

TULOSELLISUUSAJATTELU JA TULOSELLISUUDEN ARVIOINTI VAIKUTTAVUUS- JA TULOSELLISUUSOHJELMASSA

1. Tuloksellisuusajattelu ja tuloksellisuuden käsitteet

Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman tavoitteena on talouden kestävyysvajeeseen sekä työmarkkinoiden muutokseen vastaaminen.

Yhtenä vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman osiona on hallitusohjelman pohjalta käynnistetty tuloksellisuusajattelun ja tuloksellisuuden arvioinnin kehittäminen. Ohjelman ohjausryhmä on 13.2.2012 hyväksynyt työryhmän valmisteleman tuloksellisuuskäsitteistön käytettäväksi tässä ohjelmassa. Käsitteistöön tukeutuen on ohjelmassa kehitetty jäljempänä kerrottuja tuloksellisuuden arvioinnin periaatteita ja menettelytapoja.

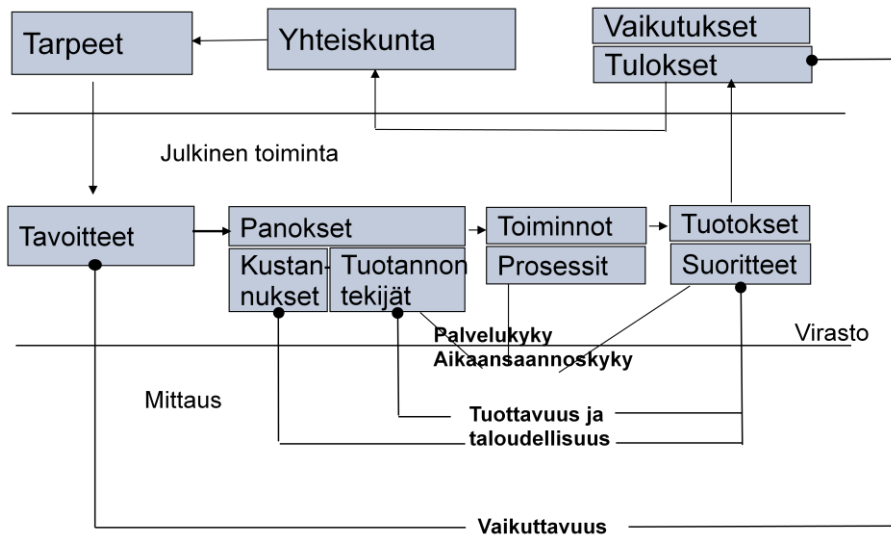
Tässä ohjeessa tarkoitetut menettelytavat on ensi vaiheessa tarkoitettu otettavaksi käyttöön Vatu-ohjelmakokonaisuuden, hallinnonalojen Vatu-ohjelmien ja keskitysti seurattavien hankkeiden tavoiteasettelussa ja arvioinnissa.

1.1. Tuloksellisuus yläkäsitteenä

Tuloksellisuus ilmaisee toiminnan onnistumisen astetta.

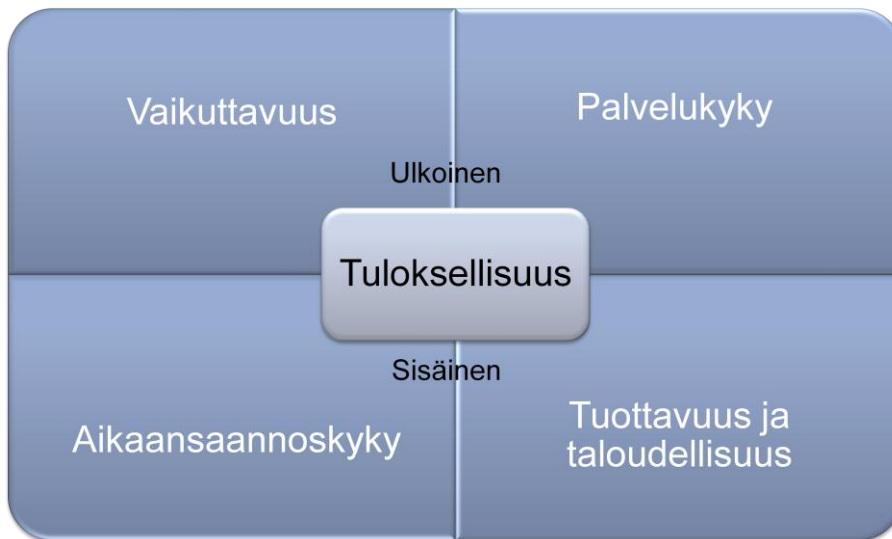
Tuloksellisuus on organisaation tai sen yksikön kokonaistavoitteiden saavuttamista ilmaiseva yläkäsite. Tuloksellisuus jaetaan neljään pääulottuvuuteen, jotka ovat vaikuttavuus, palvelukyky, aikaansaannoskyky sekä tuottavuus ja taloudellisuus.

