



VALTIOVARAINMINISTERIÖ
FINANSMINISTERIET

Riktlinjer för koncernpolitiken 2024–2027

BAKGRUNDSPROMEMORIA

Inledning _____	3
Statens gemensamma serviceproducenter _____	4
Syfte med riktlinjerna för koncernpolitiken _____	5
Analys av genomförandet av de tidigare riktlinjerna för koncernpolitiken _____	6
Riktlinjer för koncernpolitiken 2024–2027 _____	9
Uppföljning och utvärdering av riktlinjerna för koncernpolitiken _____	15

Inledning

Statsförvaltningen består av cirka 100 ämbetsverk och inrättningar med över 80 000 anställda.

De statliga ämbetsverken och inrättningarna betjänas på områdena för ekonomi- och personalförvaltning, IKT, kompetensutveckling samt upphandlingar och lokaler av följande organisationer som producerar gemensamma tjänster för statsförvaltningen:

- Hansel – upphandlingar
- HAUS – utbildning och lärande
- Palkeet – ekonomi- och personalförvaltning
- Senatfastigheter – fastighets- och lokalservice
- Statskontoret – finansiering och försäkringar, ekonomiförvaltning och informationsledningstjänster
- Valtori – IKT-miljö och tjänster
- Separata nätverk och IKT-tjänster för kritisk kommunikation, situationsledning och skydd av kritisk infrastruktur
- Myndigheten för digitalisering och befolkningsdata – elektroniska identifieringstjänster, e-tjänster och digitaliserade tjänster

Finansministeriet ansvarar för statens fastighets- och lokalförvaltning, den allmänna styrningen och utvecklingen av upphandlingar och styrningen och verksamhetsutvecklingen för de organisationer som producerar gemensamma koncerntjänster för staten. Finansministeriet styr statens ekonomiförvaltning, statens personalförvaltning och personalpolitik samt statsförvaltningens IKT-tjänster med hjälp av författningar, anvisningar och strategier och genom att utveckla tjänster och informationssystem i samarbete med koncernaktörerna.

Riktlinjerna för de olika sektorerna har fastställts i separata strategier:

- statens plan för utveckling av ekonomiförvaltningen, blir klar våren 2024
- [statens personalstrategi](#)
- [statens fastighetsstrategi](#) (pdf)
- [statens lokalstrategi](#) (pdf)
- [nationella strategin för offentlig upphandling 2020](#)
- IKT: [Statens gemensamma informations- och kommunikationstekniska tjänster](#) och [verksamheten i den offentliga förvaltningens säkerhetsnät](#) och [digitaliseringen av den offentliga förvaltningen](#)

Målet är moderna, smidiga och effektiva gemensamma verksamhetsmetoder och tjänster för hela statsförvaltningen. För att uppnå målen har de organisationer som producerar gemensamma tjänster inom olika sektorer en central roll. Genom att tillhandahålla gemensamma tjänster vill man säkerställa att de statliga ämbetsverken och inrättningarna har högklassiga, moderna och kostnadseffektiva stödtjänster och därigenom möjlighet att fokusera på sin kärnverksamhet.

Ur ett bredare perspektiv produceras gemensamma tjänster för staten även av till exempel Statens informations- och kommunikationstekniska center CSC och Nationalarkivet. Arbetet med riktlinjerna för koncernpolitiken har avgränsats till målsättningarna under de närmaste åren för finansministeriets förvaltningsområde och de tjänster som hör till ministeriets styrningsansvar.

Statens gemensamma serviceproducenter

Statens gemensamma serviceproducenter är statsförvaltningens interna aktörer som ämbetsverken och inrättningarna kan köpa tjänster av utan att de konkurrerats ut separat.

