



2.5.2023

Valtionhallinnon kehittämisosasto

Sisältöalue Valtiohallinnon ohjausjärjestelmien kehittäminen, tulosohjauksen hyvät käytännöt
Säännökset joihin määräysten/ohjeiden antaminen perustuu VNOS 17§, 262/2003
Kohderyhmät Ministeriöt
Voimassaoloaika 2.5.2023-31.12.2027
Kumoaa määräyksen (pvm nro) -

Valtiovarainministeriön ohje valtion virastojen tulosohjauksen hyvistä käytännöistä vuosina 2024-2027

Valtiovarainministeriö on selvittänyt vuosina 2021-2023 valtion virastojen tulosohjauksen tilaa useista eri näkökulmista. Kattava selvitys tulosohjauksen nykytilasta valmistui VN TEAS –hankkeena toukokuussa 2021 ja sisälsi useita kehittämisehdotuksia¹. Alkuvuonna 2023 valmistui valtion virastojen tulosohjauksen nykytilan arkkitehtuurikuvaus osaksi valtioneuvoston kokonaisarkkitehtuuria sekä samalla laadittiin luonnos tavoitetilan arkkitehtuurikuvaukseksi sekä kehittämisehdotuksia tulosohjausprosessin eri vaiheisiin². Lisäksi valtiovarainministeriössä on vuodenvaihteessa 2022-2023 vertailtu eri hallinnonalojen tulossopimusten rakenteita ja sisältöjä.

Tulosohjauksen ministeriöyhteyshenkilöiden verkostossa on tunnistettu priorisoitavaksi kehittämistoimenpiteeksi tulosohjauksen käytäntöjen ja tulossopimusten rakenne- sekä sisältöperiaatteiden yhtenäistäminen.

Tulosohjauksen tarkistuslista ministeriöille sekä **Tulossopimuksen mallipohja** on valmisteltu verkostossa hallinnonalojen välisenä yhteistyönä keväällä 2023, jotta ne voitaisiin ottaa käyttöön uuden hallituskauden alkaessa.

¹ <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-425-5>

² Materiaalit ovat saatavissa tulosohjaus- ja virastorakenneverkoston Tiimeri-työtilasta. Työtilan käyttöoikeuden saa lähettämällä asiasta sähköpostia osoitteeseen tulosohjaus@gov.fi.

Tulosohjauksen tarkistuslista ministeriöille

Tarkistuslista on tarkoitettu ministeriötason työn tueksi hallinnonalan tulosohjausta järjestettäessä ja toteutettaessa, ja sitä voidaan soveltaa myös itsearvioinnin työkaluna.

Dokumenttiin sisältyvät ohjeet pohjautuvat edellä todetuissa viime vuosien selvityksissä sekä tulosohjauksen kehittämisen verkostotyössä tehtyihin havaintoihin. Tarkistuslistan sisältöä tarkastellaan jatkuvaluonteisesti vuosittain ja sitä päivitetään viimeistään alkavan hallituskauden loppupuolella.

Tulossopimuksen mallipohja

Valtion virastojen tulosohjauksen keskeisimmän yksittäisen dokumentin eli tulossopimuksen sisällöt vaihtelevat tällä hetkellä hallinnonalojen välillä. Yhtenäisyyden puute aiheuttaa hallinnollista taakkaa sekä vaikeuttaa valtion virastojen toiminnan tuloksellisuuden kokonaiskuvan muodostamista. Vaihtelevat lähestymistavat myös hämärtävät tulosohjauksen roolia hallitusohjelman tavoitteiden ja hallinnonalojen yhteiskunnallisten vaikuttavuustavoitteiden toteuttamisessa sekä talousarvion toimeenpanossa

Tulossopimuksen mallipohjan ja sen käyttöä ohjeistavan dokumentin tavoitteena on vastata yhtenäistämistarpeeseen ja samalla

- konkretisoida käytäntöön tulosohjauksen kehittämishankkeessa 2012 vahvistettuja ja VN TEAS –hankkeessa 2021 edelleen relevanteiksi arvioituja tulosohjauksen yhteisiä periaatteita (strategisempää, kevyempää, poikkihallinnollisempää ja yhtenäisempää)
- yhtenäistää valtion virastojen tulosohjausta läpi tulosohjausprosessin ja yli hallinnonala- ja virastorajojen
- selkeyttää, mitkä kirjaukset tulossopimuksissa ovat virastolle asetettuja varsinaisia tavoitteita, joiden toteumista virasto raportoi toimintakertomuksessa ja joiden perusteella viraston suoriutumista arvioidaan ministeriön tilinpäätöskannanotossa
- vähentää päällekkäistä hallinnollista työtä ministeriöiden ja virastojen tulossuunnitteluprosesseissa sekä
- mahdollistaa ja tukea tiedolla johtamista.

Mallipohjan valmistelutyön periaatteet ovat olleet seuraavat:

- rakenne ja sisältö pidetään mahdollisimman yksinkertaisena ja yleisesti sovellettavana
- tulossopimus fokusoidaan siihen, mihin se on tarkoitettu³

³ Tulossopimus on määritelmällisesti ohjausväline, jonka avulla ministeriö tekee sopimuksen virastojen ja laitosten kanssa tulostavoitteista ja niiden toteuttamiseksi käytettävissä olevista resursseista.

- pyritään rakenteellisesti siihen, että samat teemat ja sisällöt tulisivat tulossopimuksissa aina saman otsikon alle hallinnonalasta ja virastosta riippumatta
- ei rajoiteta tai ohjata sisältöjä: tulosohjauksen sisältövastuu ja –harkinta kuuluu kullekin hallinnonalalle ja kaikelle sille, mistä katsotaan tarpeelliseksi ministeriön ja viraston välillä yhteisesti tulossopimuksella sopia, täytyy löytyä jatkossakin luonteva paikka tulossopimuksesta
- ei tavoitella liian suurta muutosta nykytilaan yhdellä kertaa ja käytännön sovellutukset voivat lähestyä ohjeen mukaista tilaa myös vaihteittain tulevien vuosien aikana
- tarkastellaan asiaa ja pohjan päivittämistarvetta jatkossa samalla syklillä kuin tulossopimuksiakin päivitetään (perusteellisempi joka neljäs vuosi, tarkistuskierron vuosittain tai tarpeen mukaan)

Tulossopimus pohjan käyttäminen hallinnonalan virastojen tulosohjauksessa on ministeriölle vapaaehtoista ja pohjaa voidaan soveltaa hallinnonalalla myös vain soveltuvin osin. On kuitenkin hyvä huomioida, että mallipohjan ohjeistuksen mukaisesti laadittu tulossopimus täyttää suoraan saavutettavuusvaatimukset. Mallipohjaan sisältyviä taulukkomalleja käytettäessä, tulossopimuksen tavoitteet pystytään kokoamaan valtiovarainministeriön ja Valtiokonttorin yhteistyönä yhdeksi yhtenäiseksi ja keskitetyksi raportoinniksi tutkihallintoa.fi –palveluun. Taulukkomallien käyttäminen luo edellytyksiä myös yhteisen digitaalisen tulosohjausalan toteuttamiselle ja käyttöön otolle, sillä se edellyttää joka tapauksessa rakenteellisesti yhtenäistä ratkaisua tavoitteiden asettamisen tietomallissa.

Lisätiedot

Tämän kirjeen liitteenä on edellä kuvattujen tulosohjauksen tarkistuslistan, tulossopimuksen mallipohjan ja sitä ohjeistavan dokumentin lisäksi taustatiedoksi tarkoitettu kuvaus ohjeen valmisteluprosessista, eräiden keskeisimpien käsitteiden määrittely sekä yleisen käsitetason havainnollistus tulossopimuksen mallipohjan suhteesta ns. vaikuttavuusketjuun iooi-mallin⁴ ja tulosprisman mukaisista tarkasteltuna.

Tulosohjauksen yhteisen kehittämisen materiaalit löytyvät kootusti tulosohjaus- ja virastorakenneverkoston Tiimeri-työtilasta. Käyttöoikeuden kyseiseen työtilaan saa lähettämällä sähköpostia osoitteeseen tulosohjaus@gov.fi. Samaan sähköpostiosoitteeseen voi lähettää myös muut tulosohjauksen yleistä ja hallinnonalarajat ylittävää kehittämistä koskevat kysymykset.

⁴ iooi-mallin kirjaimet viittaavat sanoihin input, output, outcome ja impact. Katso tarkemmin hahmouksesta tämän ohjeen Taustainformaatio-liite.

Ministeriöitä suositellaan hyödyntämään tarkistuslistaa ja mallipohjaa hallinnonalansa tulohajauksessa. Tätä ohjetta voi välittää hallinnonalan tulohajatuille virastoille ja laitoksille tarvittaessa muokaten sitä mahdollisilla omaa hallinnonalaan koskevilla tarkennuksilla, rajauksilla tai muilla ohjeistuksilla.

Lisätietoja asiassa antaa finanssineuvos Mikko Saarinen, etunimi.sukunimi@gov.fi, p. 02955 30047 valtiovarainministeriöstä.

