



20.09.2016

Jakelussa mainituille

Viite

Asia **Opetus- ja kulttuuriministeriön vuoden 2017 ohjaukäytänteet jakelussa mainituille tiedelaitoksille**

**Vuonna 2016**

Tiedelaitosten kevään 2016 tulosneuvotteluiden jälkeen valtiovarainministeriö on ohjeistanut (liite 1) ministeriöitä liittyen virastojen tulohajukseen. Valtioneuvostotasoisten yhteisten tavoitteiden kokonaisuutta vahvistetaan tulohajauksessa ja tavoitteita tullaan sisällyttämään viraston vuoden 2017 tulossopimukseen. Lisäksi opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalan yhteisiä tavoitteita valmistellaan syksyn 2016 aikana ja niitä tullaan kirjaamaan viraston vuoden 2017 tulossopimukseen.

Vuoden 2017 tulossopimukseen lisätään myös valtiovarainministeriön antamaan ohjeistukseen (liite 2) perustuen kirjaus, että virasto valmistelee palvelulupauksen vuonna 2017 ja palvelulupaustavoite sisällytetään vuoden 2018 sopimukseen.

Ministeriö lähettää virastolle esityksen tarkistetusta vuoden 2017 tulossopimuksesta marraskuun aikana ja tarvittaessa järjestetään ministeriön ja viraston väliset lisäneuvottelut.

**Vuonna 2017**

Vuosi 2017 on uuden sopimuskauden 2017–2020 ensimmäinen vuosi ja kevään 2017 neuvotteluissa tarkistetaan nelivuotinen tulossopimus, lisätään vuoden 2018 indikaattorien tavoitteet ja sovitaan vuoden 2018 voimavaroista.

**Suunnittelu- ja raportointiasiakirjat**

Virasto laatii **talousarvioehdotuksensa vuodelle 2018, tilinpäätöslaskelmat ja toimintakertomuksen vuodelta 2016 sekä vuosien 2019–2022 toiminnan ja talouden suunnitelman** julkisen talouden suunnitelman (JTS) valmistelua varten. Edellä mainituissa tulee noudattaa talousarviolakia (432/1988) ja -asetusta (1234/1992) muutoksineen sekä valtiovarainministeriön ja valtiokonttorin määräyksiä ja ohjeita. Ministeriö pyytää virastoja kiinnittämään huomiota siihen, että valtion tulostietojärjestelmä Netraan tulee toimittaa tulossopimukseen kirjatut hallitusohjelmaan linkittyvät viraston tavoitteet ja ajantasaiset suunnittelu- ja raportointitiedot talousarvioasetuksen (14 §) ja valtiokonttorin määräysten (VK 540/03/2010 20.12.2010) mukaisesti viikon kuluttua niiden hyväksymisestä. Viraston

toimintaa kehitettäessä ja asiakirjojen laadinnassa tulee ottaa huomioon pääministeri Sipilän hallitusohjelman linjaukset (ml. kärkihankkeet), toimeenpanosuunnitelma ja julkisen talouden suunnitelma vuosille 2017–2020 sekä muut valtioneuvoston linjaukset viraston toimialasta tai toimintaan liittyen.

Hallitus on päättänyt yhteensä neljän miljardin euron säästöistä julkiseen talouteen tällä vaalikaudella. Mikäli virasto esittää välttämättömiä lisämäärärahaesityksiä toiminnan ja talouden pitkän aikavälin suunnittelussaan tai talousarvioehdotuksessaan, tulee esityksistä toimittaa tiivistelmät ja kustannusarviot sekä rahoittajatahot hankkeen koko elinkaaren ajalta. Lisäksi hankkeet tulee priorisoida ja esittää niiden vaikuttavuustavoitteet.

### **Tiedelaitosvierailut**

Opetus- ja kulttuuriministeriön ja tiedelaitosten välistä vuorovaikutusta lisätään ministeriön tekemillä tiedelaitosvierailuilla, jotka toteutetaan vuosien 2017–2018 aikana, kuten kevään 2016 tulosneuvotteluissa sovittiin. Tiedelaitosvierailu Kotimaisten kielten keskuksen toteutetaan 18.1.2017, arkistolaitokseen 10.10.2017 ja Suomen Akatemiaan 12.10.2017. Pilottivierailu Varastokirjastoon toteutettiin tammikuussa 2015, joten uusi ajankohta on vielä avoinna.