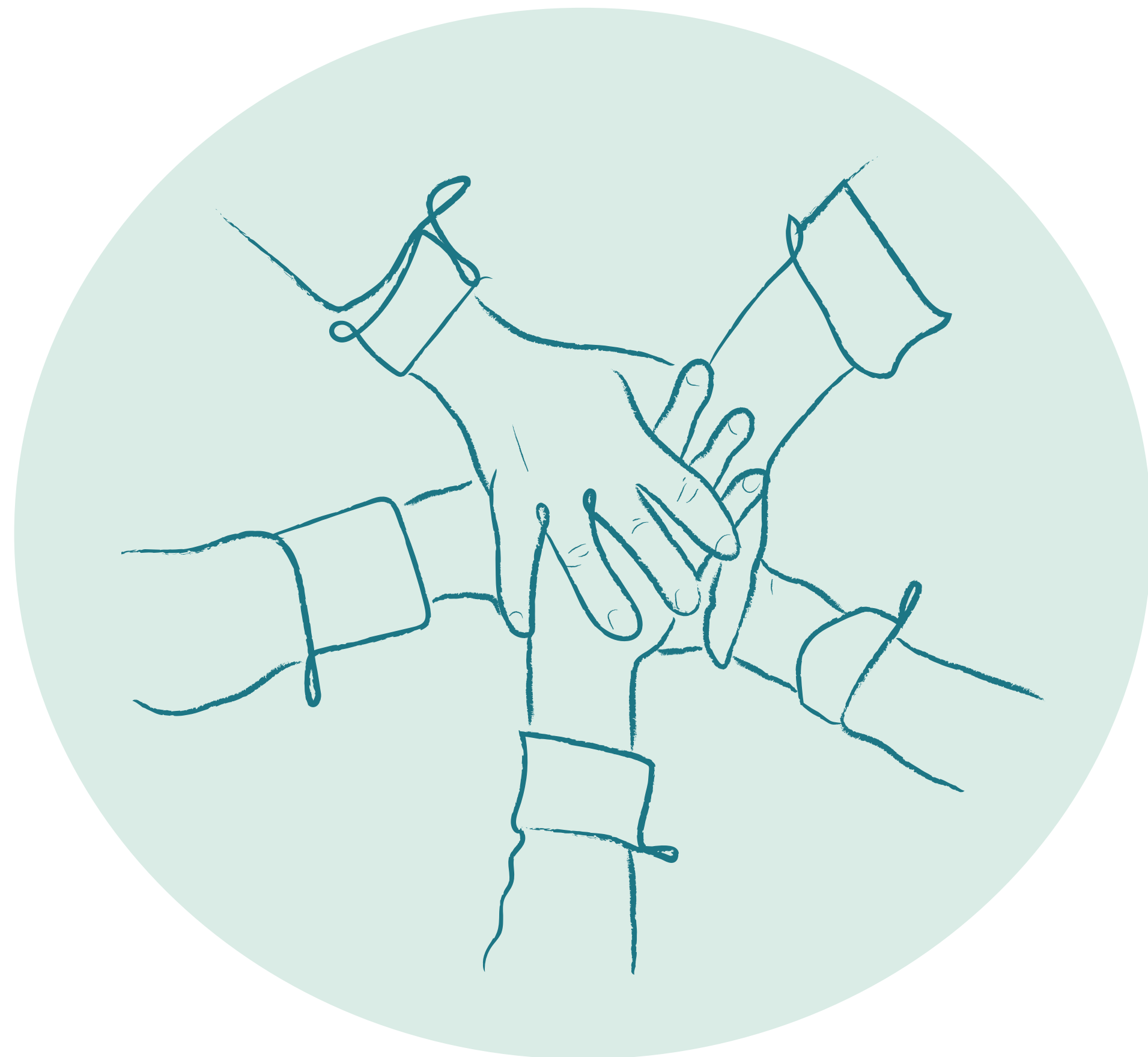
Statens gemensamma serviceproducenter är statsförvaltningens interna aktörer som ämbetsverken och inrättningarna kan köpa tjänster av utan att de konkurrerats ut separat. Serviceproducenternas organisations- och finansieringsformer varierar, men de ägs alla av staten och producerar i huvudsak tjänster endast för statsförvaltningen eller för de organisationer som staten förfogar över.

