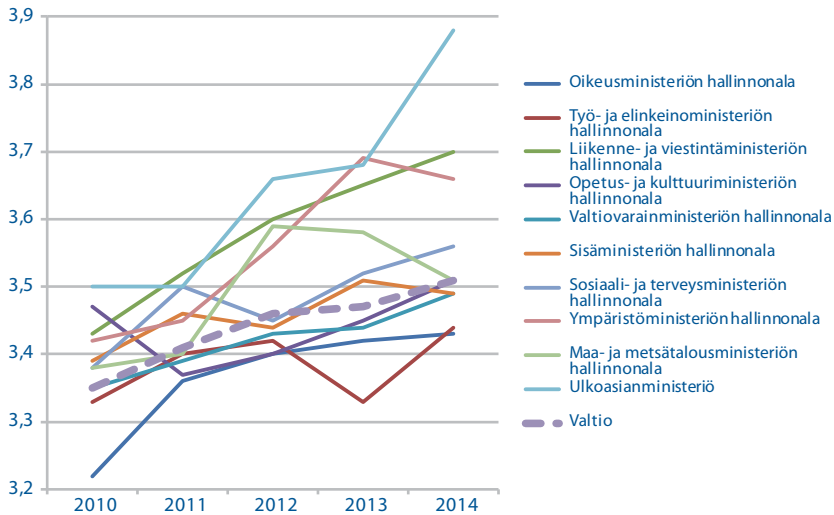
Valtion Osaamisen kehittymisen ja uudistumisen indeksi oli vuonna 2014 kolmesta indeksistä alhaisin eli 3,43 ja indeksin muutos vuodesta 2010 on + 0,12. Hallinnonaloista korkeimmalla tasolla vuonna 2014 olivat liikenne- ja viestintäministeriö (3,67), ulkoasianhallinto (3,66) ja ympäristöministeriö (3,61). Ohjelmakauden aikana hallinnonaloista osaamisen kehittymisen ja uudistumisen indeksi oli kehittynyt eniten ulkoasianhallinnolla (+0,26), liikenne- ja viestintäministeriöllä (+0,25) ja sosiaali- ja terveysministeriöllä (+0,22).

**Kuva 53. Motivaatio ja työn imu (VMBaro-indeksi) hallinnonaloittain v. 2010-2014**



Valtion Motivaatio ja työn imu indeksi oli vuonna 2014 kolmesta indeksistä parhaalla tasolla eli 3,64 ja indeksin muutos vuodesta 2010 + 0,11. Hallinnonaloista korkeimmalla tasolla vuonna 2014 olivat ulkoasianhallinto (3,79), liikenne- ja viestintäministeriö (3,78) ja ympäristöministeriö (3,71). Ohjelmakauden aikana hallinnonaloista motivaatio ja työn imu indeksi oli kehittynyt eniten liikenne- ja viestintäministeriöllä (+0,22), ympäristöministeriöllä (+0,2), sosiaali- ja terveystieteiden ministeriöllä (+0,18) sekä sisäministeriöllä (+0,18).

**Kuva 54. Johtaminen ja työyhteisön vuorovaikutus (VMBaro-indeksi) hallinnonaloittain v. 2010-2014**



Valtion Johtaminen ja työyhteisön vuorovaikutus indeksi oli vuonna 2014 3,51 ja indeksin muutos vuodesta 2010 + 0,16. Hallinnonaloista korkeimmalla tasolla vuonna 2014 olivat ulkoasianhallinto (3,88), liikenne- ja viestintäministeriö (3,7) ja ympäristöministeriö (3,66). Ohjelmakauden aikana hallinnonaloista johtaminen ja työyhteisön vuorovaikutus indeksi oli kehittynyt eniten ulkoasianhallinnossa (+ 0,38), liikenne- ja viestintäministeriöllä (+0,27) ja ympäristöministeriöllä (+0,24).



Hallinnonaloista sairauspoissaolot olivat vuonna 2014 matalimmalla tasolla ulkoasianhallinnossa (5,2 pvä/htv), ympäristöministeriön hallinnonalalla (5,6 pvä/htv) ja liikenne- ja viestintäministeriön hallinnonalalla (6,4 pvä/htv). Ohjelmakauden aikana sairauspoissaolopäivät vähenivät eniten puolustusministeriön hallinnonalalla (-2,1 pvä/htv), opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalalla (-1,5 pvä/htv) ja liikenne- ja viestintäministeriön hallinnonalalla (-1,2 pvä/htv). Tarkasteltaessa sairauspoissaoloja ja niiden kehitystä sukupuolen mukaan voidaan havaita, että sukupuolten väliset erot ovat edelleen varsin suuret (ks. hallinnoalakohtaiset seurantatiedot luku 6).

## 7.2 Ohjelmaston tulokset

Edellä kuvattujen ohjelman seurankohteiden lisäksi ohjelmaston tavoitteet sijoitettiin tuloksellisuuden nelikenttään. Jokaiselle tuloksellisuuden ulottuvuudelle, vaikuttavuudelle, palvelukyvylle, aikaansaannoskyvylle sekä tuottavuus/ taloudellisuusulottuvuudelle oli tavoitteet ja niille indikaattorit, mittarit ja tavoitearvot.

Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman tavoite- ja seurantakokonaisuudessa erotettiin toisistaan koko vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman tuloksellisuuden arviointi sekä ohjelman piirissä olevien hankkeiden ja uudistusten tulostavoitteiden toteuman arviointi. Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman tavoitteet, niiden toteumatietojen seuranta ja raportointi tapahtuu valtion julkisessa raportointipalvelu Netrassa ([www.netra.fi/vatu](http://www.netra.fi/vatu)).

## 7.3 Hallinnonalojen VATU-ohjelmien tulokset VATU-ohjelman yhteistuloksina

Hallinnoalakohtaiset vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmat muodostavat ohjelman toimeenpanon ytimen. Ohjelmat muodostuvat hallinnonalan VATU-hankkeista, inhimillisen pääoman kehittämisestä sekä ydintoimintoanalyysissä ehdotettujen toimenpiteiden toteuttamisesta.

### VATU-hankkeet

Kaikilla ministeriöillä oli ohjelman yhteisseurannassa yhdestä kahteen hanketta tai toimenpidettä, joiden toteuttamisesta ne vastasivat. Kolmesta VATU-hanketta oli toteutettu ohjelmakauden aikana. Loput kymmenen etenevät suunnitellun mukaisesti. Muutaman hankkeen eteneminen tai hankkeessa saavutettavien tulosten laatu on riippuvainen vuosien 2016 – 2019 kehyspäätöksestä.



## Taulukko 14. Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman ohjelman yhteisseurantaan nostetut hankkeet

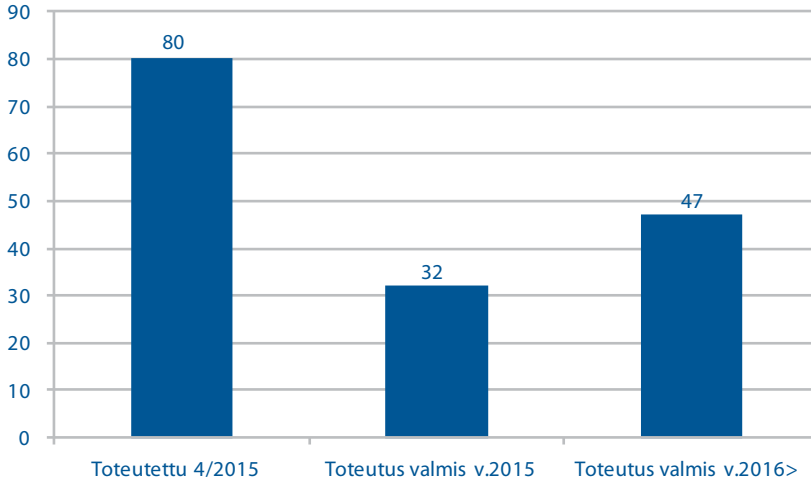
päävastuu hallala	hankkeen nimi	Tila ja vaihe
VNK	Valtioneuvoston verkkoviestinnän uudistushanke	Toteutettu
UM	Kansalaispalvelujen prosessien kehittäminen	Käynnissä
UM & TEM	Suomen kansainvälisten toimintojen kehittäminen Suomi-talo/Team Finland –konseptin pohjalta	Toteutettu
OM	Oikeushallinnon aineistopankki AIPA:n ja poliisin Vitja-järjestelmän luoma poikkihallinnollinen kokonaisuus	Käynnissä
OM & STM	Vankien terveydenhuollon valvonta, järjestäminen ja rahoitus	Käynnissä
SM	Poliisin hallinnon uudistamista koskeva rakennehanke (PORAIII)	Toteutettu
PLM	Kokonaisturvallisuus	Toteutettu
	Kyberturvallisuusstrategian toimeenpano	Toteutettu
	Logistiikkalaitoksen perustaminen	Toteutettu
	Puolustusvoimauudistus	Toteutettu
VM	TORI-toimialariippumaton ICT	Käynnissä
	Vero- ym. viranomaistietopalvelujen rajapinta (VTPR-hanke)	Käynnissä
OKM	OKM:n hallinnonalan ohjauksen ja virastorakenteen uudistaminen	Toteutettu
	Kansainvälistymisen tuen vaikuttavuuden vahvistaminen	Käynnissä
MMM	Elintarvike-, luonnonvara- ja maanmittaushallinnon tietotekniikan kehittämiskeskus ELMA	Toteutettu
	Luonnonvara- ja elintarviketilastoinnin keskittäminen, yhteisen tietoarkkitehtuurin kehittäminen ja tiedontuotannon yhtenäistäminen	Toteutettu
LVM	Julkisin varoin toteutettujen henkilökuljetusten uudistaminen	Käynnissä
	LVM:n hallinnonalan tulosohtauksen kehittäminen	Toteutettu
TEM	Työpolitiikan palvelurakennearvio	Toteutettu
TEM & UM	Julkisten kansainvälistymispalveluiden taloudellisten ulkosuhteiden toimenpideohjelman (Team Finland) (vrt. UM:n hanke)	Käynnissä
STM	Oikeuslääkinnän tietojärjestelmäprojekti	Käynnissä
YM	Monitor 2020 – Ympäristötieto hyviin päätöksiin	Käynnissä
	Ympäristöhallinnon monikanavainen asiakaspalvelu	Toteutettu

VATU-hankkeiden tavoitteet, niiden toteumatietojen seuranta ja raportointi tapahtuivat valtion julkisessa raportointipalvelu Netrassa ([www.netra.fi/vatu](http://www.netra.fi/vatu)).

### Ydintoimintouudistukset

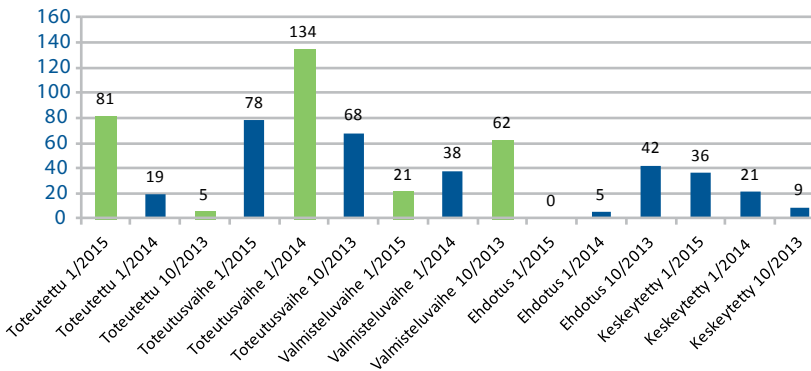
Ydintoimintanalyysin kautta syntyneet hallinnonalojen uudistukset ja niihin liittyvät vaikutusarvioinnit perustuvat hallinnonalojen omiin arvioihin. Kaikista uudistuksien arvioista eivät käy ilmi mahdolliset uudistuksesta aiheutuvat lisäkustannukset.