### **Kauden 2017–2020 tulossopimus ja voimavarat vuodelle 2018 sekä tulosneuvottelut vuonna 2017**

Tulossopimuskauden 2017–2020 sopimuksissa on otettu huomioon pääministeri Sipilän hallitusohjelma ja sopimuksen rakenteessa valtiovarainministeriön raportti 21/2012 (Kohti strategisempaa, kevyempää, poikkihallinnollisempaa ja yhtenäistä tulosohjausta). Lisäksi sopimukseen on sisällytetty tiedelaitoksia koskevia yhteisiä tavoitteita. Tilinpäätösasiakirjat sisältävät jatkossakin tulossopimuksia laajemmin seurantaindikaattoreita.

Virasto toimittaa 28.2.2017 mennessä tarkistetun ehdotuksensa vuoden 2018 tulossopimukseksi indikaattoreineen. Ministeriö lähettää tämän pohjalta viimeistään 7.4.2017 mennessä ehdotuksensa virastolle, mitä virasto kommentoi ministeriölle 13.4.2017 mennessä. Tiedelaitosten tulosneuvottelut käydään opetus- ja kulttuuriministeriössä 25.-26.4.2017 välisenä aikana. Neuvottelut käydään vuosittain.

### **Aikataulut**

8.–9.12.2016 on Korkeakoulujen ja tiedelaitosten johdon seminaari Turussa. Keväällä 2017 järjestettävän korkeakoulujen ja tiedelaitosten johdon seminaarin ajankohta ja paikka ilmoitetaan myöhemmin.

Virastojen tulosneuvottelut käydään opetus- ja kulttuuriministeriössä, paikkana Meritullinkatu 10, seuraavasti:

Arkistolaitos 25.4.2017 klo 10.00–12.00

Varastokirjasto 25.4.2017 klo 14.00–15.00

Suomen Akatemia 26.4.2017 klo 10.00–12.00

Kotimaisten kielten keskus 26.4.2017 klo 14.00–15.00

Opetus- ja kulttuuriministeriö toimittaa virastoille 15.6.2017 mennessä tilinpäätöskannanotot niiden vuoden 2016 toiminnasta.

### **Virastoa pyydetään toimittamaan KOTA-tietojärjestelmän kautta opetus- ja kulttuuriministeriöön seuraavat asiakirjat:**

28.2.2017 mennessä

- talousarvioehdotus vuodelle 2018
- tarkistettu esitys sopimuskauden 2017–2020 sopimukseksi indikaattoreineen (toteumat vuodelta 2016 sekä tavoitearvot vuodelle 2018)
- viraston tiivis esitys tulossopimukseen sisällytettäväksi riskienhallintakappaleeksi, missä virasto esittää toimintansa kehittämisen ja tulostavoitteiden saavuttamisen osalta suurimmat riskit, sekä toimenpiteet riskien ehkäisemiseksi tai riskien vaikutusten pienentämiseksi.
- tilinpäätösasiakirja vuodelta 2016 ja tulossopimuksissa sovitut muut raportoitavat asiat
- viraston palvelulupaus (VM:n kirje 13.4.2016 VM/687/00.01.02.03/2016), minkä tavoite sisällytetään vuoden 2018 tulossopimukseen.

#### 15.3.2017 mennessä

- virasto toimittaa ehdotuksen neuvottelujen keskusteluaiheista ja niistä tiiviin taustamuistion sisältäen mahdollisen ehdotuksen perusteluineen
- virasto toimittaa tiiviin johdon katsauksen (max 2-3 sivua) koskien vuoden 2017 tavoitteita ja arviota loppuvuoden kehityksestä.

#### 13.4.2017 mennessä

- viraston kommentit ministeriön 7.4.2017 mennessä lähettämään tulossopimusluonnokseen

#### 2.10.2017 mennessä

- toiminnan ja talouden suunnitelma eli viraston vuosia 2019–2022 koskeva tiivis toiminnan kuvaus, määrärahasuunnitelma ja mahdolliset kehittämissuunnitelmat perusteluineen ja kustannuksineen julkisen talouden suunnitelman valmistelua varten.