Ylijohtaja, osastopäällikkö Juha Sarkio

Finanssineuvos Mikko Saarinen

Liitteet

Tulohajauksen tarkistuslista ministeriöille
Tulossopimuksen mallipohja
Tulossopimuksen mallipohjan ohje
Taustainformaatio

Jakelu

Ministeriöt

Tiedoksi

Hallintopolitiikan alivaltiosihteeri Susanna Huovinen, valtiovarainministeriö
Tulohajauksen yhteyshenkilöt ministeriöissä

Tulosohjauksen tarkistuslista ministeriöille

ROOLI HALLINNONALAN STRATEGISESSA JOHTAMISESSA JA ORGANISOINTI

- ✓ Tulosohjauksen lähtökohtana hallinnonalalla olevat ylätason tavoitteet on selkeästi määriteltä ja linjattu (esim. konsernistrategiassa, talousarvion pääluokkatasolla tai muulla tavalla).
- ✓ Tulosohjauksen lähtökohtana olevia ylätason tavoitteita on käsitelty virastojen kanssa.
- ✓ VM:n yhdeksi tietoaaineistoksi kokoamat tulosohjaukseen liittyvät koko valtionhallinnon toimintaa koskevat strategiat ja valtioneuvoston periaatepäätökset¹ on saatettu hallinnonalalla virastojen tietoon tulosohjausprosessin puitteissa.
- ✓ Tulosohjausta toteutetaan koordinoitusti: tulosohjaus tai sen koordinointi on keskitetty yhden osaston vastuulle tai koordinointiin on olemassa selkeästi linjattu muu menettely.
- ✓ Kullekin virastolle on määriteltä tulosohjauksesta vastaava virkamies tai tiimi.

PROSESSIT

- ✓ Hallinnonalan tulosohjausprosessin kehittämisessä hyödynnetään valtioneuvoston yhteisiä tulosohjauksen nykytilan ja tavoitetilan arkkitehtuurikuvauksia².
- ✓ Tiedot välittyvät ministeriössä yhtenäisesti ja oikea-aikaisesti talousarvion valmisteluprosessin ja tulosohjausprosessin välillä.
- ✓ Tulosohjausprosessi ja sen sisällölliset lähtökohdat ohjeistetaan vuosittain ja keskitetysti koko hallinnonalaa koskien.
- ✓ Tulosohjauksen prosessi ja vuosikello sisältävät riittävän määrän mahdollisuuksia ministeriön ja ohjattavan viraston väliseen keskusteluun ja vuorovaikutukseen koskien sekä johtoa että keskeisiä valmistelijoita.
- ✓ Tulosohjausprosessin puitteissa käsitellään yhdessä hallinnonalan ja viraston keskeisimpiä riskejä. Käsittelyä tuetaan yhteisesti tuotettavaksi sovitulla riskien arvioinnin materiaalilla.

TIEDOT

- ✓ Tulossopimuksien laadinnassa on hyödynnetty valtiovarainministeriön suositusta tulossopimuksen mallipohjasta.
- ✓ Tulossopimusten tavoitteet ja niitä konkretisoivat mittarit on asetettu siten, että niiden toteutusta ja edistymistä on mahdollista raportoida ja arvioida vuosittain.
- ✓ Tulossopimukset sisältävät talousarviovuoden lisäksi useamman vuoden mittaisen näkymän tavoitteisiin ja resursseihin hallitusohjelman ohjausvaikutus huomioiden.
- ✓ Tulossopimukseen sisältyvien tavoitteiden ja mittareiden määrä on mahdollista laskea yksiselitteisesti ilman tulkintaongelmia ja niiden kokonaislukumäärä on kohtuullinen ja hallittavissa.

¹ Materiaalit ovat saatavissa tulosohjaus- ja virastorakenneverkoston Tiimeri-työtilasta. Työtilan käyttöoikeuden saa lähettämällä asiasta sähköpostia osoitteeseen tulosohjaus@gov.fi.

² Materiaalit ovat saatavissa tulosohjaus- ja virastorakenneverkoston Tiimeri-työtilasta. Työtilan käyttöoikeuden saa lähettämällä asiasta sähköpostia osoitteeseen tulosohjaus@gov.fi.

- ✓ Kaikki talousarviossa alustavasti virastoille asetetut tavoitteet ja mittarit on sisällytetty tulosso-
pimuksiin joko talousarvioon kirjatussa tai päivitetystä muodossaan.
- ✓ Tulossopimuksen tavoitteet kuvaavat tuloksia, eivät tekemistä tai toimenpiteitä.
- ✓ Tulossopimuksen tavoitteet ilmaisevat selkeästi, motivoivasti ja inspiroivasti, mitä merkittäviä
tuloksia viraston tulee saada aikaan.
- ✓ Tulossopimuksen tavoitteita konkretisoivat mittarit voivat olla määrällisiä tai laadullisia, mutta
niiden toteumat ovat tästä riippumatta todennettavissa ilman tulkintavaikeuksia.
- ✓ Tulossopimukseen sisältyvät mittarit ovat yksiselitteisiä. Mikäli mittarit edellyttävät tarkempia si-
sällönmäärittelyjä tai -kuvauksia, ovat nämä kaikkien tulosohtausprosessiin osallistuvien saa-
tavilla ja tiedossa.
- ✓ Tavoitteiden toteutumisen arviointia varten tulossopimuksen mittareille on määritelty yksi läpi
koko tulossopimuksen sovellettava arviointiasteikko. Asteikkona sovelletaan joko kolmipor-
taista "liikennevalomallia"³ tai viisiportaista asteikkoa⁴.
- ✓ Kaikkien tulossopimukseen sisältyvien tavoitteiden ja mittareiden toteumat sekä arviointias-
teikon mukaiset arviot toteumista sisältyvät toimintakertomuksiin.
- ✓ Sanallisessa tulosraportoinnissa⁵ keskitytään tulossopimuksen tulostavoitteiden poikkeama- ja
riskiraportointiin. Erityisesti tavoitteista jäämisestä ja sen syistä tulee raportoida.
- ✓ Ministeriön tilinpäätöskannanottojen rakenne on talousarvioasetuksen 66i §:n mukainen.

RESURSSIT JA OSAAMINEN

- ✓ Tulosohtaus on tunnistettu tietyt tietoisesti päätetyt resurssit vaativana tehtävänä ministeriössä
ja virastoissa sekä organisaatiotasolla että virkamiesten tehtävänkuvien tasolla.
- ✓ Tulosohtajien roolit ja osaamisvaatimukset ovat ministeriössä yhteisesti sovitut ja selkeät.
- ✓ Tulosohtajat tuntevat ohtamansa viraston tehtävät ja toiminnan sekä talouden perusteet ja
dynamiikan.
- ✓ Tulosohtajat tuntevat talousarvio- ja JTS-valmistelun perusteet ja aikataulun.
- ✓ Tulosohtajat tunnistavat ohtamansa viraston keskeisimmät sidosryhmät ja näiden intressit.
- ✓ Tulosohtajilla on kokemusta ja osaamista kehittämistoiminnasta ja laajojen kokonaisuuksien
koordinoinnista.

³ VIHREÄ (3) = tavoite on saavutettu tai ylitetty, KELTAINEN (2) = tavoite on saavutettu osittain tai siitä ollaan
jääty jonkin verran, PUNAINEN (1) = tavoitteesta on jääty paljon tai se ei ole toteutunut lainkaan

⁴ ERINOMAINEN (5) = tavoite on ylitetty, HYVÄ (4) = tavoite on saavutettu, TYYDYTTÄVÄ (3) = tavoite on saa-
vutettu osittain, VÄLTÄVÄ (2) = tavoitteesta on jääty paljon, HEIKKO (1) = tavoite ei toteutunut lainkaan

⁵ Tulosraportoinnilla viitataan tässä toimintakertomusraportointiin sekä mahdolliseen vuoden aikana toteutetta-
vaan väliraportointiin

Tämä on pdf-printti ministeriöille word-muotoisen toimitetusta tulossopimuksen mallipohjasta. Word-muotoinen tiedosto on saatavissa lähettämällä asiasta sähköpostia osoitteeseen [tulosohjaus\(at\)gov.fi](mailto:tulosohjaus(at)gov.fi)

Kirjoita tekstiä napauttamalla tätä.**ministeriön ja** Kirjoita tekstiä napauttamalla tätä. **välinen**
tulossopimus vuosille 20 -20

Sisällys

1	Strategiset linjaukset.....	3
2	Yhteiskunnallinen vaikuttavuus.....	4
3	Tulostavoitteet	5
4	Voimavarojen hallinta	7
5	Voimassaolo, seuranta ja allekirjoitukset.....	10
6	Liitteet	11
	Liite 1	11
	Liite 2	11
	Liite 3	11

1 Strategiset linjaukset

[OHJE ALKAA]

Luvussa kuvataan priorisoiden ja tiiviissä muodossa viraston tavoitteiden asettamista ja toimintaa ohjaavat keskeisimmät strategisen tason linjaukset, kuten hallitusohjelma, hallinnonalan strategia, viraston strategia sekä muita keskeisimpiä ja relevanteimpia valtionhallinnon yhteisiä linjauksia (esim. periaatepäätökset). Lisäksi lukuun voidaan kirjata toimintaympäristön muutoksiin, olennaisimpiin riskeihin ja mahdollisuuksiin, viraston tehtäviin ja rooliin yms. liittyviä sisältöjä. Kuvaustapa on vapaa ja luku voidaan tarvittaessa alaotsikoida.

Luku ei sisällä varsinaisia konkreettisia viraston tavoitteita, mutta luvussa esitetyt strategiset linjaukset otetaan lähtötietoina huomioon viraston tulostavoitteita muotoiltaessa.

Valtiovarainministeriö pitää yllä aineistopankkia koko valtionhallintoa koskevista ja tulosohjauksen näkökulmasta relevanteista strategioista, valtioneuvoston periaatepäätökset ym. keskeisistä linjaavista dokumenteista.

Aineistopankki on sijoitettu tulosohjaus- ja virastorakenneverkoston Tiimeri-työtilaan: <https://tila.tiimeri.fi/> -> Tulosohjaus- ja virastorakenneverkosto -> Tiedostot -> Aineistopankki keskeisistä linjaavista dokumenteista.

[POISTA OHJETEKSTI LOPULLISESTA ASIAKIRJASTA napsauttamalla ohjetekstiä ja kehyksen vasemmassa yläkulmassa olevaa OHJE-sanaa ja paina näppäimistöltä DELETE]

[OHJE PÄÄTTYY]

Kirjoita tähän tarvittava sisältö liittyen strategiaan linjauksiin.