**Kuva 57. Ydintoimintouudistusten valmistuminen**



Ohjelmakauden aikana toteutettiin yhteensä 80 uudistusta, joiden arvioidut vaikutukset ovat yhteensä vähintään 56 milj. €/vuodessa. Aiemmin raportoimattomia uudistuksia oli 61, joiden arvioidut vaikutukset ovat yhteensä vähintään 37 milj. €/vuodessa. Toteutusvaiheessa on yhteensä 80 uudistusta, joista vielä myöhemmin vuonna 2015 valmistuu 32 ja vuoden 2015 jälkeen valmistuu 47.

**Kuva 58. Ydintoimintouudistusten toteutuksen eteneminen (tammikuu 2014 ja arvio tammikuu 2015)**



Hallinnonalojen toteutettujen ja toteutuksessa olevien uudistusten yhteenlaskettu euro-määräinen vaikutus toimintojen kehittämisestä ja uudelleen järjestelyistä on vuoteen 2020 noin 400 milj. euroa, joka sisältää sekä uusia että jo kehyksissä olevia esityksiä. Lopuista ydintoimintoanalyysiuudistuksista 21 oli valmisteluvaiheessa ja 36 oli päätetty luopua.

### Inhimillisen pääoman kehittäminen

Hallinnonalojen VATU-ohjelmien toteutuksessa inhimillisen pääoman kehittämistoimet sisältyivät joko a) osaksi hallinnonalan tulosohjausta, johtamissopimuksia tai muita hallinnonalan vakiintuneita johtamisen ja kehittämisen käytäntöjä tai b) erikseen laadittuihin inhimillisen pääoman kehittämis- ja toimenpidesuunnitelmiin. Helmikuussa 2015 toteutetun ns. ministeriökierroksen perusteella inhimillisen pääoman edistäminen oli hallinnonaloilla vahvaa ja asia koettiin tärkeäksi. Inhimillisen pääoman kehittämisen varmistaminen vaihteli hallinnonalojen välillä. Valtaosa hallinnonaloista oli vienyt VATUn inhimillisen pääoman kehittämisen tavoitteet tulosohjauksen avulla tulossopimuksiin. Useilla hallinnonaloilla tavoitteita oli myös sisällytetty virastojen ja laitosten johdon johtajasopimuksiin. VATU-ohjelman toimesta tarjottuja inhimillisen pääoman kehittämisen välineitä oli myös otettu käyttöön. Inhimillisen pääoman kehittämisen tulokset näkyvät osaltaan vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman seurantakohteina olevien aikaansaannoskyvyn indeksien nousuvassa kehityksessä sekä sairauspoissaolopäivien vähenemisenä (ks. luku 7.1)

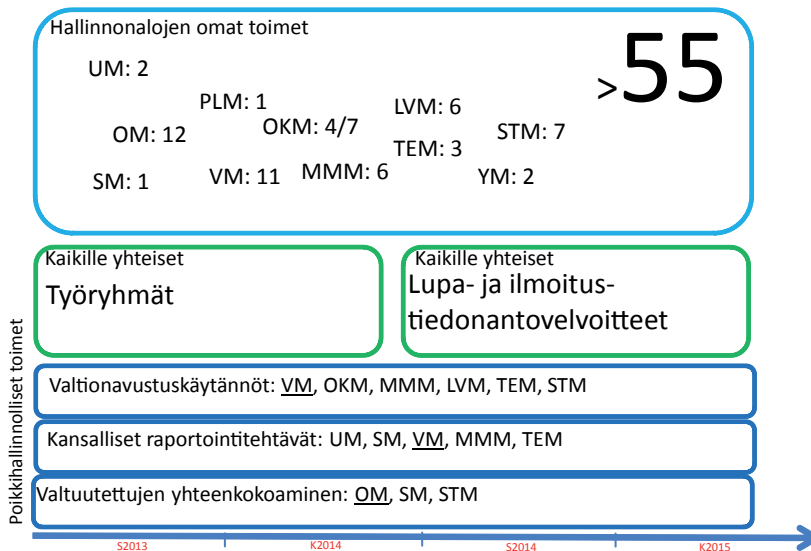
## 7.4 Hallinnollisen taakan keventäminen toimenpidekokonaisuus

Talouspoliittinen ministerivaliokunta kehotti 12.3.2013 vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmaa valmistelemaan yhdessä ministeriöiden kanssa kesäkuuhun 2013 mennessä ydintoimintoanalyysin ehdotuksiin perustuvan toimenpidekokonaisuuden hallinnollisen taakan keventämiseksi. Toimenpidekokonaisuuden valmistelemiksi ohjelma toteutti ministeriökierroksen huhtikuussa 2013. Lisäksi toimenpidekokonaisuutta valmisteltiin ohjelman ohjaus- ja valmisteluryhmissä sekä kansliapäällikkökokouksessa.

Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmassa hallinnollisen taakan vähentämisen toimenpidekokonaisuus perustui ydintoimintoanalyysin uudistuksiin. Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmassa hallinnollisen taakan vähentymisen kohteena olivat sekä valtion ulkoiset asiakkaat (mm. yritykset, kansalaiset, muut julkishallinnon toimijat) että sisäiset asiakkaat (hallinto itsessään).

Toimenpidekokonaisuus muodostui 1) hallinnonalan omista toimista, 2) kaikille yhteisistä toimista (työryhmäkäytännöt, toteutus syksy 2013-kevät 2014 ja lupa- ja tiedonantovelvoitteet, toteutus kevät 2014-kevät 2015) ja 3) poikkihallinnollisista toimista (valtionavustuskäytännöt, kansallisten raportointitehtävien vähentäminen sekä lapsiasiain/tasa-arvo/vähemmistövaltuutettujen yhteen kokoaminen).

### Kuva 59. Hallinnollisen taakan keventämisen toimenpidekokonaisuus



Ministeriöt vastasivat hallinnollisen taakan vähentämisen toteutuksesta hallinnonalalla. Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelma tarjosi hallinnollisen taakan vähentämiseen tähtäville toimille yhteisen aikataulun, seurannan ja koordinaation, joihin hallinnonalat sitoutuivat omalta osaltaan.

Hallinnollisen taakan keventämiseksi on tehty paljon kansainvälisesti. EU:n piirissä kohteena ovat olleet pienet ja keskisuuret yritykset sekä mikroyritystoiminta. OECD:ssä yritysten lisäksi kohteena on ollut kansalaisten kokemana hallinnollinen taakka. Suomessa työ- ja elinkeinoministeriön vastuulla oli kansallinen toimintaohjelma yritysten hallinnollisen taakan vähentämiseksi vuosina 2009–2012<sup>15</sup>.

Hallinnollisen taakan vähentämiseksi on useita hyväksi todettuja keinoja. Hallinnollisen taakan vähentämiseen tähdätään yksinkertaistamisella. Yksinkertaistamista voidaan toteuttaa: 1) vaikuttamalla sääntelyyn (sääntelyn poistaminen, vähentäminen, yhdistäminen, parantaminen), 2) yksinkertaistamalla prosesseja, joilla täytetään sääntelyn vaatimukset, 3) jakamalla tietoa ja yhdistämällä hallintoa (hallinnon yhteiset tietovarannot, kone-luettu tieto suoraan tiedonantovelvollisten järjestelmistä jne.), 4) kehittämällä ict-ratkaisuja ja palveluita sekä 5) tarjoamalla parempaa ohjausta ja informaatiota.

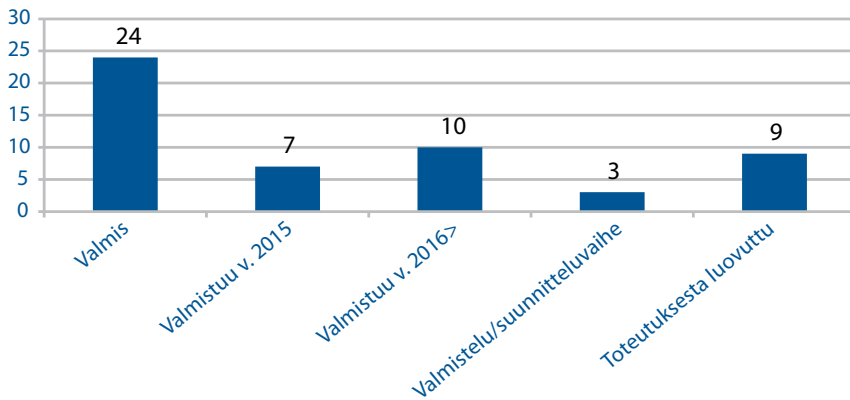
Hallinnollista taakkaa on vakiintuneesti mitattu SCM (standard cost model)-menetelmän avulla. SCM:ssä toteutetaan ensin lähtötasomittaus ja tämän jälkeen mitataan kustannusten kehitystä. Suomen kansallisesta toimintaohjelmasta on tehty SCM:n hyödyntäviä raportteja. Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelma suositteli vaikutusarvioiden tekemistä merkittävimmistä hallinnollisen taakan vähentämistoimenpiteistä. Ohjelma tarjosi tukea ns. standard cost model –menetelmän käyttöön.

<sup>15</sup> ks. myös Toimintaohjelma yritysten hallinnollisen taakan vähentämiseksi (2014) VTV [http://www.vtv.fi/files/4237/02\\_2014\\_Toimintaohjelma\\_yritysten\\_hallinnollisen\\_taakan\\_vahentamiseksi\\_netti.pdf](http://www.vtv.fi/files/4237/02_2014_Toimintaohjelma_yritysten_hallinnollisen_taakan_vahentamiseksi_netti.pdf)

#### 7.4.1 Hallinnonalan omat toimet hallinnollisen taakan vähentämiseksi

Ministeriöt valitsivat omista ydintoimintoanalyysiuudistuksistaan yhteensä 55 toimea, joiden ne arvioivat parhaiten vähentävän hallinnollista taakkaa. Toimet jaettiin 1) sellaisiin, jotka oli mahdollista toteuttaa ja tulokset näkyisivät jo vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman ohjelmakauden aikana (30.4.2015 mennessä) sekä 2) sellaisiin, joiden toteuttaminen aloitettiin ohjelmakauden aikana, mutta ne eivät tulisi valmistumaan ohjelmakauden aikana. Lisäksi kullekin toimelle määritettiin pääasiallinen hyödynsaaja eli kohde, jonka hallinnollisen taakan vähentymistä tavoiteltiin. Kohteina olivat 1) valtionhallinnon ulkoinen vaikutus (kansalainen, yritys, julkisyhteisö tms.), 2) valtionhallinnon sisäinen vaikutus tai 3) molemmat, ulkoinen ja sisäinen. Kukin ministeriö johti ja vastasi hallinnonalan toimien toteutuksesta osana hallinnonalan vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmaa. Hallinnonalojen toimille ei ollut erityistä vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman ohjelmataason koordinaatiota, vaan niiden raportointi ja seuranta tapahtuivat osana ohjelman käytäntöjä.

**Kuva 60. Hallinnonalojen omien hallinnollisen taakan keventämistoimien tila ja vaihe**



Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman ohjelmakauden aikana saatiin valmiiksi yhteensä 24 hallinnonalojen toimenpidettä. Valmistuneista yhdessätoista hallinnollisen taakan keventämisen tavoitteena olivat valtionhallinnon sisäiset vaikutukset, neljässä ulkoiset vaikutukset ja yhdeksässä sekä sisäiset että ulkoiset vaikutukset. Vuoden 2015 aikana arvioidaan valmistuvan vielä seitsemän toimenpidettä ja vuoden 2015 jälkeen kymmenen lisää. Lisäksi kolme hallinnollisen taakan keventämishanketta on valmistelu- ja suunnitteluvaiheessa. Kaikkiaan hallinnollisen taakan keventämiseksi on valmistumassa lähivuosien aikana arviolta 44 erilaista toimenpidettä.