Grundtanken med statens gemensamma tjänster är att säkerställa statens övergripande intresse i fråga om kostnader, kvalitet, kompetens och gemensam informationsledning. För att upprätthålla producentorganisationerna för gemensamma system och tjänster krävs att kundkretsens storlek och behov har klarlagts. Skyldigheten att anlita gemensamma tjänster härrör ofta ur situationer där egendom eller tjänster har skaffats för staten som helhet.

Serviceproducenterna är statens interna aktörer och deras tjänster riktar sig i huvudsak till staten. Om de gemensamma tjänsterna avvecklas måste koncernaktörerna utlokaliseras på marknaden, vilket innebär att man förlorar expertis inom exempelvis upphandling, lokaler och andra helheter.

De viktigaste fördelarna med de gemensamma tjänsterna är en centraliserad kompetens, enhetliga processer, kompatibla system och mindre överlappande arbete (bl.a. upphandlingar) samt en övergripande lönsamhet för tjänsterna. Med hjälp av de gemensamma tjänsterna säkerställs bättre produktivitet än med spridda tjänster.

Syfte med riktlinjerna för koncernpolitiken



Syftet med riktlinjerna för koncernpolitiken är att skapa en gemensam riktning för dem som producerar koncerttjänster och dem som ansvarar för styrningen, ledningen och utvecklingen av de gemensamma tjänsterna. Ett annat viktigt mål är att stärka samarbetet och kontaktytorna mellan koncernaktörerna.

Riktlinjerna är en del av ledningssystemet och de utnyttjas inom resultat- och ägarstyrningen samt vid uppdateringen och genomförandet av sektors- och organisationsstrategierna.

Finansministeriet styr de statliga servicecentralerna så att de kan bistå ämbetsverken och inrättningarna när det gäller att åstadkomma besparingar enligt produktivetsprogrammet och att i sin verksamhet betona hela processens effektivitet och skapa produktivitet i synnerhet med hjälp av automatisering och AI.

De aktuella reviderade riktlinjerna för koncernpolitiken har beretts i samarbete med producenterna av gemensamma tjänster under 2023. Ansvariga för resultatstyrningen och avdelningschefer vid statsförvaltningens utvecklingsavdelning och den offentliga förvaltningens IKT-avdelning har deltagit i arbetet för finansministeriets del.

Analys av genomförandet av de tidigare riktlinjerna för koncernpolitiken

De första riktlinjerna för koncernpolitiken utarbetades 2019. Då identifierades fyra gemensamma strategiska nyckelområden för verksamheten: nöjda kunder, modig förnyelse, övergripande effektivitet och rätt kompetens.

För varje nyckelområde angavs viktiga verksamhetslöften samt metoder för att genomföra dem och indikatorer för att följa upp dem.

De gemensamma serviceproducenterna upplevde i huvudsak att riktlinjerna för koncernpolitiken 2019–2023 var bra och lämpliga till sitt innehåll, och det har varit naturligt för aktörerna att främja riktlinjernas teman som en del av sina egna strategier och utvecklingen av den egna verksamheten. Samarbetet med de övriga aktörerna har främst utgått från behov och riktlinjerna för koncernpolitiken har inte egentligen genomförts systematiskt tillsammans. Det detaljerade genomförandet av åtgärdsplanen för riktlinjerna har fått mindre tyngd, och en del av de åtgärder som identifierades i samband med utarbetandet av riktlinjerna, såsom gemensamma ärendetjänster och en gemensam servicekarta, har senare bedömts vara olönsamma i förhållande till de krävda resurserna.