2 Yhteiskunnallinen vaikuttavuus

[OHJE ALKAA]

Luvussa kuvataan yhteiskunnallisen vaikuttavuuden tavoitteet, joiden toteutumiseen virasto toiminnallaan vaikuttaa eli joihin virasto antaa oman kontribuutionsa. Kyseiset tavoitteet koskevat siten tyypillisesti laajempia kokonaisuuksia kuin vain yhtä virastoa – käytännössä yhtä tai useampaa hallinnonala.

Koska virastojen vaikutusmahdollisuudet ovat rajalliset, ei yhteiskunnallisia vaikuttavuustavoitteita usein aseteta kohdistuen vain yksittäiseen virastoon. Virastot voivat vaikuttaa yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen vain oman toimintansa osalta, mutta niitä ei voida pitää tulosvastuussa esimerkiksi hallituksen asettamien yhteiskuntapoliittisten tavoitteiden tai kokonaisen hallinnonalan yhteiskunnallisen vaikuttavuuden tavoitteiden saavuttamisesta.

Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden tavoitteet asetetaan pääsääntöisesti valtion talousarviossa pääluokkien selvitysosissa ja ministeriöt raportoivat niiden toteutumisesta hallituksen vuosikertomuksessa. Luvussa tulisi vähimmillään kuvata ainakin ne valtion talousarviossa määritellyt hallinnonalan yhteiskunnallisen vaikuttavuuden tavoitteet, jotka ovat viraston toiminnan näkökulmasta relevantteja. Kuvaustapa on muuten vapaa ja yhteiskunnallista vaikuttavuutta voidaan kuvata sanallisesti, indikaattoreiden muodossa tai muulla hyväksi katsotulla tavalla. Lisäksi on hyvä huomioida, että virasto voi vaikuttaa toiminnallaan myös muiden hallinnonalojen yhteiskunnallisten vaikuttavuustavoitteiden toteutumiseen, jolloin näitä voi olla perusteltua myös kuvata tässä luvussa.

Yhteiskunnallisten vaikuttavuustavoitteiden tulisi ainakin jossain määrin ohjata viraston tulostavoitteiden muotoilua ja asettamista. Tämän yhteyden konkretisoimiseksi seuraavassa luvussa asetettavat viraston varsinaiset tulostavoitteet voidaan haluttaessa kytkeä suoraan ja tavoitekohtaisesti tässä luvussa esitettäviin yhteiskunnallisen vaikuttavuuden tavoitteisiin. Näin tehtäessä on tärkeää tässä luvussa määritellä lyhyesti sanallisesti kuvaten viraston rooli suhteessa hallinnonalan yhteiskunnallisiin vaikuttavuustavoitteisiin.

Viraston tavoitekokonaisuuden selkeänä pitämiseksi on suositeltavaa, että luku ei sisällä varsinaisia viraston tavoitteita. Viraston varsinaiset tulostavoitteet (toiminnallisen tuloksellisuuden tavoitteet ja mahdolliset vaikuttavuustavoitteet) esitetään kootusti seuraavassa tulossopimuksen luvussa.

[POISTA OHJETEKSTI LOPULLISESTA ASIAKIRJASTA napsauttamalla ohjetekstiä ja kehiksen vasemmassa yläkulmassa olevaa OHJE-sanaa ja paina näppäimistöltä DELETE]

[OHJE PÄÄTTYÄ]

Kirjoita tähän tarvittava sisältö liittyen yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen.

3 Tulostavoitteet

[OHJE ALKAA]

Luvussa asetetaan viraston varsinaiset tulostavoitteet, joiden toteumista virasto raportoi toimintakertomuksessa ja joiden perusteella viraston suoriutumista arvioidaan ministeriön tilinpäätöskannanotossa.

Tulostavoitteet ja niitä konkretisoivat mittarit voivat kuvata viraston toiminnan vaikutuksia tai viraston toiminnallista tuloksellisuutta tai molempia. Oleellista viraston tavoitteiden asettamisessa on:

- Sopimukseen nostetaan viraston ohjauksen kannalta merkittävimmät ja/tai muutosta edellyttävät tavoitteet.
- Viraston on mahdollista suoraan vaikuttaa sille asetettavien tavoitteiden toteutumiseen.
- Viraston tulostavoitteet kootaan kattavasti tähän tulossopimuksen lukuun mahdollisimman selkeän, yksiselitteisen ja raportoitavissa olevan tavoitekokonaisuuden muodostamiseksi.

Pohjaan sisältyy kaksi, luonteeltaan erilaisten tavoitteiden asettamisen mahdollistavaa taulukkomallia:

- Ensimmäinen taulukkomalli mahdollistaa muotoilultaan laadullisten tavoitteiden sekä näitä koskevien vuosittaisten tavoitetasojen asettamisen.
- Toinen taulukkomalli mahdollistaa tavoitteiden ja/tai mittareiden asettamisen tulosprisman näkökulmien mukaisesti toiminnalliselle tehokkuudelle sekä tuotoksille ja laadunhallinnalle. Nämä tavoitteet ja mittarit ovat tyypillisesti numeerisia.

Tavoitteiden asettamisessa voidaan soveltaa kyseessä olevan viraston ohjaustarpeesta riippuen joko molempia taulukkomalleja tai vain toista niistä. Lisäksi pohjaan voidaan lisätä tavoitteita taustoittavaa tai niiden merkitystä avaavaa tekstiä tarpeen mukaan tätä varten varattuihin kohtiin.

Talousarvioasetuksen noudattamiseksi virastolle tulee asettaa tulostavoitteina vähintään talousarvioasetuksen 1b § ja 11 § tarkoittamat ja talousarviossa alustavina asetetut keskeisimmät tulostavoitteet. Lisäksi asetettavien tavoitteiden sisällöstä tulee huomioida, mitä talousarvioasetuksen 11§¹, 63§ ja 65§ todetaan Muuten asetettavien tavoitteiden määrä ja sisältö ovat viime kädessä ohjaavan ministeriön harkintavallassa.

[POISTA OHJETEKSTI LOPULLISESTA ASIAKIRJASTA napsauttamalla ohjetekstiä ja kehyksen vasemmassa yläkulmassa olevaa OHJE-sanaa ja paina näppäimistöltä DELETE]

[OHJE PÄÄTTYY]

Kirjoita tähän tarvittaessa taustoittavaa tai merkitystä avaavaa tekstiä.

Jos haluat kytkeä tavoitekokonaisuuden johonkin luvun 2 yhteiskunnallisen vaikuttavuuden tavoitteeseen, kirjaa tähän kyseinen tavoite. Jos et, poista tämä tekstikenttä napsauttamalla tekstiä ja kehyksen vasemmassa yläkulmassa olevaa Taulukon otsikko -tekstiä ja paina näppäimistöltä Delete.

Tulostavoite 1² (TAE)³	
<i>n⁴</i>	<i>Tavoitetaso⁵</i>
<i>n + 1</i>	<i>Tavoitetaso</i>

¹ Eduskunnan hyväksyttyä valtion talousarvion ministeriön tulee viipymättä vahvistaa tärkeimmät tavoitteet yhteiskunnallisen vaikuttavuuden kehitykselle ministeriön toimialalla sekä hallinnonalan ja sen merkittävimpien virastojen ja laitosten toiminnalliselle tuloksellisuudelle. Toiminnallista tuloksellisuutta koskevien tulostavoitteiden tulee sisältää eritellyt tavoitteet 65 §:ssä tarkoitettulle toiminnalliselle tehokkuudelle sekä tuotoksille ja laadunhallinnalle samoin kuin tarvittaessa tavoitteet henkisten voimavarojen hallintaan sisältyville seikoille. Tulostavoitteet esitetään käyttämällä mahdollisuuksien mukaan niitä kuvaavia tunnuslukuja, joita täydennetään tarpeen mukaan laadullisesti ilmaistuilla tavoitteilla.

² Todennettavissa oleva strategisesti tärkeä tulos (ei tekeminen tai toimenpide), joka tulee saavuttaa tulossopimuskauden aikana.

³ Merkitse tavoitteen perään (TAE), jos kyseessä on talousarviossa alustavana asetetun tavoitteen vahvistaminen

⁴ n=vuosi

⁵ Taso, joka viraston pitää kyseisen määrällisen tai laadullisen kriteerin suhteen tiettyä vuonna saavuttaa. Kuvataan sanallisesti ja laadullisesti tai numeerisesti tai näiden yhdistelmänä.

$n + 2$	<i>Tavoitetaso</i>
$n + 3$	<i>Tavoitetaso</i>
Tulostavoite 2 (TAE)	
n	<i>Tavoitetaso</i>
$n + 1$	<i>Tavoitetaso</i>
$n + 2$	<i>Tavoitetaso</i>
$n + 3$	<i>Tavoitetaso</i>
jne.	