Vahvistetut käsitteet on sijoitettu panos-tuotosmallin mukaiseen kaavioon.



Kuvio 1. Tuloksellisuuden käsitteistö vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmassa

Organisaation tuloksellisuuden kokonaisuus voidaan kuvata myös nelikenttänä, jossa vaikuttavuus ja palvelukyky muodostavat tuloksellisuuden ulkoiset ulottuvuudet, ja aikaansaannoskyky ja tuottavuus ja taloudellisuus kuvaavat organisaation sisäistä tuloksellisuutta.



Kuvio2. Organisaation tuloksellisuus

1.2. Tuloksellisuuden ulottuvuudet

Vaikuttavuus kuvaa toiminnan tavoitteeksi asetettujen yhteiskunnallisten tilojen aikaansaamisen astetta eli toiminnan ja suoritteiden vaikutusta kansalaisiin ja yhteiskuntaan suhteessa vaikutuksille asetettuihin tavoitteisiin. Talousarvioasetuksessa käytetään termiä yhteiskunnallinen vaikuttavuus.

Palvelukyky kuvaa asiakaspalvelun toimivuudelle ja laadulle asetettujen tavoitteiden toteutumisen astetta. Palvelukyky kuvaa valtion toimintojen asiakasulottuvuuden ja asia-

kaspalvelun onnistumista. Asiakkaina voivat olla arvioitavasta toiminnosta riippuen kansalaiset tai hallinnon sisäiset organisaatiot.

Aikaansaannoskyky kuvaa organisaation, työyhteisön ja henkilöstön kykyä aikaansaada tuloksellisuutta. Aikaansaannoskykyyn sisältyy yhtenä näkökulmana laatu.

Tuottavuus on tuotosten ja panosten suhde, kun panokset ilmaistaan tuotannontekijöinä.

Taloudellisuus on tuotosten ja panosten suhde, kun panokset ilmaistaan rahana. Taloudellisuutta voidaan ilmaista muun muassa tuotosten yksikkökustannuksina.

1.3. Suhde talousarvioasetukseen ja tulosprismaan

Valtionhallinnon tulosohjauksen periaatteita sekä tulosprismaa on juuri uudistettu (tulosohjauksen kehittämishanke). Valtiovarainministeriö lähettää linjaukset uusiksi periaatteiksi hallinnonaloille toimeenpantavaksi. Kehittämistyössä on meneillään pilotointivaihe ja tulosohjauksen käsikirjaa päivitetään.

Vatu-ohjelmassa käytettävät tuloksellisuutta koskevat ulottuvuudet sopivat yhteen uudistetun tulosprisman kanssa, sisältyen sen eri tasoihin.



Kuvio 3. Tulosprisma ja Vatu-ohjelman käsitteet

2. Tuloksellisuuden tavoiteasettelun ja arvioinnin periaatteita vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmassa

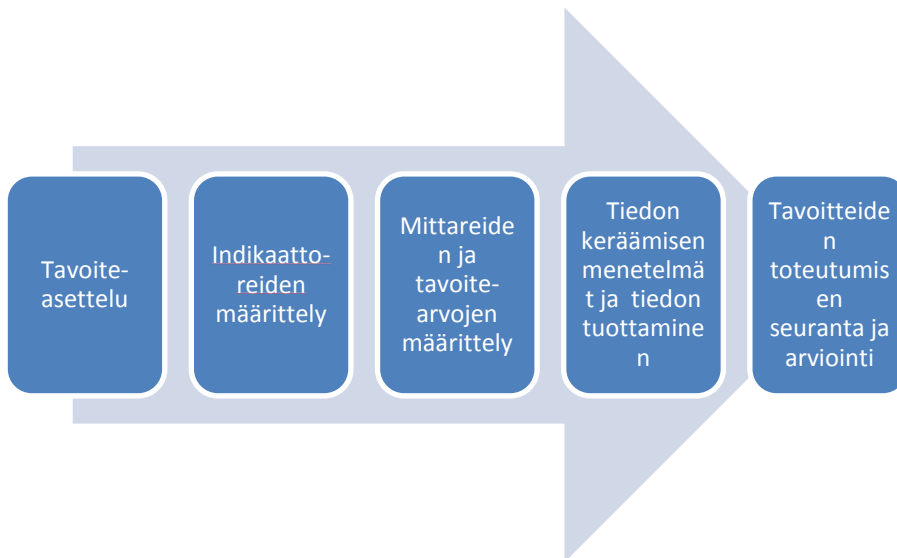
Tuloksellisuuden arviointia toteutettaessa noudatetaan seuraavia periaatteita:

1. Tavoitteiden asettamisessa ja tuloksellisuuden arvioinnissa otetaan huomioon **tasapainoisesti tuloksellisuuden eri ulottuvuudet**: vaikuttavuus, palvelukyky, aikaansaannoskyky sekä tuottavuus ja taloudellisuus. Näin vältetään siltä, että yhtä osa-aluetta parannettaessa tahattomasti heikennetään toista osa-aluetta ja kokonaistuloksellisuutta.

2. **Hallitusohjelman** tavoitteet ja toteutumisen arviointi ovat koko hallinnolle yhteisenä lähtökohtana
3. Tuloksellisuutta voidaan arvioida tarpeen ja tilanteen mukaan **kaikilla julkisen hallinnon tasoilla** eri kokoonpanoina
 - Julkinen hallinto
 - Valtionhallinto (ministeriöt, virastot)
 - Hallinnonalat – palvelujärjestelmät
 - Palveluketjut ja kokonaisuudet
 - Palvelut
 - Hankkeet ja ohjelmat
 - Kunnat, kuntayhtymät
4. Tuloksellisuuden arvioinnilla tarkoitetaan **tuloksellisuuden kokonaisuuden-kehityksen ja tulostavoitteiden toteutumisen mittaamista ja arviointia käytettävissä olevin keinoin.**
5. Arviointi **kytketään** organisaation/yksikön/hankkeen/ohjelman **tavoiteasetteluun**
6. Tavoitteena on, että ohjelmassa tavoitteiden asettelu ja arviointi tapahtuisi **saman-tyyppisin menettelytavooin** koko julkisessa hallinnossa
 - Käytetään yhteisiä käsitteitä tai ainakin käsite-eroavaisuuksien suhteet muihin julkisessa hallinnossa käytettyihin käsitteisiin määritellään.
7. Valtion ja yleensäkin julkisen hallinnon tuloksellisuutta on usein vaikea eksaktisti mitata, mutta tuloksellisuutta pyritään kuitenkin tästä huolimatta arvioimaan **luotettavien periaattein ja menetelmin.**
8. Kokonaiskuvan ja ainakin osittaisen vertailtavuuden aikaansaamiseksi **yhtenäisiä arviointimenetelmiä** pyritään käyttämään kaikilla hallinnonaloilla ja kaikilla hallinnon tasoilla.
9. Kullekin ohjelmassa sovitun tuloksellisuuskäsitteistön mukaiselle **tuloksellisuuden pääulottuvuudelle kehitetään sille soveltuvat** arviointimenetelmät, työkalut ja indikaattorit
10. Tuloksellisuuden arviointi ei ole itseisarvo; sillä tähdätään **tuloksellisuuden parantamiseen.**

3. Tavoiteasettelun ja arviointityökalujen rakentamisen vaiheet

Tavoiteasettelun ja arviointityökalujen rakentaminen tapahtuu vaiheittain kaikissa tuloksellisuuden ulottuvuuksissa kuvion mukaisesti.



Kuvio 4. Tuloksellisuuden arvioinnin vaiheet

3.1. Tavoiteasettelu

Tavoiteasettelu muodostaa perustan tuloksellisuuden parantamiselle ja arvioinnille. Hallinnonalan, yksikön, hankkeen tai ohjelman tavoitteet tulisi asettaa tasapainoisesti kaikki toiminnan tuloksellisuuden ulottuvuudet huomioon ottaen, jotta tuloksellisuutta voitaisiin parantaa ja kehittää kokonaisuutena.