En del av de tjänster som koncernaktörerna tillhandahåller bildar en servicekedja för kunderna och man har satsat mer än tidigare på att utveckla dessa under den senaste perioden. För de producenter som bildar servicekedjan har det varit naturligt att tillsammans främja i synnerhet temat för nöjda kunder. En koncernaktör sammanfattar det så här: *”Genomförandet av de politiska riktlinjerna har skett i samarbete med de övriga koncernaktörerna då mervärde har skapats för kunderna.”*

Det upplevs allmänt att samarbetet fungerar bra mellan alla aktörer och koncernaktörerna känner bra till varandras tjänster och roller, vilket stöder samarbetet och förhindrar att det uppstår konkurrenssituationer. Koncernaktörernas regelbundna möten har gjort det möjligt att lära av varandra och utbyta tankar om aktuella frågor. Till vissa delar bör dock arbetsfördelningen och rollerna förtydligas på ett bredare plan mellan de övriga statsägda bolagen och koncernaktörerna. Behovet av att förtydliga rollerna gäller i synnerhet de aktörer som tillhandahåller digitala lösningar.

Analys av genomförandet av de tidigare riktlinjerna för koncernpolitiken

Här beskrivs i korthet hur koncernaktörerna har genomfört riktlinjerna för koncernpolitiken i sin egen verksamhet.

1. Nöjda kunder

Temat har integrerats i alla koncernaktörers strategier och främjats aktivt. Kundnöjdheten har mätts mer systematiskt och de aktörer som inte tidigare använt en NPS-mätare har börjat utnyttja en. NPS-siffrorna har även stigit klart hos flera aktörer. Dessutom har allt fler aktörer under de senaste åren förnyat sina modeller för hantering av kundrelationer och ökat utvecklingen tillsammans med kunderna.

2. Modig förnyelse

Koncernaktörerna har främjat temat i synnerhet genom att utveckla digitala och skalbara tjänster. Koncernaktörerna har även tagit ansvar för nya uppgifter och bidragit till en snabbare nationell utveckling inom sina sektorer. Ambitionsnivån har höjts, vilket beskrivs av en av koncernaktörerna: *"Vi har strävat efter att vara föregångare i branschen och ofta även lyckats med det."*

3. Total effektivitet

Användningen av tjänster har under de senaste åren ökat avsevärt hos flera koncernaktörer, men aktörerna har lyckats hålla kostnadsökningen på en måttlig nivå. Digitaliseringen och automatiseringen har även ökat effektiviteten som helhet. En utomstående utvärdering av verksamheten vid Myndigheten för digitalisering och befolkningsdata, Palkeet, Senatfastigheter och Valtori har utförts till stöd för utvecklingen av effektiviteten. Koncernaktörerna har i hög grad uppnått de uppställda service- och kvalitetsmålen.

4. Rätt kompetens

Koncernaktörerna har tagit fram nya lösningar och tjänster utgående från kundernas behov. Man har även satsat på att utveckla den interna kompetensen och introduktionen och personalrotationen har ökats. Resultaten av arbetshälsoenkäterna har utvecklats i en positiv riktning. Utmaningar har i vissa organisationer orsakats av att experterna byts ut och säkerhetsutredningarna tar lång tid.

Analys av genomförandet av de tidigare riktlinjerna för koncernpolitiken

Koncernpolitiken skapar som namnet antyder allmänna riktlinjer för koncernaktörernas samarbete och prioriteringar för utvecklingen. Det har blivit tydligt i genomförandet av riktlinjerna för koncernpolitiken under de senaste åren.

Riktlinjerna för koncernpolitiken har integrerats effektivt med aktörernas strategier. Det är målet även för de nya riktlinjerna för koncernpolitiken. Ett annat mål är att de kopplas allt starkare till resultat- och ägarstyrningen.

Uppföljningen och utvärderingen av de första riktlinjerna har inte varit systematisk. Det är något man kommer att satsa på och beakta i fråga om de reviderade riktlinjerna. I de tidigare riktlinjerna för koncernpolitiken ansågs det att de övergripande riktlinjerna och den detaljerade åtgärdsplanen inte var på samma nivå. I de nya riktlinjerna har man gått in för att ange nyckelteman och de viktigaste verksamhetslöftena.