**Taulukko 15. Hallinnonalojen omat toimet hallinnollisen taakan keventämiseksi**

Hall.alaja	Toimenpide	Kohde (pääasiallinen) U = valtionhallinnon ulkoinen vaikutus (kansalainen, yritys, julkisyhteisö tms.) S = valtionhallinnon sisäinen vaikutus M = molemmat, ulkoinen ja sisäinen	Tila ja vaihe
UM	Edustustoverkon toimintatapojen, toimintamallien ja palveluiden sekä yhteistyön kehittäminen	U	Toteutuksessa, valmistuu v. 2015
	Ulkoasiainhallinnon tietohallinnon tehostaminen ja uudelleen organisoiminen	S	Valmis
OM	Tietojärjestelmien käytettävyyden kehittäminen	M	Valmis
	Oikeudellisen neuvonnan kehittäminen ja etäpalvelun laajentaminen	U	Toteutuksessa, valmistuu v. 2016>
	Toimivallan siirto syyttäjälaitosta koskeissa virkaehtosopimusasioissa sekä ulosottoimen virkajärjestelyissä	S	Valmis
	Rikoksen uhrien tukijärjestelmien järjestämisvastuun uudelleenjärjestely eri ministeriöiden välillä	M	Valmis
	Rikoksantorjuntaneuvoston ja sisäisen turvallisuuden ohjelman sihteeristön tehtävien uudelleen järjestäminen	S	Toteutuksesta luovuttu
	Videokuulemisen laajentaminen tuomioistuimissa ja kärjävärtioinnin rationalisointi	U	Toteutuksessa, valmistuu v. 2016>
	Sakonmuuntorangaistusjärjestelmän yksinkertaistaminen ja selkeyttäminen	U	Toteutuksessa, valmistuu v. 2016>
	Oikaisuvaatimusjärjestelmän kehittäminen	U	Valmis
	Oikeusaputoimistojen rakennemuutos	M	Toteutuksessa, valmistuu v. 2016>
	Ulosottoasioiden kirjaamisen keskittäminen	S	Valmistelu/ suunnitteluvaiheessa
	Ulosoton passiiviperinnän kehittäminen niin, että passiivirekisteröinnistä säännönmukainen menettely	M	Valmistelu/ suunnitteluvaiheessa
	Rangaistuksen suorittamisen aloittamiseen liittyvät täytäntöönpanotehtävät	S	Valmis
SM	Turvapaikkaprosessin alkuvaiheen siirto poliisilta Maahanmuuttovirastolle	S	Toteutuksessa, valmistuu v. 2016>
PLM	Puolustusvoimien palvelukeskuksen perustaminen	S	Valmis
VM	Asiakastuki (AT), Rondo ja M2 –palvelutuotannon siirto VK/VIP:sta Palkeisiin	S	Valmis
	Valtionhallinnon sisäisten, organisaatioiden välisten laskutuskäytäntöjen selvittäminen ja parhaiden käytäntöjen tunnistaminen	S	Toteutuksesta luovuttu
	Taloushallinnon käytäntöjen kehittäminen	S	Valmis
	Valtion ja kirjanpitoyksiköiden tilinpäätösten ja sen liitteiden sisällön keventäminen	S	Valmis
	Perukirjapalvelu: perunkirjojen laatiminen, käsittely, säilytys ja tietopalvelu sähköiseksi palveluksi	U	Toteutuksesta luovuttu
	Vajaakykyisten henkilöiden asioiden hoitamiseen liittyvät uudelleen järjestelyt	M	Toteutuksesta luovuttu

Hall.lala	Toimenpide	Kohde (pääasiallinen) U = valtionhallinnon ulkoinen vaikutus (kansalainen, yritys, julkisyhteisö tms.) S = valtionhallinnon sisäinen vaikutus M = molemmat, ulkoinen ja sisäinen	Tila ja vaihe
	Luovutaan nimikirjalainsäädännöstä ja korvataan ne muista henkilöstöhallinnon rekistereistä saatavilla tiedoilla	S	Toteutuksessa, valmistuu v. 2015
	Rajahaastattelutiedonkeruun lopettaminen	M	Valmis
	JULHA:n (Julkishallinnon yhteystietohakemisto) lopettaminen	S	Valmis
	Energiaintensiivisen teollisuuden veronpalautus (ns. veroleikkuri) järjestetään uudella tavalla	U	Valmistelu/ suunnitteluvaiheessa
	Sähköveron oikaisumenettelyn kehittäminen	U	Toteutuksesta luovuttu
OKM	Työtapojen ja toimintakulttuurin kehittäminen: uudistetaan kokouskäytännöt, lisätään etätönnön käyttöä valtionhallinnossa ministeriön sisäisen tiedonkulun ja vuorovaikutuksen parantaminen uudistetaan työryhmäkäytännöt	S	Toteutuksessa, valmistuu v. 2015
	Kootaan avustuksia suuremmiksi ja vaikuttavimmiksi kokonaisuuksiksi: valtionavustuskäytänteiden kehittäminen ja vaikuttavuuden vahvistaminen	M	Valmis
	Lisätään hallinnonalojen välistä yhteistyötä: EU-asioiden komitean jaostojen työskentelyn tehostaminen	S	Toteutuksesta luovuttu
	Rakennusympäristöavustuksien jakamiseen liittyvät vastuut selkeytetään	M	Toteutuksessa, valmistuu v. 2016>
MMM	Riistanhoitoyhdistysten valtionavun maksatuksen siirtäminen MMM:stä Suomen riistakeskukselle	S	Toteutuksessa, valmistuu v. 2015
	Porotalouden ja luontaiselinkeinojen tutkimusrahoituksen siirtäminen Lapin ELY-keskukseen	S	Toteutuksessa, valmistuu v. 2015
	Luopuminen järvien syvyyskartoituksesta	S	Valmis
	Eläinten keinollisen lisäämisen lupajärjestelmän kehittäminen	M	Valmis
	Painettujen maastokarttojen tuottamisessa siirrytään etukäteen painamisen sijasta tilauksen mukaiseen tuottamiseen (on-demand)	M	Toteutuksessa, valmistuu v. 2016>
	Tuetun rakentamiseen liittyvä ennakkohyväksyntä	U	Valmis
LVM	Rautateiden vahingonkorvausasioiden ja radanpitäjän kunnossapidon laiminlyönneistä aiheutuneiden vahinkojen korvaaminen ilman käräjäoikeuskäsittelyä, tehtävien siirto Liikennevirastosta Lapin ELY:yy	M	Toteutuksessa, valmistuu v. 2016>
	Keskitetään prosesseja ja järjestelmiä: 1. Ajokorttiprosessi (poliisin lupatehtävät Trafille) 3. Vesikulkuneuvorekisteri (siirto maistraatilta Trafille) 4. Ajoneuvojen katsastusten uudelleenjärjestely. Vähennetään katsastuspaikalla tehtäviä katsastuksia, korvataan mm. vika-automaatiikalla ja tienvarsivalvonnalla.	M	Toteutuksessa, valmistuu v. 2016>

Hall.ala	Toimenpide	Kohde (pääasiallinen) U = valtionhallinnon ulkoinen vaikutus (kansalainen, yritys, julkisyhteisö tms.) S = valtionhallinnon sisäinen vaikutus M = molemmat, ulkoinen ja sisäinen	Tila ja vaihe
	Liikennevirasto kehittää liikenteen asiakaspalvelua keskittämällä Pirkanmaan ELY-keskuksen nykyisten tieliikenteen asiakaspalveluasioiden (kaikkien ELYjen) lisäksi jatkossa myös vesi- ja rautatieliikenteen asiakasyhteydenottojen hoitamisen	S	Valmis
	Tiestöön liittyvien lupa-asioiden keskittäminen (liittymäluvat, työluvut, tilapäiset luvat) yhteen ELYn	M	Valmis
	Kuudesta koulutus- ja tutkintotehtävästä luopuminen	U	Valmis (yhdestä oli mahdollista luopua)
	14:n lupatehtävän lakkauttaminen valtion tehtävänä	U	Valmis (viisi oli mahdollista lopettaa)
TEM	ELY-keskusten ohjaus- ja suunnittelujärjestelmän keventäminen	S	Valmis
	Tekesin innovaatiohoito-prosessin kokonaisvaltainen uudistaminen (mm. arviointiprosessi, hakemisen ja raportoinnin keventäminen)	M	Valmis
	Kauppa- ja yhdistysrekisterien paikallisviranomaisverkoston uudistaminen (tehtävien keskitäminen PRH:n maistraateilta ja ELY-keskuksilta)	M	Toteutuksessa, valmistuu v. 2015
STM	STM:n hallinnonalan tietovarannot - päällekkäisyyksien kartoitus	S	Toteutuksessa, valmistuu v. 2016>
	Työsuojelun valvontaa tukevan tietojärjestelmän (Vera) käyttöönotto	M	Valmis
	Apteekkilupien myöntämisprosessin uudistaminen	U	Toteutuksesta luovuttu
	Panostajalupien myöntämisen siirto työsuojelusta poliisille	S	Toteutuksesta luovuttu
	Työsuojelun tapaturmaselostusrekisteristä luopuminen	M	Valmis
	Työaikojen poikkeusluvista luopuminen	M	Toteutuksessa, valmistuu v. 2015
	Luovutaan eräistä viranomaisten välisistä lausunnoista työsuojelun alueella	S	Toteutuksesta luovuttu
YM	ELYjen Y-vastualueen keventämishankkeen toimenpiteet	S	YTAn ulkopuolelta
	Tulosohjauksen keventäminen	S	YTAn ulkopuolelta

## 7.4.2 Kaikille yhteiset hallinnollisen taakan keventämisen toimet

Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmaan sisältyneitä kaikille ministeriöille yhteisiä hallinnollisen taakan vähentämisen toimia olivat työryhmäkäytäntöjen keventäminen (toteutus syyskuu 2013-keuhäkuu 2014) sekä lupa- ja tiedonantovelvoitteiden keventäminen (toteutus keuhäkuu 2014-keuhäkuu 2015).



### 7.4.3 Työryhmäkäytäntöjen keventäminen

Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman hallinnonalojen yhdyshenkilöverkosto valmistelee työryhmäkäytäntöjen yhteiset pelisäännöt ja kriteerit, jotka kansliapäällikkökokous päätti kokouksessaan 7.10.2013. Työryhmäkäytäntöjen keventämisen lähtökohtana oli, että työryhmätyöskentelyä kehittämällä voidaan tehostaa ministeriöiden toimintatapoja niin, että tuottavuus paranee, ministeriöillä on entistä paremmat mahdollisuudet keskittyä ydintehtäviinsä ja ministeriöt voivat toimia hallinnonolonsa vahvoina strategisina esikuntina. Kehittämistoimilla vahvistettiin myös strategista henkilöstösuunnittelua ja osamista ministeriöissä sekä vähennettiin työkuormitusta. Toimet tukevat lisäksi valtiokonsernin kokonaisajattelua sekä vuorovaikutuksen lisäämistä uudella toimintatavoilla koko valtioneuvoston piirissä.

Toimintatapojen tehostaminen ei saa kuitenkaan vaarantaa valmistelun tietopohjaa ja vaikuttamisen turvaamista. Erityisesti strategisesti tai muutoin merkittävissä ja horisontaalisissa hankkeissa kuten myös kolmikantaa edellyttävissä hankkeissa on varmistettava riittävän laajapohjainen valmistelukokoonpano. Myös henkilöstön riittävä osallistuminen ja lakisääteiset yhteistoimintamenettelyt on huomioitava hankkeiden toteutuksen eri vaiheissa.

Muut ministeriöt osallistuvat valmisteluun hankkeen laajuuden ja merkityksen edellyttämällä tavalla. Tämä osallistuminen on järjestettävä ministeriöiden toiminnan ja voimavarojen käytön kannalta mahdollisimman tehokkaasti. Tarpeettomia työryhmiä on vältettävä. Työryhmätyöskentelyssä hyödynnetään kansliapäällikkökokouksen (27.5.2013) sopimia valtioneuvoston yhteisiä kokouskäytäntöjä.