3.2. Indikaattoreiden määrittely

Indikaattori on asia, joka kuvaa tavoitteen saavuttamista. Indikaattoreiden määrittelyssä tulisi ottaa huomioon eräitä arvioinnin luotettavuuteen vaikuttavia seikkoja.

- Relevanssi. Tulisi tarkastella, missä määrin indikaattori todella kuvaa tarkoitetun ilmiöalueen ydintä.
- Validiteetti. Tulisi tarkastella missä määrin indikaattori kuvaa sitä, mitä sen pitäisi kuvata, eli missä määrin sen sisältö vastaa tavoitteen sisältöä. Validi indikaattori ei silti välttämättä kuvaa ilmiöalueen relevanttia aluetta.
- Reliabiliteetti: miten luotettavasti indikaattoria voi mitata.
- Sisällön hävikki: miten kattavasti indikaattori kuvaa tavoitteen sisältöä.
- Kausaaliyhteys ja mahdolliset väliin tulevat tekijät huomioitava.

Ihannetapauksessa indikaattoreita olisi suppea lukumäärä, mutta niillä olisi suuri kattavuus. Tärkeiltä tuntuvien indikaattoreiden lukumäärä tahtoo usein nousta liian suureksi tehokasta seuranta ajatellen. Tällöin indikaattoreita voidaan nimetä kahdenlaisia. Tavoiteindikaattoreiksi nimitään varsinaiset priorisoidut tavoitteiden toteutumista kuvaavat indikaattorit, joiden toteutumisesta raportoidaan ohjelman tai organisaation tulosohtaukseen liittyen. Muut tärkeiksi nähdyt indikaattorit voidaan nimetä seurattaviksi indikaattoreiksi. Ne voivat palvella pitkäaikaisempaa seuranta, ja niistä voidaan jokin tai jotkut myöhemmin nostaa tavoiteindikaattoreiksi uudistuvien strategisten painopisteiden tai kriittisesti heikentyvän kehityksen nojalla.

3.3. Mittareiden ja tavoitearvojen määrittely

Mittari osoittaa tarkalla numeraalisesti mitattavissa olevalla tasolla alkuperäisen sanallisessa muodossa ilmaistun tavoitteen toteutumista. Mittareiden määrittelyssä on otettava huomioon vastaavia seikkoja kuin indikaattoreiden määrittelyssä.

- Mittarin tulee kuvata indikaattorin ja samalla edelleen myös alkuperäisen vaikuttavuustavoitteen toteutumista indikaattorin ilmaisemalla tavoitteen toteutumisen osaluueella.
- Mittarin luotettavuutta lisää, jos toteuma ilmaistaan suhdelukuna, esim. prosentteina, eikä absoluuttisina lukuina. Mittarin tulisi kuitenkin mahdollistaa numeraalinen mittaus.
- Mittarin tavoitesuunnan ja tavoitearvojen määrittely. Tulisi tarkastella, mihin suuntaan mittarin pitää kehittyä, kun tulos paranee. Pitääkö tämä paikkansa vielä ääriarvoissakin? Jotta sanallisen tavoitteen toteutumista voitaisiin mitata, pitäisi mittarin avulla määritellä tavoitetason kuvaamista kuvaava tavoitearvo.

3.4. Tiedon keräämisen menetelmät ja arviointitiedon tuottaminen

Samalla kun tavoitteita, indikaattoreita ja mittareita määritellään, tulisi arvioida niiden todentamiseksi tarvittavan tiedon saatavuus. Saadaanko tieto yleisistä tilastoista? Saadaanko sitä toiminnan yhteydessä kertyvistä tiedoista? Joudutaanko tiedon saamiseksi luomaan uusia tiedon keräysjärjestelmiä? Parhaassa tapauksessa tiedot ovat jo valmiiksi saatavissa, jolloin lisätyötä tai kustannuksia ei tiedon keruusta synny.

Ministeriöiden ja virastojen tulostavoitteiden seuranta varten on perustettu Valtion tulostietojärjestelmä. Tulostietojärjestelmässä hyväksytyt tulossopimusten mukaiset tavoite- ja toteumatiedot on julkisesti saatavissa Valtion raportointipalvelu Netrasta (www.netra.fi). Vatu-ohjelmien tuloksellisuustiedot raportoidaan Netran avulla. Valtiokonttori antaa tietojen toimittamisesta tarkemmat ohjeet myöhemmin.