Kirjoita tähän tarvittaessa taustoittavaa tai merkitystä avaavaa tekstiä

Toiminnallisen tehokkuuden⁶ sekä tuotosten ja laadunhallinnan tavoitteet⁷

	Toteuma n-2	Arvio n-1	Tavoite n	Alustava tavoite n+1	Alustava tavoite n+2	Alustava tavoite n+3	
<i>Tavoite / mittari</i>	<i>Toteuma</i>	<i>Arvio</i>	<i>Tavoitetaso</i>	<i>Tavoitetaso</i>	<i>Tavoitetaso</i>	<i>Tavoitetaso</i>	TAE
<i>Tavoite / mittari</i>	<i>Toteuma</i>	<i>Arvio</i>	<i>Tavoitetaso</i>	<i>Tavoitetaso</i>	<i>Tavoitetaso</i>	<i>Tavoitetaso</i>	TAE
<i>Tavoite / mittari</i>	<i>Toteuma</i>	<i>Arvio</i>	<i>Tavoitetaso</i>	<i>Tavoitetaso</i>	<i>Tavoitetaso</i>	<i>Tavoitetaso</i>	TAE
<i>Tavoite / mittari</i>	<i>Toteuma</i>	<i>Arvio</i>	<i>Tavoitetaso</i>	<i>Tavoitetaso</i>	<i>Tavoitetaso</i>	<i>Tavoitetaso</i>	TAE
<i>Tavoite / mittari</i>	<i>Toteuma</i>	<i>Arvio</i>	<i>Tavoitetaso</i>	<i>Tavoitetaso</i>	<i>Tavoitetaso</i>	<i>Tavoitetaso</i>	TAE
jne.							

Kirjoita tähän tarvittaessa taustoittavaa tai merkitystä avaavaa tekstiä.

⁶ Tarkempia näkökulmia toiminnalliseen tehokkuuteen ovat taloudellisuus, tuottavuus, maksullisen toiminnan kannattavuus/kustannusvastaavuus sekä yhteisrahoitteisen toiminnan kustannusvastaavuus. Taloudellisuus on kustannusten ja tuotosten välinen suhde, joka mittaa kustannustehokkuutta. Tuottavuus on toiminnan tehokkuuden mitta, joka määritellään toiminnan tuotoksen ja sen aikaansaamiseksi käytettyjen panosten suhteena: tuotost määrä/panosmäärä = tuottavuus. Kun tuotos jaetaan kokonaiskustannuksilla, saadaan kokonaistuottavuus. Kun tuotos jaetaan työvoimapanoksen määrällä, saadaan työn tuottavuus. Maksullisen toiminnan kannattavuutta mitataan suoritteista saatujen myyntituottojen ja tuotantontekijöiden käytöstä aiheutuneiden kustannusten erotuksena (kustannusvastaavuus) ja suhteena (kustannusvastaavuusprosentti).

⁷ Tarkempia näkökulmia tuotoksiin ja laadunhallintaan ovat suoritteet, julkishyödykkeet, palvelukyky ja laatu. Suorite on tuotantoprosessissa aikaansaatu tuotos (output). Suoritteet voivat olla esim. hallinnonalan, viraston, tulosityksikön, tulosalueen, prosessin tai toiminnon tuotoksia. Julkishyödykkeet ovat jakamattomasti koko yhteiskunnan ja sen jäsenten hyväksi tulevia etuja, joissa yhden henkilön etuun kohdistuva kulutus tai etuuden nauttiminen ei vähennä muiden mahdollisuuksia hyödyntää kyseistä etua. Julkishyödykkeitä ovat esimerkiksi puhdas luonto, terveellinen ympäristö ja yleinen turvallisuus. Palvelukyky kuvaa viraston kyvykkyyttä palvella yhteiskuntaa ja asiakkaita. Palvelukykyyn kuuluu mm. asiakastyytyväisyys, asioiden käsittely- ja läpäisyajat sekä viraston kyky vastata asiakkaiden tarpeisiin ja tuottaa hyötyä yhteiskunnalle ja sen jäsenille. Laatu on yleisesti tuotteen tai palveluprosessin ominaisuuksien virheettömyyttä ja siihen kohdistuvien eri sidosryhmien odotusten- ja vaatimustenmukaisuutta. Laatu kuvaa esimerkiksi viraston aikaansaannosten ja sisäisten prosessien ominaisuuksia sekä erityisesti sitä, miten tuotteet ja palvelut vastaavat ominaisuuksiltaan niille lainsäädännössä ja yhteiskunnan ja asiakkaiden odotuksissa asetettuja vaatimuksia ja kriteerejä.

4 Voimavarojen hallinta

[OHJE ALKAA]

Luvussa asetetaan virastolle tavoitteet henkilöstövoimavarojen kehittämiseen ja hallintaan liittyen sekä tarvittaessa myös muihin voimavaroihin, kuten esimerkiksi toimitiloihin liittyen. Osiossa voidaan tämän lisäksi kuvata myös yleisemmin näihin teemoihin liittyviä keskeisimpiä indikaattoreita ohjaavia periaatteita tai strategisia valintoja.

Voimavarojen kehittämisen ja hallinnan tavoitteet ja mittarit esitetään taulukoiden muodossa. Tähänkin lukuun sisältyy kaksi taulukkopohjaa, joista ensimmäistä voi käyttää laadullisiin tavoitteisiin ja toista numeerisiin tavoitteisiin (esim. työtyytyväisyysindeksin tavoitteet). Taulukkomalleina voidaan soveltaa kyseessä olevan viraston ohjaustarpeesta riippuen joko molempia tai vain toista. Voimavarojen hallinnan tärkeimmät tiedot, ml. asetettujen tavoitteiden toteumat, tulee raportoida kirjanpitoyksikön tilinpäätökseen kuuluvassa toimintakertomuksessa.

Lisäksi lukuun sisällytetään viimeisimmät käytettävissä olevat olennaisimmat tiedot viraston rahoituksesta eduskunnan hyväksymän talousarvion sekä kehyspäätöksen mukaisina. Rahoituskehyksen kuvaamisessa voidaan hyödyntää pohjaan sisältyviä valmiita taulukkomalleja, mikäli ne soveltuvat kyseessä olevan viraston tapauksessa. Esimerkiksi mahdollisista valtuus- ja arviomäärärahoista on mahdollista tehdä erilliset taulukot. Jos taulukkomalli ei sovellu, rahoitus voidaan kuvata esimerkiksi vain tekstimuotoisesti ja keskeisimpien avainlukujen tasolla. Lukuun voidaan tarvittaessa sisällyttää myös tietoja viraston henkilötövuosimäärästä tai kuvaus viraston resurssien suuntaamisesta strategisella tasolla.

Pohjaan on mahdollista lisätä taustoittavaa tai merkitystä avaavaa tekstiä tarpeen mukaan tätä varten varattuihin kohtiin.

[POISTA OHJETEKSTI LOPULLISESTA ASIAKIRJASTA napsauttamalla ohjetekstiä ja kehyksen vasemmassa yläkulmassa olevaa OHJE-sanaa ja paina näppäimistöltä DELETE]

[OHJE PÄÄTTYY]

Kirjoita tähän tarvittaessa taustoittavaa tai merkitystä avaavaa tekstiä.

Taulukon otsikko. Jos et kirjoita taulukolle otsikkoa, poista tämä tekstikenttä napsauttamalla tekstiä ja kehyksen vasemmassa yläkulmassa olevaa Taulukon otsikko -tekstiä ja paina näppäimistöltä Delete.

Voimavarojen hallinnan tavoite 1 (TAE)
Voimavarojen hallinnan tavoite 2 (TAE)
Voimavarojen hallinnan tavoite 3 (TAE)
Voimavarojen hallinnan tavoite 4 (TAE)
jne.

Taulukon otsikko. Jos et kirjoita taulukolle otsikkoa, poista tämä tekstikenttä napsauttamalla tekstiä ja kehyksen vasemmassa yläkulmassa olevaa Taulukon otsikko -tekstiä ja paina näppäimistöltä Delete.

	Toteuma n-2	Arvio n-1	Tavoite n	Alustava tavoite n+1	Alustava tavoite n+2	Alustava tavoite n+3	
Tavoite / mittari	Toteuma	Arvio	Tavoitetaso	Tavoitetaso	Tavoitetaso	Tavoitetaso	TAE
Tavoite / mittari	Toteuma	Arvio	Tavoitetaso	Tavoitetaso	Tavoitetaso	Tavoitetaso	TAE

Kirjoita tähän tarvittaessa taustoittavaa tai merkitystä avaavaa tekstiä.

Taulukon otsikko. Jos et kirjoita taulukolle otsikkoa, poista tämä tekstikenttä napsauttamalla tekstiä ja kehyksen vasemmassa yläkulmassa olevaa Taulukon otsikko -tekstiä ja paina näppäimistöltä Delete.

TOIMINNAN RAHOITUS Viraston toimintamenomomentti xx.xx.xx (1000 euroa)	n-2 TP	n-1 Arvio	n TA	n+1 Kehys	n+2 Kehys	n+3 Kehys
Siirtynyt edelliseltä vuodelta						
TA ja LTAt / kehys						
Käytettävissä oleva rahoitus						
Menot						
Tulot						
Nettomenot						
Siirtyy seuraavalle vuodelle						

Kirjoita tähän tarvittaessa taustoittavaa tai merkitystä avaavaa tekstiä.

Taulukon otsikko. Jos et kirjoita taulukolle otsikkoa, poista tämä tekstikenttä napsauttamalla tekstiä ja kehyksen vasemmassa yläkulmassa olevaa Taulukon otsikko -tekstiä ja paina näppäimistöltä Delete.

TOIMINNAN RAHOITUS Kaikki viraston käytettävissä olevat momentit (1000 euroa)	n-2 TP	n-1 Arvio	n TA	n+1 Kehys	n+2 Kehys	n+3 Kehys
Viraston pääasiallinen toimintamenomomentti xx.xx.xx, netto						
Viraston momentti aa.aa.aa						
Viraston momentti bb.bb.bb						
Viraston valtuus cc.cc.cc						
Viraston valtuus dd.dd.dd						
jne.						

Kirjoita tähän tarvittaessa taustoittavaa tai merkitystä avaavaa tekstiä.

Taulukon otsikko. Jos et kirjoita taulukolle otsikkoa, poista tämä tekstikenttä napsauttamalla tekstiä ja kehyksen vasemmassa yläkulmassa olevaa Taulukon otsikko -tekstiä ja paina näppäimistöltä Delete.