Kuva 61. Työryhmäkäytäntöjen keventämisen huoneentaulu



- Työryhmien määrää pyritään vähentämään nykyisestä. Vältetään laajoja ja hierarkisia hankeorganisaatioita, esimerkiksi useiden alatyöryhmien tai jaostojen perustamista.
- Hanketta suunniteltaessa ja asetettaessa selvitetään tehokkain ja hallinnollisesti kevyin tapa organisoida valmistelu sen eri vaiheissa. Vaihtoehtoja ovat mm. virkamiesvalmistelu, sähköisen työympäristön käyttö, sisäinen työryhmä, ministeriön ulkopuolisilla edustajilla laajennettu työryhmä, selvityshenkilö, asiantuntijakuuleminen, projektimainen työtapa, konsulttien käyttö jne.
- Työryhmän asettamispäätöksessä on
  - selkeästi määritelty tehtävä, tavoitteet ja tavoiteltu tulos,
  - toimikausi ja työskentelyn aikataulu,
  - jäsenten nimitys,
 minkä lisäksi siinä aina arvioidaan ja perustellaan,
  - työryhmän vaatima henkilötyömäärä
  - paras toteuttamisväline työryhmän tuottavuuden ja työryhmälle asetetun tavoitteen näkökulmasta sekä
  - esitetään alustava kuulemis- ja viestintäsuunnitelma, jossa kuvataan mitä tahoja ja miten tullaan kuulemaan ja osallistamaan työskentelyn eri vaiheissa.

Työryhmien kokoa pienennetään tehokkaan työskentelyn ja sitoutumisen lisäämiseksi huomioiden työryhmälle asetettu tehtävä. Työryhmiin nimetään pääsääntöisesti yksi edustaja ministeriötä kohti. Varajäsentä ei yleensä nimitä. Sidosryhmien riittävä edustus on huomioitava työryhmää asetettaessa.

Työryhmän jäsenyyden sijasta voidaan käyttää aikaisempaa enemmän pysyviä tai tarvittaessa kuultavia asiantuntijoita. Työryhmän on huolehdittava riittävästä yhteydenpidosta koko valtionhallintoon ja sidosryhmiin.

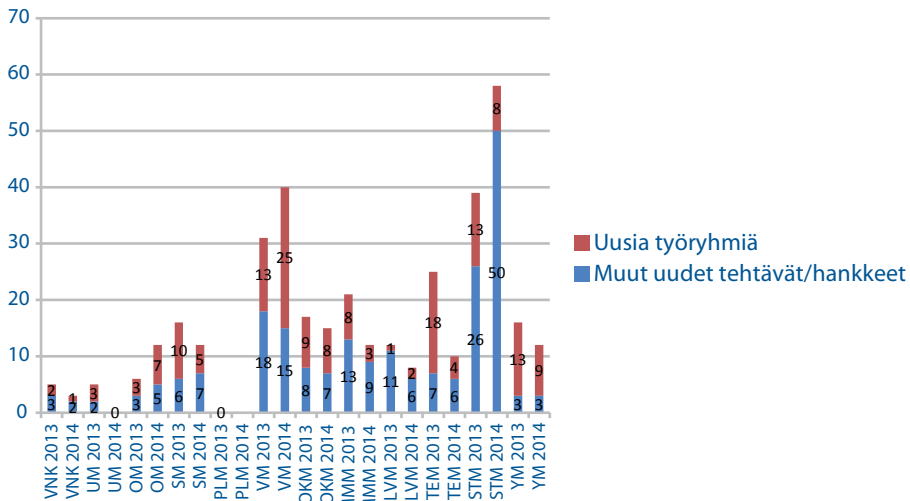
Hyödynnetään tehokkaasti erilaisia kehittyvän tekniikan mahdollistamia yhteistyö- ja vuorovaikutustapoja. Käytetään valtionhallinnon yhteisiä välineitä ja ratkaisuja.

Kansliapäällikkökokous päätti 7.10.2013, että kukin ministeriö sitoutuu omalta osaltaan edellä kuvattuihin pelisääntöihin uusia työryhmiä asetettaessa. Kokouksessa sovittiin, että kukin huolehtii asian tarvitseman viestinnän. Päätettiin myös, että työryhmätyöskentelyn keventämisen onnistumista ja kriteerien toimivuutta arvioidaan viimeistään toukokuussa 2014.

### Työryhmäkäytäntöjen keventymisen toteutuminen

Kansliapäällikkökokouksen (7.10.2013) linjausten mukaisesti vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman yhdyshenkilöverkostossa (8.5.2014, 24.10.2014) kuultiin ministeriöittäin mitä konkreettista oli tehty kansliapäällikkökokouksen päätöksen jälkeen. Lisäksi verkosto arvioi kokemuksia pelisääntöjen ja kriteerien toimivuudesta.

**Kuva 62. Valtioneuvoston hankerekisterin (Hare) uudet tehtävät/hankkeet ja työryhmät 1-4/2014 ja 1-3/2013**



Valtioneuvoston hankerekisteriin (Haren) kirjattujen uusien tehtävien ja hankkeiden määrä oli 1.1. - 30.4.2013 193 kpl ja 1.1. - 30.4.2014 182 kpl. Tarkastelujakson vaihtelu ministeriöittäin oli suurta. Uusia työryhmiä asetettiin vuoden 2013 tarkastelujaksolla 93 kpl ja vuonna 2014 72 kpl. Asetettujen työryhmien määrä laski yhteensä 21 kpl.

Työryhmien koko oli vuoden 2014 tarkastelujaksolla 2 - 40 jäsentä ja vuoden 2013 4 - 27 jäsentä. Työryhmissä käytettiin edelleen varajäseniä. Parlamentaarisia komiteoita oli asetettu vuonna 2014 vuotta 2013 enemmän.

Toteutettu Hare-seuranta ei anna kaikkien ministeriöiden osalta kattavaa ja riittävän oikeaa kuvaa asetettujen työryhmien määrästä. Ministeriöiden väliset käytännöt hankkeiden ja työryhmien asettamisessa sekä tietojen löytymisessä Haresta poikkeavat edelleen erittäin paljon toisistaan.

Koko valtioneuvostotasoa tarkasteltaessa työryhmäkäytännöt näyttäisivät keventyneen ja työryhmien määrä vähentyneen neljän kuukauden tarkastelujaksolla. Osa asetettujen työryhmien vähenemästä voi johtua hallituskauden loppuvaiheesta, jolloin uusia hakkeita ja työryhmiä ei ole edes tarvetta asettaa samassa määrin kuin hallituskauden alussa. Työryhmäkäytäntöjen keventäminen on voinut tarkoittaa myös sitä, että tarkastelujaksolla tulleet uudet tehtävät eivät välttämättä näy uusina työryhminä, vaan uuden tehtävän organisointitapoja on mietitty ja tehtävä on hoidettu muuten kuin asettamalla uusi hanke tai työryhmä.

Suurin osa ministeriöistä oli hyödyntänyt työryhmäkäytäntöjen yhteisiä pelisääntöjä ja kriteereitä. Osa ministeriöistä oli onnistunut muuttamaan toimintakäytäntöjä, jonka seurauksena uusien tehtävien organisointia oli suunniteltu aiempaa paremmin. Useammassa ministeriössä erilaisten virtuaalisten ryhmätyöalustojen, videoneuvottelun ja lyncin tms. käyttö oli lisääntynyt.

## Työryhmäkäytäntöjen keventämisen jatkaminen

Vaikka työryhmäkäytännöt olivat keventyneet, ministeriöiden toimintatapojen muutoksen vahvistaminen ja ylläpitäminen vaativat edelleen kaikkien ministeriöiden sitoutumista yhteisiin pelisääntöihin ja kriteereihin. Valtioneuvoston toiminnan organisoinnissa suunnitelmallisuutta on edelleen mahdollista lisätä ja käyttää vahvempaa harkintaa siitä, mikä on tehokkain tapa hoitaa tehtävä. Myös uuden hankkeen tai työryhmytöön vaatimat voimavarat (erityisesti henkilötyö) on arvioitava ja sidottava tehtävään asettamisen yhteydessä. Työryhmän jäsenyyden sijasta voidaan käyttää aikaisempaa enemmän pysyviä tai tarvittaessa kuultavia asiantuntijoita. Oikeusministeriön käytäntöä tarjota työryhmiin ensisijaisesti asiantuntemusta työryhmäjäseneen sijasta on pidetty esimerkkinä hyvästä käytännöstä.

### 7.4.4 Lupa- ja tiedonantovelvoitteet

Lupa- ja tiedonantovelvoitteiden keventäminen oli toinen vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmaan sisältyneistä kaikille ministeriöille yhteisistä hallinnollisen taakan vähentämisen toimista. Toteutuksen ajoitus sovittiin kevästä 2014 aina ohjelmakauden loppuun asti. Erilaisten lupa- ja tiedonantovelvoitteiden keventäminen päätettiin (ohjausryhmä 9.10.2013) toteuttaa hallinnonalojen vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmiin sisältyvien ydintoimintoanalyysin perustuvien lupa- ja lausunntomenettelyjen keventymishankkeiden avulla. Hankkeet liittyivät joko luvasta tai tiedonantovelvoitteesta luopumiseen tai prosessien kehittämiseen siten, että lupa- tai tiedonantovelvoite työllistää aiempaa vähemmän.

Lupa- ja tiedonantovelvoitteiden keventämisen toimenpidekokonaisuus sisälsi yhteensä 33 toimenpidettä, joista kahdenkymmenen kohteena oli luvasta tai tiedonantovelvoitteesta luopuminen ja kolmessatoista kohteena oli prosessien kehittäminen siten, että tiedonantovelvoite olisi tiedonantajalle jatkossa vähemmän työllistävä.

### Taulukko 16. Lupa- ja tiedonantovelvoitteista luopumista tavoittelevat hankkeet

Luopuminen	Tila ja vaihe
Luovutaan nimikirjalainsäädännöstä ja korvataan ne muista henkilöstöhallinnon rekistereistä saatavilla tiedoilla /VM	Toteutuksessa, valmistuu v. 2015
Energiaintensiivisen teollisuuden veronpalautusten hakumenettely järjestetään uudella tavalla /VM	Valmistelu- / suunnitteluvaihe
Tuettuun rakentamiseen liittyvä ennakkohyväksynnästä luopuminen /MMM	Valmis
14:n lupatehtävän lakkauttaminen valtion tehtävänä /LVM	Valmis. Viidestä lupatehtävästä onnistuttiin luopumaan ja kahdesta tullaan luopumaan. Seitsemästä ei ollut mahdollista luopua.
Työsuojelun tapaturmaselostusrekisteristä luopuminen /STM	Valmis
Työaikojen poikkeusluvista luopuminen /STM	Toteutuksessa, valmistuu v. 2015
Luovutaan eräistä viranomaisten välisistä lausunnoista työsuojelun alueella /STM	Toteutuksesta luovuttu

Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman ohjelmakauden aikana onnistuttiin luopumaan kokonaan seitsemästä luvasta. Lisäksi vuoden 2015 aikana luovutaan vielä neljästä lisää. Yksi luopumista tavoitteleva toimi on edelleen valmistelussa. Kahdeksan toteutuksesta on luovuttu jatkoselvittelyjen perusteella.