3.5. Tavoitteiden toteutumisen seuranta ja arviointi

Tavoitteiden toteutumisen seuranta- ja arviointivaiheessa viime kädessä ratkaistaan, hyödynnetäänkö kerättyä tietoa ja parannetaanko niiden avulla toiminnan tuloksellisuutta. Seuranta tapahtuu osana hankehallintaa tai osana tulosohtausprosessia. Toteumatiedot käsitellään, tehdään niistä tarvittavat johtopäätökset ja mahdolliset toimintaa korjaavat toimenpiteet. Toteumatietojen tulisi myös heijastua uuteen tavoiteasetteluun.

4. Tuloksellisuuden arviointityökalujen rakentaminen

4.1. Vaikuttavuus

Vaikuttavuus ilmaisee onnistumista toiminnan yhteiskunnallisten tai kansalaiseen kohdistuvien tavoitteidensaavuttamisessa. Tällöin voidaan usein erottaa toiminnan luonteesta riippuen sen vaikuttavuus suhteessa yksittäisiin asiakkaisiin tai vaikuttavuus suhteessa yhteiskuntaan.

Kun vaikuttavuus kohdistuu asiakkaaseen tai yhteiskuntaan, se merkitsee, että vaikuttavuus ilmenee usein poikkihallinnollisesti, organisaatio- ja hallinnonalarajat ylittäen. Näin myös tavoitteisiin pääsemiseksi kehiteltyjä palveluja ja toimintoja tulisi usein kehittää ja arvioida poikkihallinnollisesti. Yhteistyö julkisen hallinnon toimialojen ja organisaatiotasojen välillä tässä yhteydessä on hyödyllistä.

Vaikuttavuutta koskevia **tavoitteita asetettaessa** on huomioitava joitakin perustekijöitä/edellytyksiä:

- Toiminnan ja tavoitellun vaikutuksen välillä vallitsee syy-seuraussuhde. Toiminnan ja vaikutusten välissä voi silti vaikuttaa monia väliintulevia tekijöitä. Tällöinkin syy-seuraussuhde olisi voitava tunnistaa, jotta vaikuttavuutta voitaisiin arvioida. Palvelujen määrän ja laadun tulee olla sellainen, että vaikutuksia voi syntyä.
- Toiminnan ja vaikutusten välillä on ajallinen yhteys. Vaikutukset voivat ilmetä vasta pitkänkin ajan kuluttua toiminnasta, jolloin palvelu lähenee luonteeltaan investointia. Jos vaikutukset ovat suunnilleen samanaikaisia palvelun toteuttamisen kanssa, palvelu on lähinnä ylläpitotoimintaa.

Vaikuttavuuden arvioinnin **työkaluja rakennettaessa ja arviointia tehtäessä** on syytä ottaa huomioon joitakin seikkoja.

- Toiminnasta voi aiheutua muitakin kuin tavoiteltuja vaikutuksia. Hyödyt ja haitat tulisi ottaa huomioon arvioinnissa.
- Laaja-alaisen vaikuttavuustavoitteen toteutuminen voi riippua useiden toimialojen ja organisaatiotasojen toiminnasta. Näin ollen yhteiseen vaikuttavuustavoitteeseen pääsemiseksi voi löytyä hyvinkin erilaisia keinoja, toimintoja ja palveluita julkisen hallinnon eri osissa. Arvioinnissa voidaan miettiä, mitkä ovat kuhunkin tavoitteeseen nähden vaikuttavimpia keinoja.
- Tarvitaan varmasti jokin määrä jonkintasoista palvelua tai toimintaa vaikutusten aikaansaamiseksi. Suuri suoritämäärä ja hyvä laatu voivat edistää vaikuttavuutta. Kuitenkin rajahyöty todennäköisesti vähenee jossakin vaiheessa suoritteita lisättäessä. Hyvä laatu ei takaa hyvää vaikuttavuutta, eikä tyydyttävä laatu välttämättä heikennä vaikuttavuutta.
- Asiakkaalla on osuus vaikuttavuuden syntymisessä.