TULOJEN JA MENOJEN ERITELY (1000 euroa)	n-2 TP	n-1 Arvio	n TA	n+1 Kehys	n+2 Kehys	n+3 Kehys
Henkilöstökulut						
Toimitilavuokrakulut						
Palvelujen ostokulut						
Muut kulut						
Investointimenot						
Bruttomenot						
Maksullisen toiminnan tuotot						
Muut tuotot						

TULOJEN JA MENOJEN ERITELY (1000 euroa)	n-2 TP	n-1 Arvio	n TA	n+1 Kehys	n+2 Kehys	n+3 Kehys
Bruttotulot						
Nettokäyttö/-käyttöarvo						
Siirtynyt/siirtyy (arvio)						
TP/TA/TAE						
Käytettävissä yhteensä						
Siirtyy seuraavalle vuodelle (arvio)						

Kirjoita tähän tarvittaessa taustoittavaa tai merkitystä avaavaa tekstiä.

5 Voimassaolo, seuranta ja allekirjoitukset

[OHJE ALKAA]

Luvussa todetaan, että sopimuksessa sovitaan varsinaisesti kyseistä talousarviovuotta koskevista tavoitteista ja talousarviovuotta seuraavien vuosien tavoitteet ovat alustavia. Lisäksi lukuun kirjataan keskeisimmät sopimuksen seurannan ja tarvittaessa päivittämisen menettelyt. Tulossopimuksen tavoitteiden toteumasta tulee raportoida joka tapauksessa tulossopimusvuotta koskevassa toimintakertomuksessa, mutta raportointia voidaan tämän lisäksi toteuttaa myös erikseen sovittavan mukaisesti kesken vuoden ns. väliraportointina. Nämä raportoinnin yhteisesti sovittavat keskeiset käytännöt on suositeltavaa kirjata selkeästi näkyviin.

Allekirjoitukset toteutetaan ministeriön ja ohjattavan viraston työjärjestysten ja käytäntöjen mukaisesti sekä sähköisesti mikäli asianhallinnan järjestelmät tämän mahdollistavat.

[POISTA OHJETEKSTI LOPULLISESTA ASIAKIRJASTA napsauttamalla ohjetekstiä ja kehyksen vasemmassa yläkulmassa olevaa OHJE-sanaa ja paina näppäimistöltä DELETE]

[OHJE PÄÄTTYY]

Kirjoita tähän tarvittava sisältö liittyen voimassaoloon ja seurantaan.

Paikka ja päiväys

Ministeriön allekirjoittaja 1

Viraston allekirjoittaja 1

Ministeriön allekirjoittaja 2

Viraston allekirjoittaja 2

6 Liitteet

[OHJE ALKAA]

Liitteisiin voidaan sisällyttää ohjauksen näkökulmasta olennaista, varsinaista sopimusta täydentävää materiaalia. Ilmeisin esimerkki tästä on erilainen riskienhallintaan liittyvä tarkempi materiaali kuten keskeisten tavoitteiden saavuttamiseen liittyvät riskit taulukkona tai yhteinen riskienhallintamallin kuvaus. Muuta liitemateriaalia voivat olla esimerkiksi seurantamittarit, tarkemmat toimintaympäristön kuvaukset tai vastuullisuusraportointia pohjustava materiaali.

Liitteisiin ei tule sisällyttää varsinaiseen sopimukseen nähden uusia tulostavoitteita. Liitteisiin voidaan sen sijaan sisällyttää viraston tavoitteita tarkentavaa, konkretisoivaa tai muuten taustoittavaa materiaalia, mikäli tälle on ilmeinen tarve viraston ohjauksen näkökulmasta. Olennaista tällöinkin on, että liitteissä ei tuoda esiin kokonaan uusia tavoitteita tai tavoitekokonaisuuksia varsinaisen sopimuksen sisältöön nähden.

Liitteiden määrää ja pituutta tulee tarkastella kriittisesti. Jos jokin sisältökokonaisuus ei kuitenkaan sovi varsinaisen sopimuksen lukuihin, mutta se nähdään silti tärkeäksi tulossopimukseen sisällyttää, on sen sijoittaminen liitteeksi suositeltavampaa kuin edellä kuvattujen tulossopimuksen varsinaisten sisältöjen lomaan sovittaminen. [[POISTA OHJETEKSTI LOPULLISESTA ASIAKIRJASTA napsauttamalla ohjetekstiä ja kehyksen vasemmassa yläkulmassa olevaa OHJE-sanaa ja paina näppäimistöltä Delete]

[OHJE PÄÄTTYY]

Kirjoita tähän tarvittaessa liitteitä taustoittavaa sisältöä.

Liite 1
Liite 2
Liite 3

Tämä asiakirjamalli on valtiovarainministeriön ohjeen VN/13288/2023 mukainen tulossopimuksen mallipohja. Asiakirjamallin tavoitteena on

- konkretisoida käytäntöön tulosohjauksen kehittämishankkeessa 2012 vahvistettuja ja VN TEAS – hankkeessa 2021 edelleen relevanteiksi arvioituja tulosojausten yhteisiä periaatteita (strategisempää, kevyempää, poikkihallinnollisempää ja yhtenäisempää)
- yhtenäistää valtion virastojen tulosohjausta läpi tulosohjausprosessin ja yli hallinnonala- ja virastorajojen
- selkeyttää, mitkä kirjaukset tulossopimuksissa ovat virastolle asetettuja varsinaisia tavoitteita, joiden toteutusta virasto raportoi toimintakertomuksessa ja joiden perusteella viraston suoriutumista arvioidaan ministeriön tilinpäätöskannanotossa
- vähentää päällekkäistä hallinnollista työtä ministeriöiden ja virastojen tulossuunnitteluprosesseissa sekä
- mahdollistaa ja tukea tiedolla johtamista.

Kirjoita tekstiä napauttamalla tätä. **ministeriön ja** Kirjoita tekstiä napauttamalla tätä. **välinen tulossopimus vuosille 20 -20**

Kirjoita sisältöruutuihin sopimuksen osapuolten nimet ja sopimuskausi. Asiakirjapohjassa on sisältöruutuja ohjetekstejä ja sisältöä varten. Sisältöruutujen nimi tai kehys eivät tulostu, eivätkä tallennu pdf-tulostuksessa.

Sisällys

1	Strategiset linjaukset.....	3
2	Yhteiskunnallinen vaikuttavuus.....	4
3	Tulostavoitteet	5
4	Voimavarojen hallinta	7
5	Voimassaolo, seuranta ja allekirjoitukset.....	9
6	Liitteet	10
	Liite 1	10
	Liite 2	10
	Liite 3	10

Napauta sisällysluettelo ja päivitä luettelo sisällysluetteluudun vasemmassa yläkulmassa olevasta "Päivitä taulukko" -valinnasta tai hiiren kakkosella avautuvasta "Päivitä kenttä" -valinnasta



2 Yhteiskunnallinen vaikuttavuus

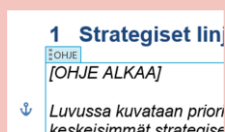
[OHJE ALKAA]

Luvussa kuvataan yhteiskunnallisen vaikuttavuuden tavoitteet, joiden toteutumiseen virasto toiminnallaan vaikuttaa eli joihin virasto antaa oman kontribuutionsa. Kyseiset tavoitteet koskevat siten tyypillisesti laajempia kokonaisuuksia kuin vain yhtä virastoa – käytännössä yhtä tai useampaa hallinnonalaa.

Koska virastojen vaikutusmahdollisuudet ovat rajalliset, ei yhteiskunnallisia vaikuttavuustavoitteita usein aseteta kohdistuen vain yksittäiseen virastoon. Virastot voivat vaikuttaa yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen vain oman toimintansa osalta, minkä vuoksi yhteiskuntapolitiittisten tavoitteiden saavuttamisesta.

Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden selvitysosissa ja miniselvityksissä vähimmillään kuvata yhteiskunnallista vaikutusta talousarviossa ja jatkuvasti yhteiskunnallista vaikutusta katsotulla tavalla. Lisäksi hallinnonalojen yhteisvaikutusta kuvata tässä luvussa.

Lopullisesta, allekirjoitettavasta asiakirjasta poistetaan nämä ohjeruodut napauttamalla ohjetekstiä ja valitsemalla (napauta hiirellä) ohjeruodun vasemmassa yläkulmassa oleva OHJE-sana ja painamalla näppäimistöltä Delete.



asettamien vaikuttavuuden tavoitteiden

talousarviossa pääluokkien toimuksessa. Luvussa tulisi tavoitteet, jotka on asetettu stapa on muuten vapaa ja jossa tai muulla hyväksytään myös muiden näitä voi olla perusteltua myös

Yhteiskunnallisten vaikuttavuustavoitteiden tulisi ainakin jossain määrin ohjata viraston tulostavoitteiden muotoilua ja asettamista. Tämän yhteyden konkretisoimiseksi seuraavassa luvussa asetettavat viraston varsinaiset tulostavoitteet voidaan haluttaessa kytkeä suoraan ja tavoitekohtaisesti tässä luvussa esitettäviin yhteiskunnallisen vaikuttavuuden tavoitteisiin. Näin tehtäessä on tärkeää tässä luvussa määritellä lyhyesti sanallisesti kuvaten viraston rooli suhteessa hallinnonalan yhteiskunnallisiin vaikuttavuustavoitteisiin.

Viraston tavoitekokonaisuuden selkeänä pitämiseksi on suositeltavaa, että luku ei sisällä varsinaisia viraston tavoitteita, vaan viraston varsinaiset tulostavoitteet, joiden toteutumisesta viraston halutaan raportoida toimintakertomuksessa – niin toiminnalliset tavoitteet kuin vain viraston toimintaa koskevat vaikuttavuustavoitteetkin – esitetään kootusti seuraavassa tulossopimuksen luvussa.