### Taulukko 17. Lupa- ja tiedonantovelvoitteita aiheuttavien prosessien keventäminen

Prosessin keventäminen	Tila ja vaihe
Sakonmuuntorangaistusjärjestelmän yksinkertaistaminen ja selkeyttäminen /OM	Toteutuksessa, valmistuu v. 2016->
Oikaisuvaatimusjärjestelmän kehittäminen /OM	Valmis
Perukirjapalvelu: perunkirjojen laatiminen, käsittely, säilytys ja tietopalvelu sähköiseksi palveluksi /VM	Toteutuksesta luovuttu
Kootaan avustuksia suuremmiksi ja vaikuttavammiksi kokonaisuuksiksi: valtionavustuskäytänteiden kehittäminen ja vaikuttavuuden vahvistaminen /OKM	Valmis
Eläinten keinollisen lisäämisen lupajärjestelmän kehittäminen /MMM	Valmis
Keskitetään prosesseja ja järjestelmiä: venerekisterin siirto maistraateilta Trafille ja ajokorttitoimivallan siirto poliisilta Trafille /LVM	Valmis
Tiestöön liittyvien lupa-asioiden keskittäminen (liittymäluvat, työluvut, tilapäiset luvat) yhteen ELYyn /LVM	Valmis
Tekesin innovaatiorahoitusprosessin kokonaisvaltainen uudistaminen (mm. arviointiprosessi, hakemisen ja raportoinnin keventäminen) /TEM	Valmis
Kauppa- ja yhdistysrekisterien paikallisviranomaisverkoston uudistaminen (tehtävien keskittäminen PRH:n maistraateilta ja ELY-keskuksilta) /TEM	Toteutuksessa, valmistuu v. 2015
Työsuojelun valvontaa tukevan tietojärjestelmän (Vera) käyttöönotto /STM	Valmis
Apteekkilupien myöntämisen prosessin uudistaminen /STM	Toteutuksesta luovuttu
Panostajalupien myöntämisen siirto työsuojelusta poliisille /STM	Toteutuksesta luovuttu

Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman ohjelmakauden aikana onnistuttiin kehittämään kahdeksaa prosessia siten, että ne keventävät merkittävästi ko. prosessien aiheuttamaa hallinnollista taakkaa. Lisäksi vuoden 2015 aikana valmistuu yksi kehittämistoimi ja vuoden 2015 jälkeen yksi. Kolmen toteutuksesta on luovuttu jatkoselvittelyjen perusteella.

#### 7.4.5 Poikkihallinnolliset toimet hallinnollisen taakan keventämiseksi

Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman hallinnollisen taakan keventämisen toimenpidekokonaisuuteen sisältyi poikkihallinnollisia toimia, joiden toteutukseen useampi ministeriö on ilmaissut kiinnostuksensa. Tällaisia toimia olivat 1) valtioavustuskäytänteiden ja vaikuttavuuden vahvistaminen, 2) kansallisten raportointitehtävien vähentäminen sekä 3) eri ministeriöissä toimivien valtuutettujen (tai muiden vastaavien) kokoaminen yhteen.

Poikkihallinnollisten toimien toteutuksen suunnittelu tapahtui niiden hallinnonalojen kesken, jotka halusivat olla mukana ko. toimen toteutuksessa. Talouspoliittinen ministeriö kehotti 19.11.2013 oikeusministeriötä valmistelemaan eri valtuutettujen toimis-

tojen ja hallinnon kokoamista oikeusministeriön johdolla sen hallinnonalalle sekä valtiovarainministeriötä valmistelemaan valtionavustuskäytäntöjen kehittämistä ja kansallisten raportointitehtävien keventämistä.

Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman hallinnonalojen yhdyshenkilöverkostossa todettiin syksyllä 2013, että valtiovarainministeriön hallinnonalan vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman ydintoimintoanalyysiuudistuksiin sisältyy useita kehittämistoimia, jotka toteutuessaan vähentävät merkittävästi kansallisia raportointitehtäviä (mm. tietyistä tilinpäätöksen liitteistä luopuminen, taloushallinnon käytäntöjen keventäminen, nimikirjan pito). Koska kansallisia raportointitehtäviä vähentäviä kehittämistoimia arvioitiin olevan jo riittävästi, ei erillistä poikkihallinnollista toimenpidekokonaisuutta lähdetty valmistelemään.

#### 7.4.6 Valtioavustuskäytänteiden ja vaikuttavuuden vahvistaminen

Valtionavustusten uudelleen arviointi ja järjeistäminen nousi valtionhallinnon yhteiseksi kehittämisteemaksi ydintoimintoanalyysin poikkihallinnollisessa vaiheessa. Valtionavustuksiin ”...liittyen nousivat esille erityisesti valtionavustusten kokoamiseen, hankehallinnon järjeistämiseen, päällekkäisyyksien poistamiseen sekä joidenkin avustusten lakkauttamiseen sekä avustusten myöntämisperusteiden kehittämiseen liittyvät toimet. Eräillä hallinnonaloilla nähtiin keskeisiksi myös valtionavustuskäytäntöjen ja valtionavustusten kokoaminen laajemmiksi kokonaisuuksiksi. Hallinnonaloilla nähtiin avustustoiminnan kehittämisessä ja järjeistämässä huomattavaa vaikuttavuutta ja tuloksellisuutta edistävää kehittämispotentiaalia.” (Ydintoimintoanalyysin yhteenveto 2013)

Talousarvioasetuksen 65 § (TaL 18§/21§) todetaan, että valtion kirjanpitoyksikön tilinpäätöksen toimintakertomuksen tulee sisältää: ”tärkeimmät tiedot kirjanpitoyksikön valtionapujen sekä muiden valtiontukien ja vastaavien siirtomenojen sekä kirjanpitoyksikön toimeenpanemien sijoitusmenojen vaikuttavuudesta (siirto- ja sijoitusmenojen vaikuttavuustiedot) (29.12.2009/1786). VTV ja Eduskunnan tarkastusvaliokunta on tuonut useasti esille, ettei tämä toteudu tasolla, jota valtionavustusten määrä edellyttäisi.

Nykyisen valtionavustuslain (27.7.2001/688) valmistellut valtionavustussääntelyn työryhmä esitti (VM 2002, 26), että ”valtionavustusten sääntelyn uudistuksen toteutumista olisi tarpeellista arvioida sopivalla tavalla sen jälkeen kun eri hallinnonaloilla on ollut käytettävissään kohtuullinen aika säännösten muuttamiseen. Työryhmä ehdottaa, että siinä yhteydessä, kun uuden valtionavustuslain soveltamisesta on saatu kokemuksia, laadittaisiin hallinnonalat kattava selvitys siitä, miten valtionavustuksia koskevaa erityislainsäädäntöä ja asetuksia on muutettu ja miten sääntely täyttää perustuslain ja hyvän taloudenhoidon ja hallinnon vaatimukset. Tässä yhteydessä tai myöhemmässä vaiheessa olisi tarpeen myös arvioida valtionavustuksiin liittyviä käytäntöjä sen selvittämiseksi, miten valtionavustusten sääntelyn uudistuksen tavoitteet toteutuvat käytännön valtionavustustoiminnassa.”

Erilaisia valtionavustuksia on suuri määrä. Niiden mittaluokkavaihtelu on suurta, muutamasta tuhannesta kymmeneen miljooniin euroihin. Valtionavustuskäytännöt vaihtelevat suuresti eri valtionavustusviranomaisten välillä ja myös hallinnonaloittain. Hallinnonalat ovat esimerkiksi organisoineet valtionavustuksen hyvin eri tavoin talousarvioon, on erilli-

siä momentteja, useasta valtionavustuksessa koostettuja momentteja sekä sekamomentteja (valtionavustuksia ja muita toimintamenoja). Opetus- ja kulttuuriministeriö, maa- ja metsätalousministeriö, työ- ja elinkeinoministeriö, liikenne- ja viestintäministeriö, sosiaali- ja terveysministeriö sekä valtiovarainministeriö toivat esille valtionavustusten kehittämisen tärkeyden osana hallinnollisen taakan vähentämisen toimenpidekokonaisuutta. Vähintään yhteistä pelisääntökeskustelua olisi syytä käydä.

Valtiovarainministeriö asetti 19.11.2014 Valtionavustuskäytäntöjen selvittäminen ja kehittäminen työryhmän toimikaudeksi 19.11.2014 – 31.3.2015. Työryhmässä oli edustus kaikista ministeriöistä sekä VTV:stä. Työryhmän tavoitteena oli selvittää eri hallinnonalojen nykyistä valtionavustuksiin liittyvää lainsäädäntöä sekä käytännön menettelytapoja, jotka liittyvät valtionavustusten myöntämiseen, hallinnointiin sekä ohjaukseen ja valvontaan. Selvitystyö liittyy ensisijaisesti valtion talousarvioon sisältyviin valtionavustuksiin. Tavoitteena oli yhtenäistää menettelytapoja ja edistää hyvien käytäntöjen levittämistä sekä mahdollisuuksien mukaan vahvistaa valtionavustuslain asemaa edelleen ensisijaisena erilaisia valtionavustuksia koskevana yleislakina.

Työryhmän tehtävänä oli:

1. selvittää ja arvioida kattavasti eri hallinnonalojen nykyisiä valtionavustuksia sekä niiden myöntämiseen, hallinnointiin, ohjaukseen ja valvontaan liittyviä käytäntöjä ja menettelytapoja sekä tehdä ehdotuksia nykyisten menettelytapojen yhtenäistämiseksi ja hyvien käytäntöjen edistämiseksi,
2. edellä mainittuun selvitykseen liittyen arvioida nykyisen valtionavustuslain sekä eri hallinnonalojen voimassa olevien valtionavustuksia koskevien erityislakien soveltamisalaa sekä yleislain ja erityislakien välistä suhdetta sekä tehdä tarvittavat ehdotukset lainsäädännön tarkistamistarpeiksi,
3. arvioida valtionavustusten hallinnointiin liittyvien tietojärjestelmien yhtenäistämistä ja mahdollista yhteisen avustusrekisterin laatimista sekä
4. arvioida erilaisten valtionavustusten vaikuttavuutta ja tuloksia sekä mahdollisuuksia valtionavustusten käytön tehostamiseen kokonaisuutena.

Työryhmän työskentelyn tuloksia:

Työryhmä on selvittänyt alustavasti valtionavustusten määrää ja lajeja sekä valtionavustuksia koskevia erityissäännöksiä ja soveltamiskäytäntöjä eri hallinnonaloilla. Alustavina johtopäätöksinä voidaan tässä vaiheessa todeta, että valtionavustusten määrä ja niihin liittyvät erityissäännökset ja menettelyt vaihtelevat huomattavasti eri hallinnonaloilla. Eräillä hallinnonaloilla (esim. OKM, TEM, STM, UM) on hyvin suuri määrä erityyppisiä valtionavustuksia kun taas toisilla hallinnonaloilla (esim. OM, PLM) valtionavustusten määrä on pieni eikä niihin liittyviä erityissäännöksiä ole. Myös niillä hallinnonaloilla, joilla valtionavustuksia on paljon, mahdollisten erityissäännösten määrä ja lajit voivat vaihdella merkittävästi. Eräillä hallinnonaloilla ja eräissä valtionavustuslajeissa (esim. yritystuet) erityissäännöksiä sekä laki- että asetustasolla on olemassa, mutta toisaalta on olemassa suhteellisen merkittäviäkin valtionavustuslajeja, joita varten ei ole säädetty edes

asetusta valtionavustuslain perusteella, vaan valtionavustusten soveltamiskäytännöt ja menettelyt sekä mahdollinen ohjeistus perustuvat mahdollisiin valtion talousarviosta johdettaviin rajauksiin tai hallinnonalojen omaksumiin vaihteleviin käytäntöihin. Eräillä hallinnonaloilla (esim. OKM) on olemassa jonkinasteisia sähköisiä menettelyjä valtionavustusten hallinnointia ja päätöksentekoa varten, mutta kokonaisuutena tämäntyyppisten menettelyjen hyväksikäyttö on vähäistä ja epäyhtenäistä.

Työryhmässä on myös hyvin alustavasti keskusteltu nykytilaan ja voimassa olevaan lainsäädäntöön mahdollisesti liittyvistä ongelmista ja niiden korjausehdotuksista. Tällaisia kysymyksiä ovat esim. eräät valtionavustuksen käsitteeseen liittyvät rajanvedot, kuten valtionavustuksen ja julkisten hankintojen välinen suhde, sekä muiden kuin viranomaisstatuksella valtionavustusten käsittelyyn osallistuvien tahojen toimivalta ottaen huomioon julkisen vallan käyttöä koskevat perustuslaista johdettavat edellytykset.