Lisätalousarvioiden esitysten aikataulut ilmoitetaan tapauskohtaisesti.

#### Yhteyshenkilöt:

Opetusneuvos Mirja Vihma, puh. 0295 3 30326 ja ylitarkastaja Anne Luoto-Halvari puh. 0295 3 30200. KOTA-tietojärjestelmää koskevat asiat ylitarkastaja Jukka Haapamäki, puh. 0295 3 30088. Sähköpostiosoitteet ovat muotoa [etunimi.sukunimi@minedu.fi](mailto:etunimi.sukunimi@minedu.fi).

Ylijohtaja

Tapio Kosunen

Johtaja

Hannu Siren

#### Liitteet

VM:n kirje 6.6.2016: Yhteisten tavoitteiden kokonaisuus tulohajautuksessa  
VM:n kirjeen 6.6.2016 liite  
VM:n kirje 13.4.2016: Palveluprosessien kehittäminen valtion virastoissa

Jakelu Arkistolaitos  
Kotimaisten kielten keskus  
Suomen Akatemia  
Varastokirjasto

Tiedoksi Valtiontalouden tarkastusvirasto  
Erityisavustaja Heikki K. Uusitalo  
Erityisavustaja Matias Marttinen  
Kansliapäällikkö Anita Lehikoinen  
Korkeakoulu- ja tiedepolitiikan osasto  
Talousyksikkö



6.6.2016

## YHTEISTEN TAVOITTEIDEN KOKONAISUUS TULOSOHJAUKSESSA

### Johdanto

Tulosohjausta ollaan nyt vahvistamassa kahdella uudella näkökulmalla. Ensimmäinen näkökulma tukee hallituksen strategisten tavoitteiden eli hallitusohjelmatavoitteiden (jäljempänä Hallituksen yhteiset tavoitteet) toteutumista. Toinen näkökulma koskee valtioyhteisön konserniohjauksen kehittämistä (jäljempänä Konserniohjauksen tavoitteet).

Hallituksen yhteiset tavoitteet ovat hallitusohjelmassa ja sen toimintasuunnitelmassa asetettuja tavoitteita, joita ministeriöt toteuttavat omassa toiminnassaan ja toisaalta asettavat tavoitteiksi myös virastoille. Tulosohjauksen näkökulmasta on nähty tarpeelliseksi edistää hallituksen strategisten tavoitteiden toteutumista sekä parantaa sitä koskevaa tuloksellisuusraportointia. Tulosohjauksen kautta hallituksen tavoitekokonaisuus saa myös aikaisempaa paremman näkyvyyden virastokentässä. Näistä syistä tulosohjauksella tullaan jatkossa tukemaan hallituksen tavoitekokonaisuuden näkyvyyttä ja toteutumista yhdenmukaisesti viestimällä ja raportoimaan tavoitteiden toteutumisesta osana tulostietojärjestelmän seurantaa.

Uudella konserniohjaukskokonaisuudella luodaan edellytyksiä kehittää hallinnon toiminnan taloudellisuutta ja tuottavuutta ja parantaa päätöksenteon taustalla olevaa tietopohjaa. Samalla pyritään rakentamaan parempi konserniohjauksen tilannekuva sekä tuottamaan tietoja ministeriön ja viraston johdolle viraston suoriutumisesta valituilla konserniohjauksen kohdealueilla. Tietoa voidaan hyödyntää virastojen johtamisessa ja ohjaamisessa.

Yhteisten tavoitteiden kokonaisuus on esitelty kansliapäällikkökokouksessa 30.5.2016. Hallituksen yhteisiä tavoitteita käsitellään tarkemmin kappaleessa 1. ja konserniohjauksen kokonaisuutta kappaleessa 2. Yhteenvedo toimenpiteistä on esitetty kappaleessa 3.