[POISTA OHJETEKSTI LOPULLISESTA ASIAKIRJASTA napsauttamalla ohjetekstiä ja kehyksen vasemmassa yläkulmassa olevaa OHJE-sanaa ja paina näppäimistöltä DELETE]

[OHJE PÄÄTTY]

Kirjoita tähän tarvittava sisältö liittyen yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen.

Sisältö liitetään strategiaan linjauksiin.
Kirjoita tähän tarvittava sisältö liittyen strategiaan linjauksiin.

Napauta hiirellä kenttää ja kirjoita tai liitä tekstiä, kuvia tai taulukoita.

3 Tulostavoitteet

[OHJE ALKAA]

Luvussa asetetaan viraston varsinaiset tulostavoitteet, joiden toteumista virasto raportoi toimintakertomuksessa ja joiden perusteella viraston suoriutumista arvioidaan ministeriön tilinpäätöskannanotossa.

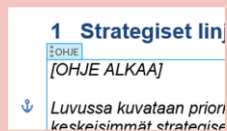
Tulostavoitteet ja niitä konkretisoivat mittarit voivat kuvata viraston toiminnan vaikutuksia tai viraston toiminnallista tuloksellisuutta tai molempia. Oleellista viraston tavoitteiden asettamisessa on:

- Sopimukseen nostetaan viraston ohjauksen kannalta merkittävimmät ja/tai muutosta edellyttävät tavoitteet.
- Viraston on mahdollista suoraan vaikuttaa sille asetettavien tavoitteiden toteutumiseen.
- Viraston tulostavoitteet on asetettava yksiselitteisesti.

Pohjaan sisältyy kaksi

- Ensimmäinen on vuosittainen
- Toinen taulukkomallia

Lopullisesta, allekirjoitettavasta asiakirjasta poistetaan nämä ohjeruodut napauttamalla ohjetekstiä ja valitsemalla (napauta hiirellä) ohjeruodun vasemmassa yläkulmassa oleva OHJE-sana ja painamalla näppäimistöä Delete.



Tavoitteiden asettamista taulukkomallia tai va

avaavaa tekstiä tarpeen mukaan tätä varten varattuihin kohtiin.

mahdollisimman selkeän, niseksi.

tavaa taulukkomallia: teiden sekä näitä koskevien

sen tulosprisman näkökulmien alle. Nämä tavoitteet ja mittarit

peesta riippuen joko molempia stoittavaa tai niiden merkitystä

Talousarvioasetuksen noudattamiseksi virastolle tulee asettaa tulostavoitteina vähintään talousarvioasetuksen 1b § ja 11 § tarkoittamat ja talousarviossa alustavina asetetut keskeisimmät tulostavoitteet. Lisäksi asetettavien tavoitteiden sisällöstä tulee huomioida, mitä talousarvioasetuksen 11§¹, 63§ ja 65§ todetaan Muuten asetettavien tavoitteiden määrä ja sisältö ovat viime kädessä ohjaavan ministeriön harkintavallassa.

[POISTA OHJETEKSTI LOPULLISESTA ASIAKIRJASTA napsauttamalla ohietekstiä ja kehyksen vasemmassa yläkulmassa olevaa OHJE-sanaa]

[OHJE PÄÄTTYY]

Kirjoita tähän tarvittaessa taustoitt

Sisältö liitetään strategisiin linjauksiin. Kirjoita tähän tarvittava sisältö liittyen strategiaan linjauksiin.

Napauta hiirellä kenttää ja kirjoita tai liitä tekstiä, kuvia tai taulukoita.

Jos haluat kytkeä tavoitekokonaisuuden johonkin luvun 2 yhteiskunnallisen vaikuttavuuden tavoitteeseen, kirjaa tähän kyseinen tavoite. Jos kehyksen vasemmassa yläkulmassa olevaa Tai

Tulostavoite 1 ² (TAE) ³	
n ⁴	Tavoitetaso ⁵
n + 1	Tavoitetaso

Voit täydentää suoraan asiakirjan tavoitetaulukoita, lisätä niihin rivejä tai lisätä uusia taulukoita (pikavalintana, ohje tähän löytyy tämän dokumentin lopusta) ja niille otsikoita.

Asiakirjapohjassa on sisältöruutuja taulukoiden otsikkoja varten. Taulukoiden otsikointia varten löytyy myös tyyli TS_ taulukon_otsikko

Taulukon otsikko
Jos haluat kytkeä tavoiteko tavoitteeseen, kirjaa tähän kehyksen vasemmassa ylä

Napauta hiirellä kenttää ja kirjoita. Otsikkoruutujen nimi, kehys tai reunaviivat eivät tulostu eivätkä tallennu pdf-tulostuksessa.

eritellyt tavoitteet 65 §:ssä tarkoitettulle toiminnalliselle tehokkuudelle sekä tuotoksille ja laadunhallinnalle samoin kuin tarvittaessa tavoitteet henkisten voimavarojen hallintaan sisältyville seikoille. Tulostavoitteet esitetään käyttämällä mahdollisuuksien mukaan niitä kuvaavia tunnuslukuja, joita täydennetään tarpeen mukaan laadullisesti ilmaistuilla tavoitteilla.

² Todennettavissa oleva strategisesti tärkeä tulos (ei tekeminen tai toimenpide), joka tulee saavuttaa tulossopimuskauden aikana.

³ Merkitse tavoitteen perään (TAE), jos kyseessä on talousarviossa alustavana asetetun tavoitteen vahvistaminen

⁴ n=vuosi

⁵ Taso, joka viraston pitää kyseisen määrällisen tai laadullisen kriteerin suhteen tiettyä vuonna saavuttaa. Kuvataan sanallisesti ja laadullisesti tai numeerisesti tai näiden yhdistelmänä.

$n + 3$	Tavoitetaso
Tulostavoite 2 (TAE)	
n	Tavoitetaso
$n + 1$	Tavoitetaso
$n + 2$	Tavoitetaso
$n + 3$	Tavoitetaso
jne.	

Sisältö liittyy strategisiin linjauksiin

Kirjoita tähän tarvittava sisältö liittyen strategisiin linjauksiin.

Napauta hiirellä kenttää ja kirjoita tai liitä tekstiä, kuvia tai taulukoita.

Kirjoita tähän tarvittaessa taustoittavaa tai merkitystä avaavaa tekstiä

Toiminnallisen tehokkuuden⁶ sekä tuotosten ja laadunhallinnan tavoitteet⁷

Toteuma
n-2

Tavoite / mittari

Toteuma

Arvio

Asiakirjapohjassa on sisältöruutuja taulukoiden otsikkoja varten

Taulukon otsikko

Jos haluat kytkeä tavoiteko tavoitteeseen, kirjaa tähän l kehyksen vasemmassa yläi

Napauta hiirellä kenttää ja kirjoita

Poista lopuksi alaviitteet, jotta ne eivät jää näkyviin allekirjoitettavaan lopulliseen versioon. Alaviite poistetaan poistamalla alaviitteen numero tekstistä, viite poistuu samalla.

Tavoitetaso	Tavoitetaso	Tavoitetaso	Tavoitetaso	TAE
0	0	0	0	
Tavoitetaso	Tavoitetaso	Tavoitetaso	Tavoitetaso	TAE
0	0	0	0	
Tavoitetaso	Tavoitetaso	Tavoitetaso	Tavoitetaso	TAE
0	0	0	0	
Tavoitetaso	Tavoitetaso	Tavoitetaso	Tavoitetaso	TAE
0	0	0	0	
Tavoitetaso	Tavoitetaso	Tavoitetaso	Tavoitetaso	TAE
0	0	0	0	
Tavoitetaso	Tavoitetaso	Tavoitetaso	Tavoitetaso	TAE
0	0	0	0	

Asiakirjapohjassa on sisältöruutuja taulukoiden otsikkoja varten

Taulukon otsikko

Jos haluat kytkeä tavoiteko tavoitteeseen, kirjaa tähän l
kehyksen vasemmassa yläi

Napauta hiirellä kenttää ja kirjoita

Kirjoita tähän tarvittaessa taustoittavaa tai merkitystä avaavaa tekstiä.

Sisältö liittyy strategisiin linjauksiin

Kirjoita tähän tarvittava sisältö liittyen strategisiin linjauksiin.

Napauta hiirellä kenttää ja kirjoita tai liitä tekstiä, kuvia tai taulukoita.

⁶ Tarkempia näkökulmia toiminnalliseen tehokkuuteen ovat taloudellisuus, tuottavuus, maksullisen toiminnan kannattavuus/kustannusvastaavuus sekä yhteisrahoitteisen toiminnan kustannusvastaavuus. Taloudellisuus on kustannusten ja tuotosten välinen suhde, joka mittaa kustannustehokkuutta. Tuottavuus on toiminnan tehokkuuden mitta, joka määritellään toiminnan tuotoksen ja sen aikaansaamiseksi käytettyjen panosten suhteena: tuotostmäärä/panostmäärä = tuottavuus. Kun tuotos jaetaan kokonaiskustannuksilla, saadaan kokonaistuottavuus. Kun tuotos jaetaan työvoimapanoksen määrällä, saadaan työn tuottavuus. Maksullisen toiminnan kannattavuutta mitataan suoritteista saatujen myyntituottojen ja tuotannon tekijöiden käytöstä aiheutuneiden kustannusten erotuksena (kustannusvastaavuus) ja suhteena (kustannusvastaavuusprosentti).