#### 7.4.7 Eri ministeriöissä toimivien valtuutettujen kokoaminen yhteen

Talouspoliittinen ministerivaliokunta kehotti 21.11.2013 valmistelemaan tasa-arvovaltuutetun, lapsiasiavaltuutetun ja vähemmistövaltuutetun toimistojen ja hallinnon kokoamista oikeusministeriön yhteyteen ja mahdollisuuksien mukaan samoihin tiloihin. Linjauksen mukaan valmistelua johti oikeusministeriö ja se tehtiin tiiviissä yhteistyössä muun muassa sosiaali- ja terveysministeriön sekä sisäministeriön kanssa.

Oikeusministeriö asetti tammikuussa 2014 työryhmän toimikaudelle 1.2.2014 - 31.12.2014. Työryhmän tehtävänä oli valmistella tasa-arvovaltuutetun, lapsiasiavaltuutetun ja vähemmistövaltuutetun sekä näiden toimistojen samoin kuin tasa-arvolautakunnan ja syrjäntälautakunnan siirtäminen oikeusministeriön yhteyteen. Valmistelussa oli huomioitava valtuutettujen itsenäinen asema ja toimintaedellytysten turvaaminen.

Valtioneuvosto antoi syksyllä 2014 työryhmän työn pohjalta hallituksen esityksen yhdenvertaisuuslaiksi ja eräksi siihen liittyviksi laeiksi annetun hallituksen esityksen (HE 19/2014 vp) täydentämisestä (HE 111/2014 vp). Esityksessä ehdotettiin täydennettäväksi yhdenvertaisuuslaiksi ja eräksi siihen liittyviksi laeiksi annettua hallituksen esitystä siten, että mainitussa esityksessä perustettaviksi ehdotetut yhdenvertaisuusvaltuutettu sekä yhdenvertaisuus- ja tasa-arvolautakunta säädettäisiin toimiviksi oikeusministeriön yhteydessä. Nykyiset tasa-arvovaltuutettu ja lapsiasiavaltuutettu siirrettäisiin sosiaali- ja terveysministeriöstä oikeusministeriön yhteyteen.

Lakiesitys on hyväksytty ja 1.1.2015 alkaen ko. valtuutetut ja tasa-arvolautakunta siirrettiin oikeusministeriön yhteyteen.

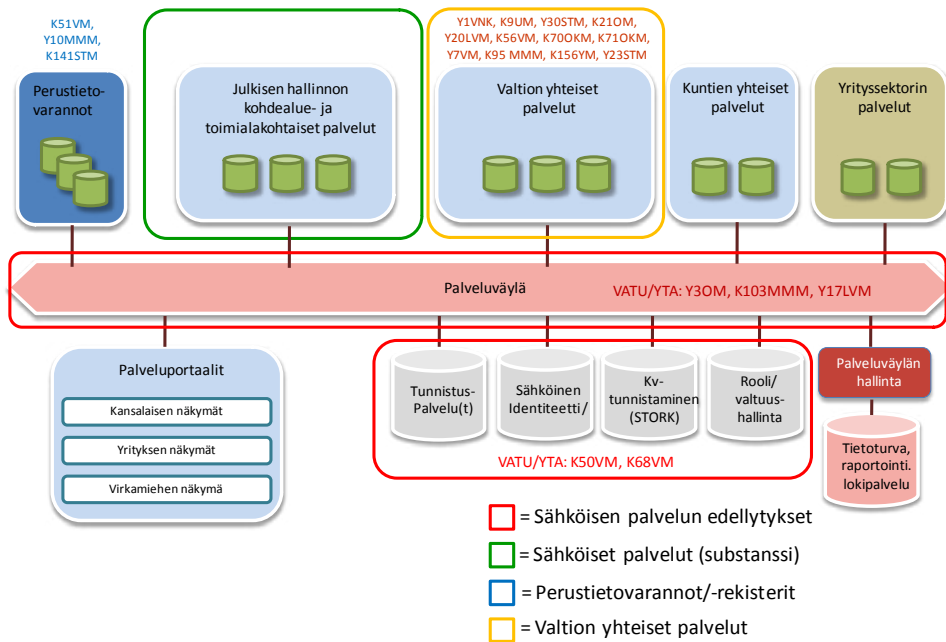
## 7.5 Tuloksellisuuden kehittäminen ICT:n avulla

Organisaatioiden toiminnan tuloksellisuuden ja tuottavuuden kehittäminen on tarkoittanut myös vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmassa vahvaa ICT:n hyödyntämistä tai ICT:n kehittämistä. Ohjelmaan kuuluneista VATU-hankkeista puolet on ollut tiiviissä yhteydessä ICT:n. Ydintoimintoanalyysiuudistuksista noin 50 sisälsi tai edellytti ICT:n kehittä-



mistä ja/tai hyödyntämistä. Ydintoimintoanalyysiuudistuksista oli mahdollista hahmottaa kansalliseen palveluarkkitehtuuriin liittyvien ehdotusten kokonaisuuksia (ks. kuva 63). Uudistukset liittyivät sähköisten palvelujen edellytysten kehittämiseen (kansallinen sähköisten palvelujen infrastruktuuri), jolloin kehittämisen kohteena olivat muun muassa tunnistuspalvelut, rooli- ja valtuushallinta, sähköinen identiteetti tai palveluväylän toteuttaminen. Ydintoimintoanalyysissä oli suuri joukko uudistuksia, joissa tavoiteltiin tiettyjen kohdealue- tai toimialakohtaisten sähköisten palvelujen kehittämistä. Toinen sähköisten palvelujen kehittämistoimien rypäs oli valtion yhteisten sähköisten palvelujen kehittäminen. Lisäksi mukana oli useita ehdotuksia, jotka liittyivät perustietovarantojen kehittämiseen.

**Kuva 63. Ydintoimintoanalyysin ehdotukset sijoitettuna kansallisen palveluarkkitehtuurin luonnokseen, helmikuu 2013**



Talouspoliittinen ministerivaliokunta kehotti 12.3.2013 valtiovarainministeriötä valmistelemaan syksyyn 2013 mennessä ehdotukset koskien sähköisen asioinnin edellytysten toteuttamista julkisessa hallinnossa, perustietovarantojen/-rekisterien hallinnan ja ohjauksen keskittämistä sekä sähköisen asioinnin (palvelutoiminnan) kehittämisen yhteistä tukea.

Valtiovarainministeriö valmisteli sähköisen asioinnin edellytysten toteuttamisen tapahtuvan kansallisen palveluarkkitehtuurin rakentumisen myötä. Kansalliseen palveluarkkitehtuuriin kuuluu palveluväylän kehittäminen. Palveluväylä toimii palveluiden välisen tiedonsiirron standardoituna rakenteena ja toimintamallina. Palveluarkkitehtuurin aikaansaaminen edellyttää myös yhteisen sähköisen tunnistusratkaisun kehittämistä sekä yhteistä palvelua, jolla hallitaan suostumuksia ja valtuutuksia.

Valtiovarainministeriön jatkovalmisteluun perustuen talouspoliittinen ministerivaliokunta totesi 21.11.2013, että vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman sijasta asiasta päätehtään tarkemmin osana hallituksen rakennepoliittista ohjelmaa (ohjelman kohta 2.11) ja että jatkossa palveluarkkitehtuurin toteutuksen seuranta tapahtuu osana ICT 2015 työryhmän työtä (polku 1, Kansallinen palveluarkkitehtuuri).

Valtiovarainministeriö asetti työryhmän (25.4.2013 – 31.10.2013) selvittämään perustietovarantojen hallinnan ja ohjauksen keskittämistä. Työryhmä kuului työssään perustietovarannoista vastaavia virastoja, ohjaavia ministeriöitä sekä muita asiantuntijoita.

Työryhmän työskentelyn tuloksena todettiin, että seuraavat asiakokonaisuudet vaativat lähivuosina jatkoselvittämistä:

- kansallisten perusrekisterien kriteerien määrittely ja kriteerit täyttävien rekisterien kartoitus,
- tietoluovutusten prosessien, luovutusehtojen ja tietorajapitojen yhtenäistämistarpeiden kartoitus sekä kertakirjaamisen periaatteen toteutuminen,
- tietojen hyödyntämisen hallinnollisten ja lainsäädännöllisten esteiden kartoitus ja ehdotukset niiden poistamiselle tietosuoja huomioon ottaen sekä
- lainsäädäntöön tarvittavien muutosten selvitys koskien sääntelytavan yhdenmukaistamista ja sääntelyn siirtämistä toimialakohtaisista erityissäännöksistä yleislainsäädäntöön.

Talouspoliittinen ministerivaliokunta merkitsi tiedoksi 21.11.2013, että edellä kuvatujen asiakokonaisuuksien jatkoselvittäminen on tärkeää, mutta selvittäminen on tarkoituksenmukaista toteuttaa vasta kansallisen palveluarkkitehtuurin toimeenpanon jälkeen.

Sähköisen asioinnin (palvelutoiminnan) kehittämisen yhteiseksi tueksi valtiovarainministeriö asetti Valtionhallinnon sähköisen palvelutoiminnan kehittämisryhmän ajalle 25.6.2013 - 31.12.2015 (ks. seuraava luku 7.5.1.).

### 7.5.1 Valtionhallinnon sähköisen palvelutoiminnan kehittämisryhmä VATKAUS

Talouspoliittinen ministerivaliokunta linjasi VATU-ohjelmasta 12.3.2013, että valtionhallinnon palveluiden laadun ja palvelutoiminnan tuottavuuden parantamiseksi yhteisen kehittämisen ja olemassa olevien hyvien käytäntöjen hyödyntämisen edellytysten luomiseksi sekä osaamisen kehittämiseksi:

- Suunnitellaan yhteinen palvelutoiminnan kehittämistä (erityisesti sähköisen asioinnin osalta) tukeva yhteistyön verkostomalli ja koulutusohjelma
- Käynnistetään verkostomainen kehittäjäyhteistyö palveluiden kehittämisestä ja tietohallinnon ohjauksesta vastaavien tahojen kanssa.

Edellä mainittujen tehtävien saavuttamiseksi valtiovarainministeriö asetti 25.6.2013 Valtionhallinnon sähköisen palvelutoiminnan kehittämisryhmän ajalle 25.6.2013 - 31.12.2015. Tässä aktiivisessa ryhmässä on mukana edustajat valtiovarainministeriöstä, Kansaneläkelaitoksesta, työ- ja elinkeinoministeriöstä, Terveyden ja hyvinvoinnin laitokselta, sisämi-

nisteriöstä, liikenne- ja viestintäministeriöstä, ympäristöministeriöstä, Verohallinnosta, Opetushallituksesta, Valtorista, Patentti- ja rekisterihallituksesta, Väestörekisterikeskuksesta, KEHA-keskuksesta ja Poliisihallituksesta.

Asettamis päätöksessä kehittämisryhmälle annettiin seuraavat tehtävät:

- Valmistella esitys pysyvistä verkostomallista, jolla tuetaan valtionhallinnon palvelutoiminnan kehittämistä ICT:n ja sähköisen asioinnin avulla sekä edistetään hyvien käytäntöjen hyödyntämistä yli organisaatorajojen, tarvittavista resursseista ja vastuista
- Valmistella esitys koulutusohjelmaksi, jolla vahvistetaan valtionhallinnon johdon ja henkilöstön sähköisen palvelutoiminnan kehittämisen ja ICT:n hyödyntämisen osaamista
- Käynnistää hyviä käytäntöjä levittävä verkostotyö, järjestää yhteisiä tilaisuuksia ja toimia koordinaatioryhmänä verkostomaiselle kehittäjäyhteisölle palveluiden kehittämistä ja tietohallinnon ohjauksesta vastaavien tahojen kanssa
- Tehdä aloitteita valtionhallinnon sähköisen palvelutoiminnan yhteisestä kehittämisestä ja esittää kehittämisideoita palvelutoimintaan liittyvien strategioiden toimeenpanoon.