### 1. Hallituksen yhteiset tavoitteet

Tulosohjauksessa hallituksen yhteiset tavoitteet on nostettu hallitusohjelmasta ja sen toimintasuunnitelmasta. Yhteiset tavoitteet jakautuvat viidelle strategiselle painopistealueelle ja 26 erilliselle kärkihankkeelle. Yhteisiin tavoitteisiin kuuluu myös toimintasuunnitelman Reformit -osio. Siten tulosohjauksen yhteiset tavoitteet perustuvat hallitusohjelman mukaiselle jaottelulle ja siitä tarkemmin johdetulle toimintasuunnitelman kärkihankejaottelulle. Hallituksen yhteiset tavoitteet on esitetty liitteessä 1.

#### 1.1 Asettaminen ja toimenpiteet tulosohjauksessa

Käytännössä tulosohjauksen yhteisten tavoitteiden kokonaisuus muodostuu niistä tavoitteista, joilla on yhteys hallituksen toimintasuunnitelmaan ja joita ministeriö ja virasto tulosneuvotteluissa pitävät kyseiselle virastolle tärkeänä tulostavoitteena. Asiasta sovitaan osana tulosneuvotteluja ja yhteisiin tavoitteisiin kiinnittyvät tavoitteet viedään osaksi tulossopimuksia syksyn 2016 neuvottelukierroksella.

Yhteiset tavoitteet kuvaavat hallituksen tavoitteiden isoa kuvaa ja siksi ministeriö ja virasto voivat käyttää hallituksen tavoitteita sellaisenaan tai johtaa niistä juuri heille sopivat toimintasuunnitelmasta syntyvät konkreettiset tavoitteet. Tällaisia kokonaisuuksia ovat esimerkiksi hallituksen kärkihankkeita koskevat tavoitteet. Myös muut viraston hallitusohjelmaan tai toimintasuunnitelmaan kytkeytyvät tavoitekokonaisuudet kuuluvat yhteisten tavoitteiden alle. Hallituksen yhteisiä tavoitteita voidaan peilata myös viraston omiin tavoitteisiin ja varmistaa, että virastojen omat tavoitteet eivät ole ristiriidassa hallituksen tavoitteiden kanssa. Kaikilla virastojen tavoitteilla ei ole yhteyttä hallituksen yhteisiin tavoitteisiin. Tulossopimusten tulee myös jatkossa olla strategisia ja niihin tulee sisällyttää vain viraston ohjauksen kannalta merkityksellisimmät kokonaisuudet.

Tulostietojärjestelmässä virastojen ne tulostavoitteet, joilla on liittymäpinta hallituksen poliittisiin tavoitteisiin, kohdennetaan hallitusohjelman mukaiselle strategiselle painopistealueelle ja sitä koskevalle kärkihankkeelle. Näin tulostietojärjestelmään syntyy yhteinen tavoitekokonaisuus, joka kytkeytyy hallituksen tavoitteisiin.

## **2. Konserniohjauksen tavoitteet**

Uudella konsernikokonaisuudella pyritään kehittämään taloudellisuutta ja tuottavuutta virastoissa ja kehittämään sen edellyttämää tietopohjaa. Tällä hetkellä kaikkien kohdealueiden kustannuksia tai tuottavuuskehitystä ei voida tarkasti määrittää. Tavoitteena on, että uudella kokonaisuudella pystytään määrittämään kohdealueiden kustannukset ja luomaan mittari tuottavuuskehitykselle sekä siten luoda edellytyksiä taloudellisuuden ja tuottavuuden kehittämiseksi. Samalla kiinnitetään huomiota kohdealueiden prosessien laadun varmistamiseen. Konserniohjauksen kohdealueiden tietopohjan parantaminen mahdollistaa yhtenäisemmän konserniohjauksen tilannekuvan.

### **2.1 Kokonaisuuden esittely**

Konsernikokonaisuus on käytännön työväline tiedolla johtamiseen valituilla kohdealueilla läpi valtionhallinnon. Pidemmällä aikavälillä se tuottaa vertailutietoa eri virastoista.

Konserniohjauksen kohdealueita voidaan tarkistaa toimintaympäristön tai tarpeiden muuttuessa. Jatkossa virastoja on tuettava siinä, että kohdealueiden taloudellisuuden ja tuottavuuden edellytyksiä seurataan osana virastojen omaa strategista suunnittelua, johtamista ja seurantaa.