Vaikuttavuustavoitteiden tulisi olla strategisesti tärkeitä ja strategian toteuttamista tukevia. Ne voivat organisaatiotasosta ja tilanteesta riippuen olla hyvinkin laaja-alaisia, pitkäaikaisia ja yleisellä tasolla. Indikaattoreiden ja mittareiden määrittelyllä kohdennetaan tavoitteet tarkemmin ajallisesti ja toiminnallisesti. Kuitenkin vaikuttavuustavoitteiden tulisi sisältää toiminnan tavoitetasoa tai suuntaa kuvaavan ilmaisun.

Indikaattoreiden määrittely. Koska vaikuttavuus liittyy kiinteästi kunkin toimialan sisältöisiin tavoitteisiin ja päämääriin, vaikuttavuudelle ei voida konsernitasolla eikä vaikuttavuus ja tuloksellisuusohjelmassa määrittellä yleisiä tavoitteista riippumattomia indikaattoreita. Tässä ohjeessa on kuvattu indikaattoreiden rakentamisen periaatteita, joita noudattaen vaikuttavuustavoitteiden toteutumisen arviointiin tarvittavat indikaattorit ja niihin liitettävät mittarit voidaan määrittellä ja kehittää periaatteessa kaikilla hallinnon tasoilla koko valtiokonsernista yksittäisiin tulosyksiköihin saakka.

Vaikuttavuustavoitteelle voi olla tarvetta määrittellä useita indikaattoreita, jotta sen toteutumista voidaan riittävällä tarkkuudella mitata. Kuitenkin indikaattoreiden määrä pitäisi pitää tarkastelutasoon suhteutettuna riittävän suppeana. Useimmiten organisaation strategisen tavoitteen toteutumista kuvaamaan on syytä valita 2 – 4 indikaattoria.

Mittareiden määrittely. Myös sanallisesti ilmaistuille vaikuttavuustavoitteille ja palvelukykytavoitteille tulisi tällä vaiheistuksella kehittää selkeästi mitattavissa olevat tavoitearvot.

Esimerkki vaikuttavuuden arviointityökalujen rakentamisesta:

Tavoite	Indikaattori	Mittari	Tavoitearvo
Syrjäytymisen vähentäminen	Nuorten sijoittuminen peruskoulun jälkeisiin jatko-opintoihin	Opintoja välittömästi jatkavien määrä % yläasteen päättäneistä	Esim. 95 % yläasteen päättäneistä v 2015 (v 2010 91,1%)
	Rakennetyöttömyys	Vaikeasti työllistävien osuus työvoimasta	Esim.enintään x % työvoimasta

4.2.Palvelukyky

Palvelukyky on organisaation ulkopuolisia toiminnan vaikutuksia kuvaava tuloksellisuuden ulottuvuus, samoin kuin vaikuttavuus. Palvelukyvyn arvioinnissa arvioidaan kuitenkin vaikuttavuutta lyhyemmällä tähtäimellä palvelutilanteen onnistumista suhteessa asiakkaaseen tai palvelun käyttäjään.

Palvelukyvyn tavoitteita asetettaessa tarkastellaan, millainen tavoite parhaiten edistäisi asiakkaan ja kansalaisten ko. palvelutarpeen tyydyttämistä, ja mikä olisi oikea tavoitetaso suhteessa kansalaisten ja yhteiskunnan tarpeisiin ja resursseihin. Tavoitteen tulee myös

olla strategian suuntainen. Palvelukykytavoitteet voidaan asettaa joillekin organisaation tai hankkeen mukaisen toiminnan palvelukyvyyn kriittisimmistä ja tärkeimmistä osa-alueista.

Palvelukyvyyn indikaattoreiden määrittely Tuloksellisuuden palvelukykyulottuvuudella on eri toimialoille yhteisesti soveltuvia kuvaajia, yleisiä indikaattoreita, joita voidaan kussakin organisaatiossa soveltaa sille ominaisiin erityispiirteisiin.

Palvelujen saatavuus ja riittävyys. Palvelujen saatavuus ja riittävyys voidaan määritellä yksilöidysti tiettyjen tärkeiden palvelujen osalta seurattavaksi indikaattoriksi.

Palvelujen oikea kohdentuminen esimerkiksi eri asiakasryhmiin voi toisinaan olla kriittisen tärkeää sekä asiakkaan kannalta että yleisesti toiminnan tarkoituksenmukaisuuden kannalta.