Kehittämisryhmä on tähän mennessä järjestänyt LinkedIn-keskusteluja, tavannut keskeisten valtionhallinnon kehittämishankkeiden ja strategioiden edustajia sekä Viron tietohallinnon edustajia, järjestänyt Hyvästä parasta -seminaarin digitaalisen palvelutoiminnan mahdollisuuksista, käynnistänyt vertaisoppimisen kokeilun ja koonnut hyvät käytännöt yksiin kansiin sähköisen asioinnin kehittämisen periaatteiksi, joiden esite löytyy valtiovarainministeriön verkkosivuilta. Ryhmä jatkaa toimintaansa nykyisenkaltaisella kokoonpanolla vielä 2015 vuoden loppuun. Vuoden 2015 Vatkaus- toimia ovat mm. avoimen palvelukehittämisen idea- ja toteutuskilpailun valmistelu sekä ryhmän tehtäväksiantoon kuuluvien esitysten ja aloitteiden tekeminen.

### 7.5.2 Sähköisen asioinnin ja demokratian vauhdittamisohjelma (SADe-ohjelma)

SADe-ohjelman tavoitteena on tuottaa asiakaslähtöisiä ja yhteentoimivia, julkisen sektorin kustannustehokkuutta ja laatua vahvistavia sähköisiä palvelukokonaisuuksia kansalaisten, yritysten ja viranomaisten käyttöön. Lähtökohtana on asiakkaan palvelutarpeiden toteuttaminen elämänkaaren eri vaiheissa ja tilanteissa hallinnonaloista ja organisaatioiden rajoista riippumatta. Asiakkaan näkökulmasta tavoitellaan nykyistä sujuvampaa ja helpompaa asiointia sekä uusia osallistumisen ja vuorovaikutuksen muotoja. Tarkoituksena on uudistaa julkisen hallinnon palvelutuotantoprosesseja sähköistä asiointia ja tietoa ja viestintäteknikkaa hyödyntäen siten, että asiakkaiden samaa hyötyä lisääntyy, tuottavuus paranee ja syntyy aika- ja kustannussäästöjä.

Ohjelmassa on toteutettu ohjelmalle asetettujen tavoitteiden ja menettelytapojen mukaisesti sähköisen asioinnin palvelukokonaisuushankkeet (suluissa vastuutaho) Osallistumisympäristön palvelukokonaisuus (OM), Oppijan palvelukokonaisuus (OKM), Rakennettu

ympäristö ja asuminen -palvelukokonaisuus (YM), Yrityksen palvelukokonaisuus (TEM) sekä Sosiaali- ja terveysalan palvelukokonaisuus (STM). Vastaavin periaattein ohjelmassa toteutetaan erillishankkeet Kansalaisen yleisneuvontapalvelu (VM) ja Etäpalvelut (VM), joiden rahoitus sisältyy ICT-kehittämisen osalta SADe-ohjelman rahoituskehikseen.

SADe-toiminta ja sen tulokset olivat esillä toukokuussa 2014 järjestetyssä VATU-ohjelman valmisteluryhmän ja yhdyshenkilöverkoston työseminaarissa.

Keväällä 2015 on valmiina ja tuotannossa yli 20 sähköistä SADe-palvelua, kuten esimerkiksi Opintopolku.fi, Kansalaisaloite.fi, Kuntalaisaloite.fi, Lupapiste.fi, Oma Yritys-Suomi ja Kansalaisneuvonta. Loput palvelut valmistuvat ohjelman viimeisenä toimintavuotena 2015.

Lisätietoja SADe-ohjelmasta [www.vm.fi/sade](http://www.vm.fi/sade), [www.sadepalvelut.fi](http://www.sadepalvelut.fi), [www.sadebudjetti.fi](http://www.sadebudjetti.fi)

## 8 Ohjelman toteutuksen arviointi

Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman toteutuksesta tehtiin ohjelmaorganisaatiossa itsearviointi<sup>16</sup>. Arviointi toteutettiin kumuloimalla, syventämällä ja täsmentämällä aiemmillä arviointikierroksilla syntyneitä havaintoja. Kysymyksenasettelu kohdentui siihen mikä vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman toteutuksessa on ollut toimivaa ja sellaista, että sen tulisi jatkua muodossa tai toisessa ohjelmakauden jälkeen. Toisaalta pyrittiin saamaan näkyville havainnot asioista ja toimintatavoista, jotka eivät ole olleet toimivia<sup>17</sup>.

Arvioiden perusteella vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman valmisteluun, toteutukseen ja tuloksiin on oltu kokonaisuutena tyytyväisiä. Ohjelman onnistumiset:

1. Positiivisesti laaja näkökulma tuloksellisuuteen (vrt. tuottavuusohjelma), tasapainoisen tuloksellisuusajattelun näkyminen (tässäkin vielä alussa)
2. Ohjelma on valmisteltu, suunniteltu ja toteutettu oikeasti yhdessä
3. Ydintoimintoanalyysi on ollut VATUn paras hedelmä
4. Yhteinen, poliittiselle tasolle viety, seuranta vahvistanut kehittämishankkeiden toteutusta
5. Jatkuvuuden korostaminen kehittämisessä (ei pelkkä ohjelmakausi, vaan pitkäjänteistä työtä).

<sup>16</sup> Arviointi tehtiin ohjelmaorganisaatiossa (yhdyshenkilöverkosto 9.9.2014, valmisteluryhmä 18.9.2014, ohjausryhmä 3.10.2014), ministeriöiden kansliapäälliköiden toimesta (kansliapäällikkökokous 20.10.2014), laajemmin valtionhallinnon ylimmän johdon toimesta (31.10.2014 vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman seminaarin osallistujat) sekä ministeriökierroksen yhteydessä helmikuussa 2015.

<sup>17</sup> Arvioinnin tarkentavia kysymyksiä:  
 Jos olisit itse vaton johtaja mitkä olisivat peruskivet?  
 Miten varmistat kehittämisen jatkumisen ohjelmakauden jälkeen?  
 Miksi on onnistuttu siinä missä on onnistuttu? Miksi jossakin ei ole onnistuttu?  
 Mitkä ovat olleet ohjelman tärkeimmät kansalaisvaikutukset?  
 Mitkä ovat olleet ohjelman tärkeimmät tulokset?  
 Mikä oli toimivaa/ei-toimivaa VATUn valmisteluvaiheessa?  
 Mikä on ollut toimivaa/ei-toimivaa VATUn toteutusvaiheessa?  
 Miten ohjelman organisointi (yhdyshenkilöverkosto, valmisteluryhmä, ohjausryhmä, ipo-ryhmä, tasapainoinen tavoitteenasettelu, yta-ryhmä) ja työnjako ja ohjaussuhteet (talpol, kp-kokous) ovat toimineet?  
 Miten ohjelman ja hallinnon alan ohjelman (VATU-hankkeet, ipo, yta uudistukset) kokonaisuus ja suhteet ovat toimineet?  
 Mikä tasapainoisessa tavoitteenasettelussa ja sen seurannassa on toiminut? Mikä ei?  
 Miten yhdessä tekeminen ja poikkihallinnollisuus on toteutunut VATUssa?  
 Miten hallinnollinen taakka on keventynyt ohjelman toimesta?  
 Mitä päällekkäistä kehittämistä/toimintaa VATU on aikaan saanut?  
 Miten VATU on onnistunut koordinoimaan kehittämisen suhteessa muihin hallinnon kehittämishankkeisiin/ohjelmiin ?

Merkittävin tekijä ohjelman onnistumisessa on ollut se, että ohjelman valmistelun ja toteutuksen lähtökohdaksi otettiin heti alusta alkaen positiivisesti laaja näkökulma tuloksellisuuteen. Aiemmassa tuottavuusohjelmassa toiminnan tuloksellisuuden ymmärtäminen oli kaventunut tuottavuusohjelman loppuvaiheessa pelkäsi henkilötyövuosikehityksen seuraamiseksi ja päätettyjen henkilötyövuosien vähenemistavoitteiden saavuttamisen varmistamiseksi. Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmassa on taas näkynyt aito pyrkimys ymmärtää toiminnan tuloksellisuus tasapainoisena ja moniulotteisena kokonaisuutena, jossa organisaation tuloksellisuus muodostuu vaikuttavuudesta, palvelukyvyistä, aikaansaannoskyvystä sekä taloudellisuudesta ja tuottavuudesta. Tosin tasapainoisen tuloksellisuusajattelun levittämisessä vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman toimijoita laajemmalle ollaan vielä alussa, eikä ajattelutavan läpileikkaavuus koko valtionhallinnossa ole tapahtunut.

Toinen tekijä, joka on arvioiden mukaan edesauttanut ohjelman onnistumista, on se että vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelma valmisteltiin, suunniteltiin ja toteutettiin oikeasti yhdessä. Ohjelman valmistelun ja toteutuksen kannalta keskeiset ryhmät ovat olleet aidosti poikkihallinnollisia ja laajapohjaisia. Ryhmien jäsenet ovat tulleet eri ministeriöistä, virastoista ja henkilöstöjärjestöistä. Ohjelman suunnittelun ja toteutuksen kannalta merkittävien alaprojektien ja työryhmien vastuita ja tehtäviä onnistuttiin jakamaan laajasti eri ministeriöiden kesken. Henkilöstöjärjestöt ovat osallistuneet koko ohjelmakauden ajan vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman valmisteluun ja toteutukseen aktiivisesti. Ministeriöt, kansliapäälliköiden johdolla, olivat jo ohjelman varhaisessa vaiheessa sitoutuneita ohjelman valmisteluun ja toteutukseen tarjoten ministeriöiden sekä hallinnonalojen avainhenkilöitä mukaan ohjelmatyöhön. Kuitenkin ohjelmaan sitoutumisen laajuuden on arvioitu vaihdelleen ministeriöittäin ja hallinnonaloittain (poliittiset päättäjät, virkamieskunta).

Vaikka jo ohjelman alkuvaiheessa oli paljon toimijoita mukana, ohjelman alkuvaihe oli pahasti aliresursoitu. Ripeämpi käynnistyminen olisi edellyttänyt valtiovarainministeriöltä vahvempaa johtamista ja ohjelmatyöhön osoitettuja voimavaroja. Ohjelman toteutusvaiheen onnistumisen kannalta olikin tärkeää, että valtiovarainministeriö päätti resursoida ohjelmaa erillisellä ohjelmapäälliköllä sekä viimeisen toimintavuoden aikana lisätä ohjelman viestintään käytettävissä olleita voimavaroja.

Eri toimijoiden yhdessä tekeminen on näkynyt myös avoimena tiedon jakamisena, joka on ollut välttämätön edellytys sujuvalle toiminnalle. Tärkeäksi on koettu myös se, että yhteinen tekeminen ei ole tarkoittanut pelkkien suunnitelmien tai linjausten tuottamista, vaan vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman puitteissa tapahtuvalla toiminnalla on ollut selkeä ja konkreettinen kohde ja haluttu lopputulos. Ohjelmassa onkin panostettu oikeiden tulosten aikaansaamiseen hallinnollisen puuhastelun sijaan. Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman toimijat ovat pitäneet hyvänä käytäntönä ohjelman toteutuksen aikana tapahtunutta onnistumisten ja myös vaikeuksien jakamista. Varsinkin ohjelman toteutusvaiheessa kehittämistuloksia ja näyttöjä aikaansaaduista tuloksista on tullut useita ja niistä on kerrottu laajasti ja avoimesti.