Konserniohjauksen kokonaisuus muodostuu valituista kohdealueista ja niitä koskevista seurantamittareista. Kohdealueita ovat henkilöstöhallinto ja johtaminen, taloushallinto, ICT-palvelut, hankintatoimi sekä toimitilapalvelut. Kyse on siten virastojen tiettyjen tukipalvelujen aiheuttamista kustannuksista ja kustannusten hallinnasta.

Konsernikokonaisuuden tavoitteina ovat kustannusten hallinnan sekä tuottavuuden parantamisen lisäksi myös tiettyjen laadullisten tavoitteiden varmistaminen. Laadullisia tavoitteita seurataan esimerkiksi asiakastyytyvyydellä, hyvillä johtamis- ja työtyytyväisyysindekseillä tai ICT-palveluiden häiriöttömällä toiminnalla. Konsernikokonaisuuden tavoitteet ja suunnitelmat indikaattoreiksi on esitetty kohdealueittain liitteessä 2.

### 3. Yhteenveto tulosohjauksen toimenpiteistä

Hallituksen yhteisiä tavoitteita hyödynnetään syksyllä 2016 toteutettavalla tulosneuvottelukierroksella 2017 tavoitteita kirjattaessa. Yhteiset tavoitteet - luokittelu on käytettävissä Valtion tulostietojärjestelmässä jo nyt. Tämä mahdollistaa sen, että hallituksen tavoitteisiin liittyvät viraston tavoitteet voidaan kiinnittää hallituksen tavoitteisiin.

Ministeriöt määrittelevät hallituksen yhteisille tavoitteille kirjattavat virastojen tulossopimustavoitteet. Virastot kirjaavat tavoitteet tulostietojärjestelmään Valtiokonttorin ohjeistuksen mukaisesti.

Tulossopimukseen voidaan tarvittaessa lisätä kappale ”Hallituksen yhteiset tavoitteet”, jossa näiden tavoitteiden alle tulevat virastokohtaiset tavoitekokonaisuudet esitetään.

Uusi konsernitietokokonaisuus ei edellytä välittömiä toimia ministeriöiltä tai virastoilta. Konserniohjauksen tietokokonaisuus ja niihin liittyvä seuranta toteutetaan osana valtion raportointipalvelu Netraa. Tiedot kerätään pääosin automatisoidusti eri konsernitietolähteistä.

Valtiokonttori antaa käytännön toimenpiteistä tarkemman erillisen ohjeen ennen syksyä 2016.

Lisätietoja asiassa antavat:

lainsäädäntöneuvos Markus Siltanen 02955 30263  
 finanssineuvos Ari Holopainen 02955 30520 (tai: etunimi.sukunimi@vm.fi).

Liite 1	Hallituksen yhteisten tavoitteiden sisältö
Liite 2	Konserniohjauksen kohdealueiden tavoitteiden sisältö
Jakelu	Ministeriöt, tulosohjauksen työvaliokunnan jäsenet ja kirjaamo
Tiedoksi	Valtiovarainministeriö (Sarkio, Holkeri) Valtiokonttori (Kangaspunta, Ahonen)

## **LIITE 1. HALLITUKSEN YHTEISTEN TAVOITTEIDEN SISÄLTÖ**

Hallituksen yhteisten tavoitteiden kokonaisuus on esitetty seuraavassa hallitusohjelman mukaisen jaottelun ja sitä tarkentavan kärkihankejaottelun mukaisesti.

### Strateginen painopistealue: Työllisyys ja kilpailukyky

Hallituskauden tavoitteet painopistealueelle:

- Hyvinvointipalveluiden ja tulonsiirtojen rahoituksen turvaamiseksi on toteutettu työn kannustavuutta, työllistämisen houkuttelevuutta, työvoimahallinnon toimivuutta ja kilpailukykyä parantavat uudistukset.
- Uudistukset lisäävät työn tarjontaa, yrittäjyyttä ja elinkeinorakenteen monipuolistumista sekä vahvistavat julkistaloutta yli miljardilla eurolla.
- Työllisyysaste on nostettu 72 prosenttiin ja työllisten määrä on vahvistunut 110 000 henkilöllä. Investoinnit ylittävät poistot ja työpanoksen määrä on kasvanut.