⁷ Tarkempia näkökulmia tuotoksiin ja laadunhallintaan ovat suoritteet, julkishyödykkeet, palvelukyky ja laatu. Suorite on tuotantoprosessissa aikaansaatu tuotos (output). Suoritteet voivat olla esim. hallinnonalan, viraston, tulostyksikön, tulostalueen, prosessin tai toiminnon tuotoksia. Julkishyödykkeet ovat jakamattomasti koko yhteiskunnan ja sen jäsenten hyväksi tulevia etuja, joissa yhden henkilön etuun kohdistuva kulutus tai etuuden nauttiminen ei vähennä muiden mahdollisuuksia hyödyntää kyseistä etua. Julkishyödykkeitä ovat esimerkiksi puhdas luonto, terveellinen ympäristö ja yleinen turvallisuus. Palvelukyky kuvaa viraston kyvykkyyttä palvella yhteiskuntaa ja asiakkaita. Palvelukykyyn kuuluu mm. asiakastytytyväisyys, asioiden käsittely- ja läpäsäyajat sekä viraston kyky vastata asiakkaiden tarpeisiin ja tuottaa hyötyä yhteiskunnalle ja sen jäsenille. Laatu on yleisesti tuotteen tai palveluprosessin ominaisuuksien virheettömyyttä ja siihen kohdistuvien eri sidosryhmien odotusten- ja vaatimusten mukaisuutta. Laatu kuvaa esimerkiksi viraston aikaansaannosten ja sisäisten prosessien ominaisuuksia sekä erityisesti sitä, miten tuotteet ja palvelut vastaavat ominaisuuksiltaan niille lainsäädännössä ja yhteiskunnan ja asiakkaiden odotuksissa asetettuja vaatimuksia ja kriteerejä.

4 Voimavarojen hallinta

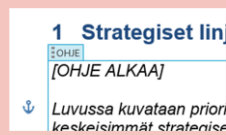
[OHJE ALKAA]

Luvussa asetetaan virastolle tavoitteet henkilöstövoimavarojen kehittämiseen ja hallintaan liittyen sekä tarvittaessa myös muihin voimavaroihin, kuten esimerkiksi toimitiloihin liittyen. Osiossa voidaan tämän lisäksi kuvata myös yleisemmin näihin teemoihin liittyviä keskeisimpiä ohjaavia periaatteita tai strategisia valintoja.

Voimavarojen kehittämisen ja hallinnan tavoitteet ja mittarit esitetään taulukoiden muodossa. Tähänkin lukuun sisältyy kaksi taulukkopohjaa, joista ensimmäistä voi käyttää laadullisiin tavoitteisiin ja toista numeerisiin tavoitteisiin (esim. työtyytyväisyysindeksiin tavoitteet). Taulukkomalleina voidaan soveltaa kyseessä olevan viraston ohjaustarpeesta

Lisäksi lukuun sisällytetään eduskunnan hyväksymä voidaan hyödyntää pohja tapauksessa. Esimerkiksi Jos taulukkomalli soveltuu avainlukujen tasolla. Luku kuvaus viraston resurssien

Lopullisesta, allekirjoitettavasta asiakirjasta poistetaan nämä ohjeruudut napauttamalla ohjetekstiä ja valitsemalla (napauta hiirellä) ohjeruudun vasemmassa yläkulmassa oleva OHJE-sana ja painamalla näppäimistöltä Delete.



viraston rahoituksesta hyksen kuvaamisessa kyseessä olevan viraston a tehdä erilliset taulukot ja keskeisimpien henkilöstövuosimäärästä tai

Pohjaan on mahdollista lisätä varattuihin kohtiin.

uukaan tätä varten

[POISTA OHJETEKSTI LOPULLISESTA ASIAKIRJASTA napsauttamalla ohjetekstiä ja kehyksen vasemmassa yläkulmassa olevaa OHJE-sanaa ja paina näppäimistöltä DELETE]

[OHJE PÄÄTTYY]

Kirjoita tähän tarvittaessa taustoittavaa tai merkitystä avaavaa tekstiä.

Sisältö liittyen strategisiin linjauksiin
Kirjoita tähän tarvittava sisältö liittyen strategisiin linjauksiin.

Napauta hiirellä kenttää ja kirjoita tai liitä tekstiä, kuvia tai taulukoita.

Taulukon otsikko. Jos et kirjoita taulukolle otsikkoa, poista tämä tekstikenttä napsauttamalla tekstiä ja kehyksen vasemmassa yläkulmassa olevaa Taulukon otsikko -tekstiä ja paina näppäimistöltä Delete.

Voimavarojen hallinta
Voimavarojen hallinta
Voimavarojen hallinta
Voimavarojen hallinta
jne.

Asiakirjapohjassa on sisältöruutuja taulukoiden otsikkoja varten

Taulukon otsikko
Jos haluat kytkeä tavoitteen tavoitteeseen, kirjaa tähän kehyksen vasemmassa yläkulmassa

Napauta hiirellä kenttää ja kirjoita.

Taulukon otsikko. Jos et kirjoita taulukolle otsikkoa, poista tämä tekstikenttä napsauttamalla tekstiä ja kehyksen vasemmassa yläkulmassa olevaa Taulukon otsikko -tekstiä ja paina näppäimistöltä Delete.

	Toteuma n-2	Arvio n-1	Tavoite n	Alustava tavoite n+1	Alustava tavoite n+2	Alustava tavoite n+3	
Tavoite / mittari	Toteuma	Arvio	Tavoitetaso	Tavoitetaso	Tavoitetaso	Tavoitetaso	TAE
Tavoite / mittari	Toteuma	Arvio	Tavoitetaso	Tavoitetaso	Tavoitetaso	Tavoitetaso	TAE

Kirjoita tähän tarvittaessa taustoittavaa tai merkitystä avaavaa tekstiä.

Sisältö liittyen strategisiin linjauksiin
Kirjoita tähän tarvittava sisältö liittyen strategisiin linjauksiin.

Napauta hiirellä kenttää ja kirjoita tai liitä tekstiä, kuvia tai taulukoita.

Taulukon otsikko. Jos et kirjoita taulukolle otsikkoa, poista tämä tekstikenttä napsauttamalla tekstiä ja kehyksen vasemmassa yläkulmassa olevaa Taulukon otsikko -tekstiä ja paina näppäimistöltä Delete.

TOIMINNAN RAHOITUS Viraston toimintamenomomentti xx.xx.xx (1000 euroa)	n-2 TP	n-1 Arvio	n TA	n+1 Kehys	n+2 Kehys	n+3 Kehys
Siirtynyt edelliseltä vuodelta						

TOIMINNAN RAHOITUS Viraston toimintamenomomentti xx.xx.xx (1000 euroa)	n-2 TP	n-1 Arvio	n TA	n+1 Kehys	n+2 Kehys	n+3 Kehys
TA ja LTAt / kehys						
Käytettävissä oleva rahoitus						
Menot						
Tulot						
Nettomenot						
Siirtyy seuraavalle vuodelle						

Kirjoita tähän tarvittaessa taustoittavaa tai merkitystä avaavaa tekstiä

Taulukon otsikko. Jos et kirjoita taulukolle otsikkoa, poista tämä teksti kehystä.

TOIM Kaikk oleva (1000 Virast toimir netto	Asiakirjapohjassa on sisältöruutuja taulukoiden otsikkoja varten Taulukon otsikko Jos haluat kytkeä tavoiteko tavoitteeseen, kirjaa tähän kehysten vasemmassa ylä Napauta hiirellä kenttää ja kirjoita.	n TA	n+1 Kehys	n+2 Kehys	n+3 Kehys
Viraston momentti aa.aa.aa					
Viraston momentti bb.bb.bb					
Viraston valtuus cc.cc.cc					
Viraston valtuus dd.dd.dd					
jne.					

Kirjoita tähän tarvittaessa taustoittavaa tai merkitystä avaavaa tekstiä

5 Voimassaolo, seuranta ja allekirjoitukset

[OHJE ALKAA]

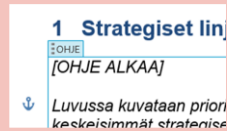
Luvussa todetaan, että sopimuksessa sovitaan varsinaisesti luvusta talousarviovuotta koskevista tavoitteista ja talousarviovuotta seurauksista. Sopimuksen seuranta raportoida joka tapauksessa, mutta raportointia voidaan tehdä myös muuten. Tämän lisäksi toteutetaan raportoinnin yhteisessä ohjelmassa, mutta raportointia voidaan tehdä myös muuten. Tämän lisäksi toteutetaan raportoinnin yhteisessä ohjelmassa, mutta raportointia voidaan tehdä myös muuten.

Allekirjoitukset toteutetaan sähköisesti mikäli asia on mahdollista.

[POISTA OHJETEKSTIÄ] yläkulmassa olevaa C

[OHJE PÄÄTTYY]

Lopullisesta, allekirjoitettavasta asiakirjasta poistetaan nämä ohjeuudet napauttamalla ohjetekstiä ja valitsemalla (napauta hiirellä) ohjeuuden vasemmassa yläkulmassa oleva OHJE-sana ja painamalla näppäimistöä Delete.



toimintatapa- ja ohjeiden mukaisesti sekä

ohjeiden ja kehyksen vasemmassa

Kirjoita tähän tarvittava sisältö liittyen voimassaoloon ja seurantaan

Paikka ja päiväys

Kirjoita tähän tarvittava sisältö liittyen voimassaoloon ja seurantaan
Napauta hiirellä kenttää ja kirjoita tai liitä tekstiä, kuvia tai taulukoita.

Paikat päiväykselle ja allekirjoituksille

Ministeriön allekirjoittaja 1

Viraston allekirjoittaja 1

Ministeriön allekirjoittaja 2

Viraston allekirjoittaja 2

6 Liitteet

[OHJE ALKAA]

Liitteisiin voidaan sisällyttää ohjauksen näkökulmasta olennaista, varsinaista sopimusta täydentävää materiaalia. Ilmeisin esimerkki tästä on erilainen riskienhallintaan liittyvä tarkempi materiaali kuten keskeisten tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavien toimenpiteiden suunnittelu. Liitteisiin voidaan sen sijaan sisällyttää viraston tai yksikön toimintaa koskevaa materiaalia, mikäli tälle on ilmeinen tarve viraston toimintaa koskevia tavoitteita tai toimenpiteitä täydentää.