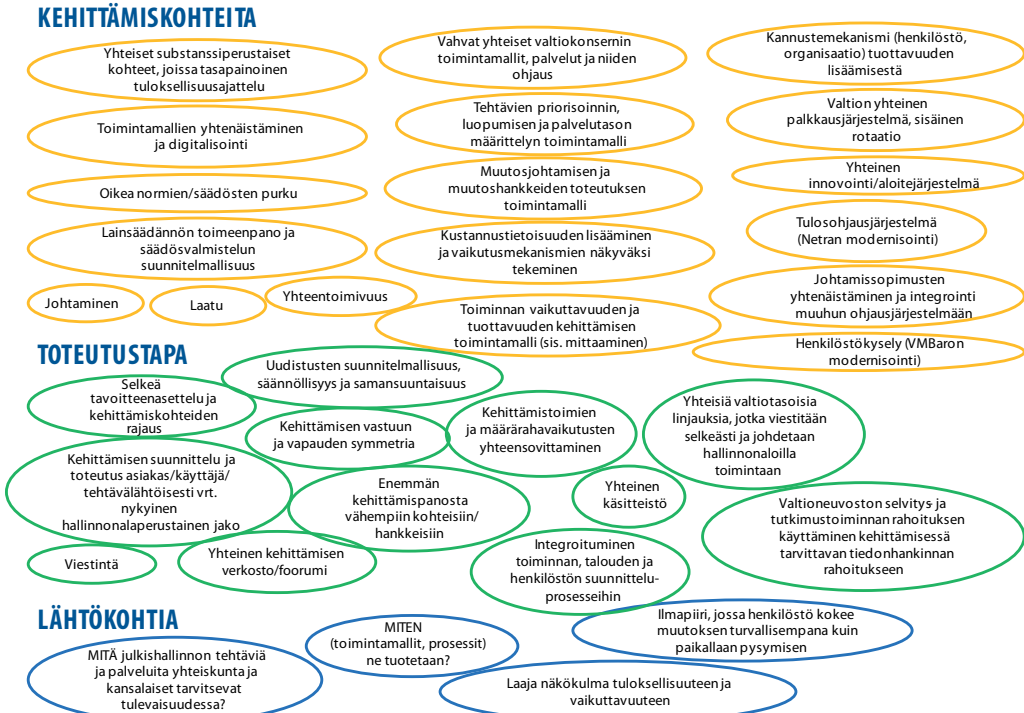
Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman erityisenä onnistumisena arvioissa on pidetty koko valtionhallinnon laajuisesti toteutettua ydintoimintoanalyysiä. Ydintoimintoanalyysi tuotti ohjelmaan tekemisen meininkiä ja selvästi uutta sisältöä. Useat ministeriöt pystyivät hyödyntämään ydintoimintoanalyysiä prosessina ja sen tuottamia tuloksia hallinnonalojen strategisessa kehittämisessä. Ydintoimintoanalyysissä onnistuttiin yhdistämään hyvässä suhteessa henkilöstölähtöinen toiminnan kehittämiskohteiden ideointi (bottom-up) sekä kokonaisuuden näkökulmasta tapahtuva (top-down) kehittäminen. Joissakin organisaatioissa henkilöstölle jäi epäselvyys siitä, mitä ydintoimintoanalyysiehdotuksille lopulta tapahtui. Ohjelmakauden aikana henkilöstön kehittämisehdotusten tilannetietoa olisikin voinut tuoda nyt toteutunutta paremmin näkyväksi.

Ohjelman sisällöllisenä onnistumisena arvioissa pidettiin vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmaan sisällynyttä vahvaa inhimillisen pääoman kokonaisuutta, joka on näkynyt muun muassa henkilöstön mukaanottona, työhyvinvoinnin, osaamisen ja hyvän johtamisen merkityksen painottumisena. Ohjelmassa on systemaattisesti linjattu henkilöstön osallistamista ja ideoiden jatkokäsittelyä paitsi ohjelmatasolla myös virastotasolla. Tämän lisäksi vuosittaisessa seurannassa ohjelman ministeriökierroksilla (huhtikuu 2013, helmikuu 2014 ja helmikuu 2015) on selvitetty henkilöstön osallistumista ohjelman toteutukseen.

Ohjelman toimeenpanoa on vahvistanut myös hallinnonalojen vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmien yhtenäinen seuranta ohjelmaorganisaation ja ennen kaikkea talouspoliittisen ministerivaliokunnan toimesta. Ohjelman seuranta on toteutettu yhtenäisellä prosessilla, mutta huomioiden joustavasti ja riittävässä määrin hallinnonalojen erityispiirteet. Seurannan toteutustapa ja aikataulut ovat olleet hyvissä ajoin ohjelman kaikkien toimijoiden tiedossa. Esimerkiksi ohjelman keskeisten seurantakohteiden linjaaminen tapahtui jo ohjelman alussa joulukuussa 2011 ja tärkeimpien tarkastuspisteiden aikataulutus ja ohjeistus koko lopulle ohjelmakaudelle kesäkuussa 2013. Varhaisessa vaiheessa selkeytyneet seurantakohteet ja ohjelman odotukset hallinnonalojen suuntaan mahdollistivat sen, että ministeriöiden oli mahdollista nivoa vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman tavoitteet, toteutus ja seurantakohteet hallinnonalojen virastojen ja laitosten tulosohjaukseen (mm. ipo-mittarit, vmbaron perustuneet tavoitteet, VATU-hankkeet).

Ohjelman käynnistymisen jälkeen on koettu hyväksi, että vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelma on korostanut määräaikaiseksi tarkoitettun ohjelman rinnalla jatkuvuutta ja pitkäkestoisuutta toiminnan kehittämisessä. Toiminnan kehittämisen organisointimuotona ohjelma itsessään on ollut välineen arvossa valtionhallinnon toiminnan vaikuttavuuden ja tuloksellisuuden kehittämiseksi. Tämä on tarkoittanut myös sitä, että vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmassa katse ei ole ollut rajautuneesti muutaman vuoden ohjelmakaudessa, vaan vaikuttavuuden kehittämisen on ymmärretty vaativan pitkäjänteistä johdonmukaista ja järjestelmällistä työtä. Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmassa eri aikajännteet on otettu huomioon toisaalta tunnistamalla ja vahvistamalla ohjelmakauteen (vuodet 2011 – 2015), mutta myös aina vuoteen 2020 ajoittuvia kehittämistoimia.

## Kuva 64. Ehdotuksia tuottavuustyön jatkosta ja kehittämisteemoista



Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmassa tai sen toteutuksessa ei näyttäisi olleen yhtä yksittäistä ohjelmaan tai sen toteutukseen liittyvää ongelmaa, joka olisi haitannut tai estänyt merkittävässä määrin ohjelman toteutusta. Tämä näkyy siinä, että arvioitaessa ohjelman heikkouksia ja parannettavia asioita näkemykset ohjelman ja sen toimeenpanon ongelmista ja kehittämiskohteista hajoavat arvioitsijan mukaan, kun taas vahvuuksia ja onnistumisia arvioitaessa arviot ovat yhtenäisiä.

Ohjelman arvioinneissa tunnistettiin kuitenkin useita parantamiskohteita. Keskeisimmät laajojen valtionhallinnon kehittämishankkeiden parannettavat asiat liittyvät koko valtionhallinnon laajuisten ohjelmien ja hankkeiden suunnitteluun ja toteutukseen siten, että ko. ohjelmat ja hankkeet muodostavat aidosti yhteentoimivan kokonaisuuden. Nykyisin erilaisia valtionhallinnon kehittämishankkeita ja -ohjelmia suunnitellaan ja toteutetaan tapauskohtaisesti erilaisilla malleilla, käsitteistöillä ja välineillä. Kuitenkin eri hankkeiden tavoitteet ovat usein samansuuntaisia. Hankkeiden ja ohjelmien toteutusta ja seuranta tehdään eri tavoin, jolloin osittain sama työ tehdään useampaan kertaan. Ministeriöissä ja hallinnonalojen virastoissa eri hankkeissa ja ohjelmissa toimivat henkilöt ovat pitkälti samoja henkilöitä. Ohjelmien ja hankkeiden toteutuksen kiinnittyminen samoihin henkilöihin on tuottanut luontevasti kehittämisen koordinoitumista, mutta synnyttänyt myös resurssointiin liittyviä pullonkaloja, kun aina samoja henkilöitä kuormitetaan ja sitoutuminen oikeaa työaikapanosta vaativiin tehtäviin voi olla hankalaa.



Toinen erityistä huomiota vaativa parannettava asia liittyy poikkihallinnollisten ja koko valtionhallinnon laajuisten kehittämiskohteiden ja yhteisten kehittämisteemojen eteenpäinvientiin ministeriöissä ja laajemmin koko valtionhallinnossa. Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmassa on tältä osin saavutettu joitakin tuloksia, mutta edelleen laajassa poikkihallinnollisessa, koko valtion tai jopa koko julkishallinnon laajuudessa kehittämisessä onnistuminen vaatii edelleen paljon työtä. Kokonaisuuden näkökulmasta tapahtuvassa kehittämisessä ydinkysymys on mitkä asiat katsotaan yhteisiksi ja yhteistä kehittämistä kaikkialla vaativiksi. Kansallisten ohjelmien tulisikin keskittyä yhteisten kehittämisteemojen tunnistamiseen ja toteuttamiseen.

Kolmas asia, joka vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman valmistelussa ja toteutuksessa olisi jälkikäteen arvioiden voitu hoitaa eri tavoin, oli ohjelman kytkeytyminen vakiintuneisiin toiminnan, talouden ja henkilöstösuunnitteluprosesseihin. Vaikka ohjelman pää tavoitteena oli vastaaminen osaltaan kestävyysvajeen supistamiseen valtionhallinnon keinoin, olisi resurssi- ja toimintaympäristökytköksen pitänyt olla vahvempi. Ohjelmakauden aikana hallitus joutui tekemään suurempia ja etupainotteisempia määrärahalleikkauksia kuin vaikuttavuus- ja tuottavuusohjelman ohjelmakauden aikana tuottamat säästöt tulevat olemaan. Tämä näyttäytyi siten, että vaikka vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman valmisteluvaiheessa nimenomaan pyrittiin saamaan realistinen tilannekuva siitä, että hallinnonaloilla meneillään oleva ja ohjelman aikaansaama uusi kehittäminen tulee valtaosassa hallinnonaloista riittämään ja toteuttamaan tehdyt säästöpäätökset, niin näin ei tapahtunutkaan. Ohjelmakauden aikana useissa virastoissa kehittämisen rinnalla toimintaa jouduttiin sopeuttamaan tuotannollisista ja taloudellisista syistä. Myöskään vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman ulkopuolella tapahtuvassa toiminnan uudistamisessa ja esimerkiksi rakenteellisten uudistusten toteutuksessa ei ole välttämättä noudatettu vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman arvoja ja periaatteita.



## 9 Ohjelman suositukset

Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelma on tunnistanut seitsemän tekijää, joiden avulla mahdollisissa uusissa koko valtionhallinnon laajuisissa (kehittämis)ohjelmissa onnistutaan vielä paremmin kuin mitä vuosien 2011 – 2015 vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmassa on onnistuttu:

1. Ohjelmalla on alusta alkaen selkeä johdon asettama tavoite ja tahtotila ohjelman tarpeellisuudelle ja toteutukselle.
2. Ohjelma on vahvasti poikkihallinnollinen.
3. Ohjelman organisointi (sisältäen ohjelman resursoinnin) toteutetaan osallistavasti<sup>18</sup> (yhdessä tekemisen prosessi ja rakenteet) ja osaavasti<sup>19</sup>.
4. Ohjelmassa on vahva prosessijohto, yhtenäisyys ja seuranta sekä samalla riittävä toteutuksen vapaus ja vastuu.
5. Ohjelma sisältää myös priorisointia.
6. Ohjelman sekä vakiintuneiden toiminnan ja talouden suunnitteluprosessien kytkös on vahva.
7. Jatkuvuus ja kytkentä jo tehtyyn työhön ja muihin kansallisiin hankkeisiin ja ohjelmiin on tunnistettu, tunnustettu ja on osa ohjelman valmistelua ja toteutusta.
8. Ohjelman valmistelu, toteutus ja viestintä tuottaa syvenevää sitoutumista.

---

<sup>18</sup> henkilöstön ja asiakkaiden/palveluiden käyttäjien osallistaminen

<sup>19</sup> erilaista osaamista hyödyntäen







**VALTIOVARAINMINISTERIÖ**

Snellmaninkatu 1 A

PL 28, 00023 VALTIONEUVOSTO

Puhelin 0295 160 01

Telefaksi 09 160 33123

[www.vm.fi](http://www.vm.fi)

ISSN 1459-3394 (nid.)

ISBN 978-952-251-680-0 (nid.)

ISSN 1797-9714 (pdf)

ISBN 978-952-251-681-7 (pdf)