Ett centralt mål för riktlinjerna för koncernpolitiken är att stärka partnerskapet och samarbetet mellan koncernaktörerna i enlighet med statens övergripande intresse. I samarbetet är det viktigt att identifiera med

vem man kan främja riktlinjerna och fördjupa till exempel samarbetet inom servicekedjorna. I de tidigare riktlinjerna och i synnerhet i åtgärdsplanen var det problematiskt att man inte i tillräcklig grad insåg att aktörerna har olika gränssytor.

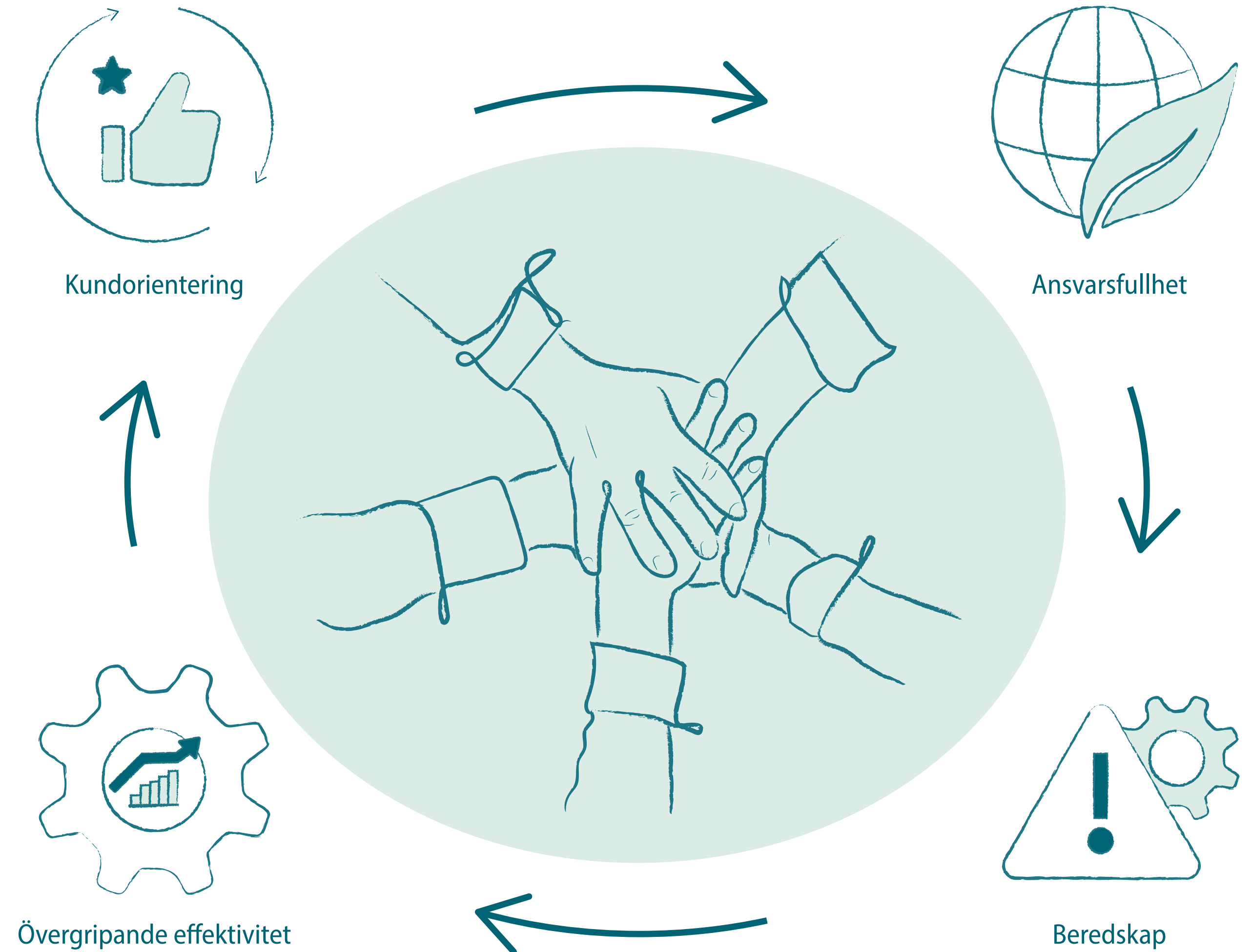
Alla statliga organisationer ska handla ansvarsfullt i såväl ekonomiskt, socialt som ekologiskt avseende och svara mot lokala och globala utmaningar på dessa områden. Man har försökt konkretisera detta mål i de reviderade riktlinjerna för koncernpolitiken.