Toimintasuunnitelman Kärkihankkeet:

- Kärkihanke 1: Kilpailukyvyn vahvistaminen elinkeinoelämän ja yrittäjyyden edellytyksiä parantamalla
- Kärkihanke 2: Työn vastaanottamista estäviä kannustinloukkuja puretaan ja rakenteellista työttömyyttä alennetaan
- Kärkihanke 3: Paikallista sopimista edistetään ja työllistämisen esteitä puretaan
- Kärkihanke 4: Uudistetaan työvoimahallinto työllistymistä tukevaksi
- Kärkihanke 5: Asuntorakentamista lisätään

### Strateginen painopistealue: Osaaminen ja koulutus

Hallituskauden tavoitteet painopistealueelle:

- Oppimisympäristöjä on modernisoitu, digitalisaation ja uuden pedagogiikan mahdollisuuksia hyödynnetään oppimisessa.
- Koulutuksen ja työelämän ulkopuolella olevien nuorten määrä on vähentynyt.
- Koulutuksen keskeyttäneiden määrä on laskenut.
- Koulutuksen ja työelämän välinen vuorovaikutus on lisääntynyt.
- Tutkimus- ja innovaatiotoiminnan laatu ja vaikuttavuus ovat kääntyneet nousuun.
- Koulutuksen ja tutkimuksen kansainvälisyys on lisääntynyt ja koulutusviennin esteet on purettu.

Toimintasuunnitelman kärkihankkeet:

- Kärkihanke 1: Uudet oppimisympäristöt ja digitaaliset materiaalit peruskouluihin
- Kärkihanke 2: Toisen asteen ammatillisen koulutuksen reformi
- Kärkihanke 3: Nopeutetaan siirtymistä työelämään
- Kärkihanke 4: Parannetaan taiteen ja kulttuurin saavutettavuutta
- Kärkihanke 5: Vahvistetaan korkeakoulujen ja elinkeinoelämän yhteistyötä innovaatioiden kaupallistamiseksi
- Kärkihanke 6: Nuorisotakuuta yhteisötakuun suuntaan



### Strateginen painopistealue: Hyvinvointi ja terveys

Hallituskauden tavoitteet painopistealueelle:

- Terveyden edistäminen ja varhainen tuki ovat vahvistuneet poikkihallinnollisesti päätöksenteossa, palveluissa ja työelämässä. Terveys- ja hyvinvointierot ovat kaventuneet.
- Eri-ikäisten ihmisten vastuuta omasta terveydentilasta sekä elämäntavoista on tuettu. Julkinen palvelulupaus on määritelty yhteiskunnan taloudellisen kantokyvyn puitteissa. Ihmisten erilaisissa elämäntilanteissa toimivia valintoja on mahdollistettu enemmän.
- Lasten ja perheiden hyvinvointi ja omat voimavarat ovat vahvistuneet.
- Ikääntyneiden ihmisten kotiin saatavia palveluja on painotettu. Omaishoitoa on vahvistettu.
- Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus on parantanut peruspalveluja ja tietojärjestelmiä.
- Sosiaaliturvaa on uudistettu osallistavaksi ja työhön kannustavaksi.
- Järjestötyö ja vapaaehtoistoiminta ovat helpottuneet ja yhteisöllisyys lisääntynyt normeja purkamalla.

Toimintasuunnitelman kärkihankkeet:

- Kärkihanke 1: Palvelut asiakaslähtöisiksi
- Kärkihanke 2: Edistetään terveyttä ja hyvinvointia sekä vähennetään eriarvoisuutta
- Kärkihanke 3: Lapsi- ja perhepalvelujen muutosohjelma
- Kärkihanke 4: Kehitetään ikäihmisten kotihoitoa ja vahvistetaan kaiken ikäisten omaishoitoa
- Kärkihanke 5: Osatyökykyisille tie työelämään

### Strateginen painopistealue: Biotalous ja puhtaat ratkaisut

Hallituskauden tavoitteet painopistealueelle:

- Suomi on saavuttanut 2020 ilmastotavoitteet jo vaalikauden aikana. Fossiliista tuontienergiaa on korvattu puhtaalla ja uusiutuvalla kotimaisella energialla.
- Uusia työpaikkoja on syntynyt cleantech-yritysten kasvun, kestävän luonnonvarojen käytön lisäämisen, maaseudun monialaisen yrittäjyyden ja tehokkaan kiertotalouden myötä ympäristön suojelusta tinkimättä.
- Uudistumista hidastavaa hallinnollista taakkaa on kevennetty tuntuvasti.
- Ruoantuotannon kannattavuus on noussut ja kauppatase parantunut 500 miljoonalla eurolla.

Toimintasuunnitelman kärkihankkeet:

- Kärkihanke 1: Hiilettömään, puhtaaseen, uusiutuvaan energiaan kustannustehokkaasti
- Kärkihanke 2: Puu liikkeelle ja uusia tuotteita metsästä
- Kärkihanke 3: Kiertotalouden läpimurto ja puhtaat ratkaisut käyttöön
- Kärkihanke 4: Suomalainen ruoantuotanto kannattavaksi, kauppatase ja sininen biotalous nouseen
- Kärkihanke 5: Luontopolitiikkaa luottamuksella ja reiluin keinoin

## Strateginen painopistealue: Digitalisaatio, kokeilut ja normien purkaminen

Hallituskauden tavoitteet painopistealueelle:

- Määrätietoisella johtamismallilla on kehitetty käyttäjälähtöiset, tuottavuutta ja tuloksellisuutta nostavat yhden luukun digitaaliset julkiset palvelut.
- Julkinen päätöksenteko on innovatiivisesti mahdollistanut ja luonut Suomeen suotuisan toimintaympäristön digitaalisille palveluille ja teollisen internetin sovelluksille ja uusille liiketoimintamalleille.
- Kansalaisten arkea, yritystoimintaa, maataloutta, investointeja, rakentamista, tervettä kilpailua ja vapaaehtoistoimintaa on helpotettu merkittävästi turhaa sääntelyä purkamalla, hallinnollista taakkaa keventämällä ja lupaprosesseja sujuvoittamalla.
- Johtamista ja toimeenpanoa on rohkeasti uudistettu vahvistamalla tietoon perustuvaa päätöksentekoa ja avoimuutta sekä hyödyntämällä kokeiluja ja kansalaisten osallisuutta tukevia toimintatapoja.

Toimintasuunnitelman kärkihankkeet:

- Kärkihanke 1: Digitalisoidaan julkiset palvelut
- Kärkihanke 2: Rakennetaan digitaalisen liiketoiminnan kasvuympäristö
- Kärkihanke 3: Sujuvoitetaan säädöksiä
- Kärkihanke 4: Otetaan käyttöön kokeilukulttuuri
- Kärkihanke 5: Parannetaan johtamista ja toimeenpanoa

## Reformit -kokonaisuus

- Reformi 1: Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus
- Reformi 2: Kuntien, maakuntien ja koko julkisen sektorin kustannusten karsiminen
- Reformi 3: Tulevaisuuden kunta
- Reformi 4: Maakuntaudistus
- Reformi 5: Keskushallinnon uudistus

## **LIITE 2. KONSERNIOHJAUKSEN KOHDEALUEIDEN TAVOITTEIDEN SISÄLTÖ**

### Henkilöstöhallinto ja johtaminen

#### Tavoitteet:

- kustannusten hallinta
- tuottavuuden parantuminen
- asiakastyytyväisyys
- hyvä johtaminen
- hyvä työtyytyväisyys
- vähän sairauspoissaoloja

#### Seurantaindikaattorit:

- palvelukeskuksen osuus henkilöstöhallinnon prosesseista
- palvelukeskuksen ja virastojen henkilöstöhallinnon kustannukset, henkilötyövuodet, € / htv
- palvelukeskuksen asiakastyytyväisyys
- johtamisindeksi
- työtyytyväisyysindeksi
- henkilöstön vaihtuvuus
- sairauspoissaolot