Ratkaisujen tai toimenpiteiden oikeellisuus on joillakin toimialoilla asiakkaille ratkaisevan tärkeää palvelun onnistumisen kannalta.

Palvelujen laadun osa-alueet. Palvelutilanteessa tapahtuvan vuorovaikutuksen laatu, palvelun fyysinen laatu ja institutionaalinen laatu (esimerkiksi asiakkaan asema prosessissa) muodostavat hyvin moninaisen palvelukyvyyn indikaattorijoukon.

Asiakkaalle aiheutuva hallinnollinen taakka kuuluu myös palvelukykyyn. Tähän sisältyvät palvelujen kustannukset asiakkaalle, sekä välittömät palvelumaksut että ajankäyttö, saatu informaatio ja palvelutilanteessa syntyvä asiakkaan psyykinen kuormitus.

Myös palvelukyvyyn kuvaamiseen tarvitaan usein yhtä useampia indikaattoreita.

Mittareiden rakentaminen. Palvelukyvyyn mittaamiseen käytetään usein yllä olevista indikaattoreita käyttäen koottuja asiakastytyväisyysmittareita. Ne eivät välttämättä kuitenkaan anna koko kuvaa palvelukyvyistä, jolloin tarvitaan myös muita palvelukyvyyn arvioinnin mittareita.

4.3. Aikaansaannoskyky

Aikaansaannoskyvyyn arvioinnin tarkoituksena on löytää tuloksellisuuteen kokonaisuutena parhaiten kytkeytyvien aikaansaannoskyvyyn tavoitteiden asettaminen ja arviointi. Aikaansaannoskyky on pääsääntöisesti toiminnan sisällöstä riippumaton tuloksellisuuden ulottuvuus, joka syntyy johtamisen, henkilöstön, prosessien ja muiden päivittäisessä toiminnassa mukanaolevien toimintojen onnistumisesta.

Aikaansaannoskyky on tärkeä edellytys muiden tuloksellisuuden ulottuvuuksien onnistuneelle toteuttamiselle.

Aikaansaannoskykyä koskevat tavoitteet voidaan asettaa koko valtionhallintoa koskien konsernitasolla, taikka tilanteen mukaan määritellä virastokohtaisesti.

Indikaattoreiden määrittely. Aikaansaannoskyky on pääsääntöisesti toiminnan sisällöstä riippumaton tuloksellisuuden ulottuvuus, joten vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman puitteissa on määritelty valtionhallinnolle seuraavat yhteiset keskeiset johtamiseen, työyhteisön ja henkilöstön toimintaan liittyvät aikaansaannoskyvyn indikaattorit:

1. Osaamisen kehittyminen ja uudistuminen, sisältäen seuraavat VMbaron osa-alueet
 1. Työn itsenäisyys ja mahdollisuudet vaikuttaa työn sisältöön,
 2. Uralla eteneminen ja sen tukeminen
 3. Esimiesten ja johdon antamat mahdollisuudet uudistua työssä
 4. Työpaikkakoulutusmahdollisuudet ja muut osaamisen kehittämistoimenpiteet
 5. Osaamisen ja työpanoksen arvostus työyhteisössä
 6. Tulos- ja kehityskeskustelujen toimivuus osaamisen kehittämisessä

2. Motivaatio ja työn imu, sisältäen seuraavat VMbaron osa-alueet:
 1. Työn innostavuus ja työssä koettu työn ilo
 2. Työn haastavuus
 3. Sisäinen yhteistyö ja työilmapiiri työyhteisössä
 4. Työpaikan varmuus nyt ja tulevaisuudessa
 5. Mahdollisuus yhteensovittaa työ ja yksityiselämä
 6. Jaksaminen ja energisyys

3. Johtaminen ja työyhteisön vuorovaikutus
 1. Esimiehen antama tuki työnteossa ja sen edellytysten luonnissa
 2. Töiden yleinen organisointi työyhteisössä
 3. Esimiehen palaute työtuloksista ammatinhallinnasta ja kehittymisestä
 4. Oikeudenmukainen kohtelu esimiehen taholta
 5. Oikeudenmukainen kohtelu työtovereiden taholta
 6. Johdon toiminta esimerkkinä ja suunnan näyttäjänä
 7. Työyhteisön avoimuus asioiden valmistelussa ja päätöksenteossa

Aikaansaannoskyvyn indikaattoreiden mittareiksi on yhdistetty jo nykyisin käytössä olevan VMbaron osakysymyksiä uudennaisiksi kokonaisuuksiksi edellä kerrotulla tavalla. Vastauksista lasketaan summaindeksit, ja indeksin arvolle voidaan asettaa tavoitearvot. Tiedot tulevat olemaan saatavilla valtiotasolla, hallinnonaloittain ja virastotasolla. Tavoitearvoja ei ole ainakaan toistaiseksi keskitetysti määritelty.