Riktlinjer för koncernpolitiken 2024–2027

Statens gemensamma tjänster – vi hjälper er att lyckas

Målet för statens gemensamma tjänster är moderna, smidiga och effektiva gemensamma verksamhetsmetoder och tjänster.

Gemensamma tjänster produceras av Myndigheten för digitalisering och befolkningsdata, Erillisverkot Oy, Hansel Ab, HAUS Kehittämiskeskus Oy, Palkeet, Senatkoncernen, Statskontoret och Valtori.



Övergripande effektivitet



Den övergripande effektiviteten är en indikator för produktionsprocessens effektivitet som gör det lättare att identifiera flaskhalsar och ineffektiva förfaranden i produktionsprocessen. 100 % övergripande effektivitet innebär att produktionsprocessen fungerar med planerad kapacitet utan störningar och att endast högklassiga produkter tas fram. Med tanke på koncerntjänsterna eftersträvas med övergripande effektivitet förmånligare produktionskostnader för de gemensamma tjänsterna än för tjänster som produceras decentraliserat och att kunderna ser nytta med att ha en kundrelation till servicecentralen. Alla satsningar och resultat från processens början till slut har identifierats.

Verksamhetslöfte 1: Vi producerar centraliserade tjänster effektivt

- Prissättningen av serviceproducenternas tjänster och styrningen av investeringar genomförs så att prissättningen och investeringarna främjar produktiviteten och sänkta priser för tjänsterna.
- Koncernaktörerna föreslår tre åtgärder/mål bland service- och resultatmålen för att utveckla den övergripande effektiviteten.
- Kontinuerlig utvärdering av koncerntjänsterna.

Verksamhetslöfte 2: Vi skapar driftssäkerhet med hjälp av strategiska partnerskap

- Strategiska partnerskap ingås i första hand mellan interna partner (gemensamma arbetsmiljöer, moln, 5G, AI osv.). Målet är att utnyttja alla resurser och styrkor som avtalsparterna har.

Indikatorer:

- Transparenta kostnadsstrukturer för serviceproduktionen för hela serviceproduktionskedjan.
- Prissättningens kostnadsmotsvarighet i förhållande till serviceproduktionens faktiska kostnader.
- Ökad användning av gemensamma tjänster.
- Antal årsverken som binds för att producera gemensamma tjänster vid ämbetsverk och inrättningar samt servicecentraler.
- Uppnådda besparingar i euro.
- Utomstående utvärderingar som genomförs under verkställighetsperioden för riktlinjerna inklusive utvärdering av strategiska partnerskap och marknadsjämförelse.

Kundorientering



Kundorientering är ett tänkesätt som fokuserar på positiva upplevelser och fördelar för kunden genom hela det produkt- och serviceutbud som organisationen erbjuder. Kundorienterade organisationer strävar efter att erbjuda övergripande lösningar som har planerats med förståelse för kundens behov. Det leder till ett bättre ekonomiskt resultat, ökat engagemang bland personalen och nöjdare kunder. Med tanke på koncerntjänsterna eftersträvas genom kundorientering färdiga och enhetliga servicehelheter som utarbetas i samarbete mellan koncernaktörerna. Med hjälp av smidiga servicekedjor säkerställs en bra kundupplevelse.