Liitteisiin ei tule sisällyttää viraston tai yksikön toimintaa koskevia tavoitteita tai toimenpiteitä.

Liitteiden määrää ja varsinaisen sopimuksen sisältöä ei voida rajoittaa. Liitteiden sijoittaminen liitteeksi on mahdollista, mikäli se on sopusoinnissa sopimuksen sisältöjen lomaan soveltaminen. [[POISTA OHJETEKSTI LOPULLISESTA ASIAKIRJASTA napauttamalla ohjetekstiä ja kehyksen vasemmassa yläkulmassa olevaa OHJE-sanaa ja paina näppäimistöltä Delete]

Lopullisesta, allekirjoitettavasta asiakirjasta poistetaan nämä ohjeruodut napauttamalla ohjetekstiä ja valitsemalla (napauta hiirellä) ohjeruodun vasemmassa yläkulmassa oleva OHJE-sana ja painamalla näppäimistöltä Delete.



[OHJE PÄÄTTYÄ]

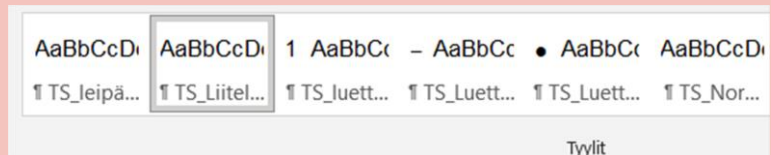
Kirjoita tähän tarvittaessa liitteitä taustoittavaa sisältöä.

Kirjoita tähän tarvittaessa taustoittavaa tai merkitystä avaavaa
Kirjoita tähän tarvittaessa liitteitä taustoittavaa sisältöä.

Napauta hiirellä kenttää ja kirjoita tai liitä tekstiä, kuvia tai taulukoita.

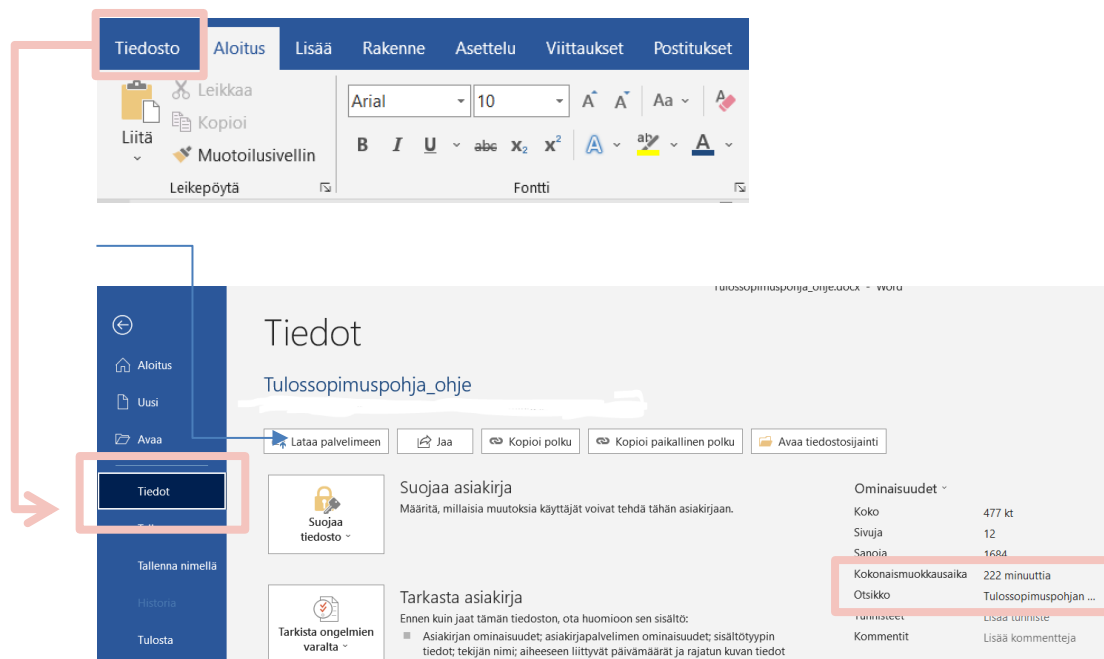
- Liite 1
- Liite 2
- Liite 3

Täydennä Liiteluettelo. Liitteillä on tyyli TS_Liiteluettelo. Käytä liitteissä tätä tyyliä, jos haluat liitteiden tulevan sisällysluetteloon. Ellet halua liitteiden tulevan sisällysluetteloon, käytä tyyliä TS_Leipäteksti tai TS_Normaali

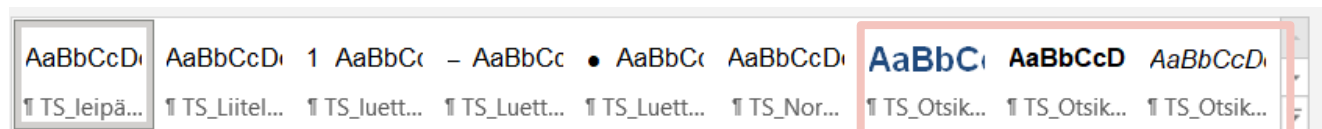


Saavutettavuus/Asiakirjan otsikon merkitseminen

Muista täydentää asiakirjasi otsikko *Tiedosto/Tiedot/Otsikko*

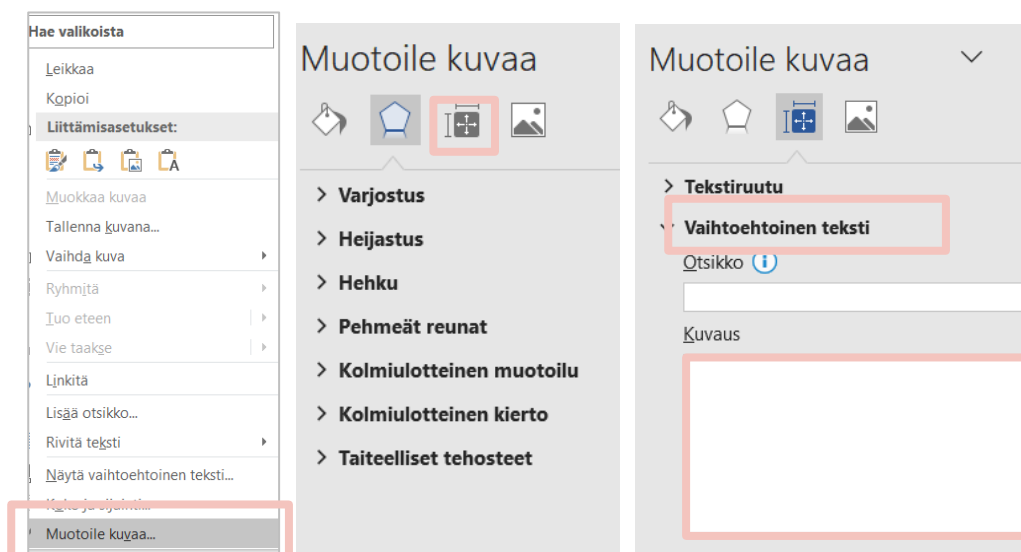


Otsikoissa käytetään otsikkotyylejä



Kuvalle ja kaaviolle annetaan vaihtoehtoinen teksti

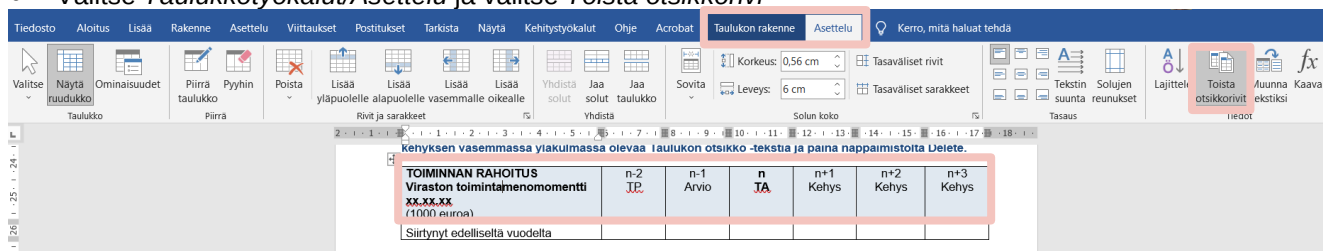
- Siirrä hiiren osoitin kuvan (kaaviokuvan) päälle ja paina hiiren kakkospainiketta
- Valitse *Muotoile kuvaa*
- Valitse *Asettelu ja ominaisuudet*
- Valitse *Vaihtoehtoinen teksti* ja kirjoita kohtaan *Kuvaus* selostus kuvan sisällöstä



Taulukot tehdään taulukkotoiminnolla ja taulukolle annetaan vaihtoehtoinen teksti (kuvaus).

Jos taulukossasi on otsikkorivi, se tulee merkitä

- Jos taulukossa on otsikkorivi, se merkitään
 - Vie hiiri otsikkoriville (valitse hiirellä otsikkorivi tai napsauta hiirellä otsikkoriviä)
 - Valitse *Taulukkotyökalut/Asettelu* ja valitse *Toista otsikkorivi*



- Lisää taulukolle vaihtoehtoinen teksti
 - Vie hiiren osoitin taulukon päälle ja paina hiiren kakkospainiketta, valitse *Taulukon ominaisuudet*
 - Valitse *Vaihtoehtoinen teksti* ja kirjoita *Kuvaus*-kenttään kuvaus siitä, mitä taulukossa on.