Myös muita aikaansaannoskyvyn indikaattoreita voidaan luonnollisesti määritellä hallinnonalojen ja virastojen työnä. Tällaisia indikaattoreita voivat olla esimerkiksi prosessien sujuvuus ja toimivuus, taikka ICT:n toimivuus. Näille ei kuitenkaan ole ainakaan toistaiseksi kehitetty yhteistä mittaria.

4.4. Tuottavuus ja taloudellisuus

Tuottavuus ja taloudellisuus on valtion säästötavoitteiden toteuttamisen kannalta tärkeä tuloksellisuuden osa-alue. Valtionhallinnossa on kiinnitetty erityistä huomiota työpanoksen säätelyllä tapahtuvaan tuottavuuden parantamiseen. Kun säästötavoitteet nousevat keskeisiksi, myös kokonaistuottavuuteen ja taloudellisuuteen kannattaa kiinnittää huomiota.

Kokonaistuottavuuden mittaamisessa huomioidaan kaikki tuotantopanokset, joita ovat työ, materiaalit, vuokrat, palvelut, sisäiset kulut ja pääoman poistot. Tilastokeskuksen keräämät tuottavuustilastot perustuvat kokonaistuottavuuden kehitykseen valtionhallinnossa.

Taloudellisuus ilmaisee suoritteiden kustannukset. Se on käyttökelpoinen väline erityisesti tiettyjen kriittisten suoritteiden kustannusten seurantaan.

Taloudellisuustavoitteita asetettaessa tulisi kysyä, vastaako tavoite talousarviorahoituksen tasoa, ja mahdollistaako tavoitteiden toteutuminen talousarvion määrärahojen puitteissa pysymisen. Toiminnan kehittämisen onnistumiseksi tulisi myös arvioida, osoittaako tavoite kustannusten hallinnan kriittisiä kohtia.

Tuottavuuden ja taloudellisuuden indikaattorit. Kokonaistuottavuuden ja taloudellisuuden mittaamisen perustana ovat hallinnonalojen ja niiden tulosityksiköiden määrittelemät toiminnan keskeiset suoritteet ja työn kustannusten ja tulojen kohdistaminen suoritteisiin. Kokonaistuottavuusindeksin määrittelyä varten tapahtuvan suoriteluokittelun tulisi olla riittävän kattava. Taloudellisuuden seuranta varten indikaattoreiksi voidaan valita merkittävien tai tavoitteiden toteutumisen kannalta muutoin kriittisten suoritteiden tai tuotosten kustannukset.

Taloudellisuuden mittari voi olla esimerkiksi muotoa euroa/suorite, tai kustannusten muutos euroa/suorite tai kustannusten muutos keskimäärin %/suorite.

Tuottavuusmittausta on tehty joidenkin vuosien ajan Tilastokeskuksen kehittämällä tuottavuusindeksillä, joka sisällöltään on kokonaistuottavuuden muutosta kuvaava indeksi. Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelma tukeutuu tuottavuusmittauksessa Tilastokeskuksen työhön. Indeksien luotettavuuden parantaminen edellyttää, että hallinnonalat toimittavat tarvittavat tiedot entistä kattavammin Tilastokeskukselle. Tuottavuusindeksin kehityksen suhteen ei ole toistaiseksi asetettu konsernitasolla tavoitearvoja.

5. Kokonaiskuvan muodostaminen ja hyödyntäminen

Tuloksellisuuden eri ulottuvuuksien tasapainoisella analysoinnilla saadaan toiminnasta monipuolinen kokonaiskuva. Arviointiprosessista parhaimmillaan kasvaa virikkeitä, perusteltuja ehdotuksia ja päätöksiä toimintojen ja prosessien kehittämisestä, tehtävistä luopumisesta ja uusien keinojen kehittämisestä tavoitteisiin pääsemiseksi.