Verksamhetslöfte 3: Vi skapar enhetliga servicehelheter

- Vi erbjuder färdiga och enhetliga servicehelheter som utarbetas i samarbete med koncernaktörerna genom att utnyttja strategiska partnerskap. Vi skapar nya innovationer.
- Vi övergår från kundspecifika tjänster till konceptbetonade servicehelheter.

Verksamhetslöfte 4: Vi förbättrar kundupplevelsen

- Vi förtydligar kundens och serviceproducenternas roller, ansvar och verksamhetsätt i servicekedjan.
- Vi intensifierar samarbetet när det gäller att hörsamma kundernas behov och involvera kunderna genom att förenhetliga processer och samarbeta kring teman.
- Vi ökar samarbetet vid utvecklingen av modeller för att sköta kundrelationer och identifierar varandra som kunder.

Indikatorer:

- Uppföljning av kundnöjdheten
- Uppföljning av den smidiga kundupplevelsen, bland annat reklamationer och NPS
- Tjänsternas motsvarighet i förhållande till kundernas behov

Ansvarsfullhet



Ansvarsfullhet: Staten förutsätter i sin ägarroll att dess bolag är föregångare i fråga om företagsansvar. Bolagens ansvarsfullhet påverkar allt mer deras konkurrenskraft och samtidigt deras ägarvärde. Med ansvarsfullhet avses att organisationen i sin verksamhet beaktar klimat, miljö, socialt ansvar och god förvaltningssed. Finansministeriets strategiska mål som styr verksamheten är att säkerställa att kommande generationer har möjlighet att bygga ett ekonomiskt, ekologiskt och socialt hållbart Finland och EU. Med tanke på koncerntjänsterna eftersträvas med ansvarsfullhet ansvar i den egna verksamheten och stöd för kunderna i deras arbete för ansvarsfullhet. Med hjälp av centraliserade koncerntjänster kan man även bidra till att Finland uppnår sina nationella mål för ansvarsfullhet, till exempel att Finland är klimatneutralt senast 2035.

Verksamhetslöfte 5: Vi främjar ansvarsfullhet på ett centraliserat sätt

- Vi kvalitetsgranskar våra leverantörer och förutsätter att de kan uppvisa ansvarscertifikat för våra kunders del.
- Koncernaktörerna föreslår tre åtgärder/mål bland sina service- och resultatmål för att utveckla ansvarsfullheten.

Verksamhetslöfte 6: Vi skapar tjänster för våra kunder som stöder ansvarsfullheten

- Vi erbjuder samlad information och rapportering om gemensamma system.
- Vi utvecklar nya produkter enligt kundernas behov.

Verksamhetslöfte 7: Vår egen verksamhet är ansvarsfull

- Vi vet vad koldioxidavtrycket är av vår produktion och våra upphandlingar och vi har åtgärder för att minimera det. Åtgärderna fastställs i resultat- eller servicemålen.
- Vi beaktar mänskliga rättigheter, åtgärder mot korruption och mutor och bekämpning av grå ekonomi i vår verksamhet.
- I fråga om det sociala ansvaret genomför vi statens personalstrategi och fokuserar i synnerhet på mångfald och anställning av partiellt arbetsföra.

Indikatorer:

- En gemensam ansvarsrapport har tagits fram beträffande verksamheten 2024.
- Varje aktörs årliga etappmål under den period som riktlinjerna gäller bidrar till att målet om klimatneutralitet 2035 kan uppnås.

Beredskap



Beredskap: En störning under normala förhållanden är en säkerhetsincident där det under normala förhållanden sker en avvikande, oväntad eller plötslig förändring i säkerhetsläget, som utgör ett hot mot samhällets funktion eller befolkningens säkerhet. För att hantera situationen krävs ofta ett effektiviserat ledarskap, omallokering av resurser och kriskommunikation. En störning kan även gälla bara en viss organisation. Med undantagsförhållanden avses de säkerhetsincidenter som anges i beredskapslagen (1552/2011, 3 §) vilkas giltighet har konstaterats i ett förfarande enligt beredskapslagen.

Beredskapsåtgärder är bland annat beredskapsplanering, kontinuitetshantering, förberedelser, utbildning och beredskapsövningar. En gemensam linje fastställs i samhällets säkerhetsstrategi (SrB 2.11.2017). Behovet av beredskap för störningar under normala förhållanden och för undantagsförhållanden har fått en allt viktigare roll vid planeringen av den offentliga sektorns verksamhet. Kontinuiteten i koncerntjänsterna är en nödvändig förutsättning för flera kärnfunktioner inom statsförvaltningen. Med tanke på koncerntjänsterna eftersträvas med beredskap tillräcklig beredskap i den egna verksamheten och stöd för kunderna i deras beredskapsarbete.

Verksamhetslöfte 8: Vi vet vad vi har beredskap för

- Finansministeriet och koncernaktörerna skapar tillsammans en lista över de främsta hoten och allvarigaste störningarna för de koncerntjänster som erbjuds kunderna.

- Finansministeriet och koncernaktörerna fastställer i samarbete miniminivåer för beredskapen för koncerntjänsterna och hur serviceproduktionen ska prioriteras i undantags- och störningssituationer och kommunicerar om dem till kunderna.
- Förberedelser i anslutning till beredskap och olika hotbilder utförs regelbundet tillsammans.

Verksamhetslöfte 9: Vi samordnar våra beredskapsåtgärder

- Koncernaktörerna fastställer i samarbete de gemensamma vitala funktionerna som motsvarar deras ansvarsområden och verksamhet och delar och analyserar hot i anslutning till dessa och information om beredskap, vilket inkluderar beroenden av aktörer inom den privata sektorn.
- Koncernaktörerna utvärderar tillsammans riskerna i anslutning till de gemensamma funktionerna i synnerhet vid gemensamma gränsytor. Aktörerna delar bästa praxis om riskhantering och ser till att instrument och metoder används aktivt.

Indikatorer:

- I beredskapsplanen finns ett gemensamt avsnitt för de strategiska partnerna.
- Årliga gemensamma övningar med strategiska partner.

Uppföljning och utvärdering av riktlinjerna för koncernpolitiken



Målet för uppföljningen och utvärderingen är att säkerställa att de mål som ställts upp för riktlinjerna uppnås planenligt. Genom uppföljningen strävar man efter att stärka och stödja genomförandet av de mål som uppställts för koncernaktörerna samt valen och resurserna.

Koncernaktörerna behöver varandra för att uppnå målen och därför kan man skapa mervärde genom att stärka partnerskapen. Riktlinjerna för koncernpolitiken och hur de framskrider kommer att följas upp vid finansministeriet och de genomförda åtgärderna behandlas i samband med möten för koncernaktörernas ledning fyra gånger per år. Vid behov säkerställs genom uppföljningen att systematiska korrigerande åtgärder inleds.

Vid uppföljningen och utvärderingen av riktlinjerna för koncernpolitiken bedöms de förändrade verksamhetssätten och resultaten på ett övergripande sätt bland annat med tanke på deras genomslagskraft. Genomförandet av riktlinjerna utvärderas genom att granska hur åtgärderna i anslutning till verksamhetslöftena har genomförts och hur de överenskomna indikatorerna utvecklats. Därtill genomförs utomstående bedömningar av koncernaktörerna.

Uppföljning och utvärdering genomförs även inom resultat- och ägarstyrningen, förnyandet och genomförandet av sektors- och organisationsstrategierna samt i samband med uppföljningen av produktivhetsprogrammet. Genomförandet av verksamhetslöftena utvärderas även i samband med budgetplaneringen.



VALTIOVARAINMINISTERIÖ
FINANSMINISTERIET