### Taloushallinto

#### Tavoitteet:

- kustannusten hallinta
- tuottavuuden parantuminen
- asiakastyytyväisyys

#### Seurantaindikaattorit

- palvelukeskuksen osuus taloushallinnon prosesseista
- palvelukeskuksen ja virastojen taloushallinnon kustannukset, henkilötyövuodet, € / htv
- palvelukeskuksen asiakastyytyväisyys

### ICT-palvelut

#### Tavoitteet:

- kustannusten hallinta
- tuottavuuden parantuminen
- asiakastyytyväisyys
- häiriötön toiminta

#### Seurantaindikaattorit:

- palvelukeskuksen osuus ICT-prosesseista
- palvelukeskuksen ja virastojen ICT-kustannukset, henkilötyövuodet, € / htv
- palvelukeskuksen asiakastyytyväisyys

### Hankintatoimi

#### Tavoitteet:

- kustannusten hallinta

- tuottavuuden parantuminen
- asiakastyytyväisyys

#### Seurantaindikaattorit

- yhteishankintayksikön ja virastojen hankintatoimen kustannukset, henkilötyövuodet, € / htv
- yhteishankintasopimusten käyttöaste
- valtion sisäiset palveluhankinnat

#### Toimitilapalvelut

##### Tavoitteet:

- kustannusten hallinta
- tuottavuuden parantuminen
- asiakastyytyväisyys
- tilatehokkuuden parantuminen

##### Seurantaindikaattorit:

- Senaatin ja virastojen toimitilapalveluiden kustannukset, henkilötyövuodet, € / htv
- tilatehokkuus



13.4.2016

## PALVELUPROSESSIEN KEHITTÄMINEN VALTION VIRASTOISSA

### Tavoite

Palveluprosessien kehittäminen on osa Johtamisen kärkihanketta, jota ohjaa Toimintatapojen uudistamisen ministerityöryhmä (jäljempänä ministerityöryhmä). Johtamisen kärkihankkeen tavoitteena on, että valtion virastot jatkavat laadukasta ja pitkäjänteistä työtä asiakaslähtöisyyden ja palveluprosessien kehittämiseksi.

Ministerityöryhmä on linjannut, että virastot käyvät läpi tärkeimmät kansalais- ja yhteisöasiakkaille tarjotut palvelut varmistaen palvelujen asiakaslähtöisyyden ja määrittämällä keskeisimmille palveluille palvelulupauksen. Palvelulupaus on asiakkaalle annettava lupaus hyvin toimivasta palvelusta odotettavissa olevine käsittelyaikoineen, mutta se ei ole juridisesti velvoittava. Palveluprosessien kehittäminen liittyy hyvän hallinnon periaatteisiin, joiden toteutumista tukevat innovatiivisuus, kokeilemalla kehittäminen ja palvelualttius osana viranomaispalvelua.

Tärkeää on, että virastot jatkavat työtä palvelujen kehittämiseksi ja määrittelevät itse palvelulupauksen sisällön. Palvelulupausta annettaessa tulee keskittyä niihin palvelujen tai palvelukokonaisuuksien osatekijöihin, joita asiakkaat pitävät tärkeimpinä ja jotka ovat volyymiltään merkittävimpiä.

Ministerityöryhmä edellyttää ministeriöitä ottamaan palvelujen jatkokehittämisen ja palvelulupausta koskevan kokonaisuuden osaksi ministeriöiden ja virastojen tulostavoitteita vuodelle 2017.

### Palvelulupauksen toteuttaminen

Palvelulupauksen toteuttaminen virastoissa edellyttää, että virastot arvioivat ydinpalvelunsa ja määrittävät niille asiakaslähtöisen palvelulupauksen osana toiminnan kehittämistään.

Palvelulupauksen toteuttamiseksi ministerityöryhmä ja valtiovarainministeriö pyytävät ministeriöitä hallinnonalojen virastojensa ohjaajina toteuttamaan seuraavat toimenpiteet hallinnonaloillaan:

- virastot nimeävät palvelulupauksen piiriin kuuluvat viraston palvelut;

- virastot määrittelevät tavoiteaikataulun prosessin alkamisesta prosessin päättymiseen;
- virastot kuvaavat palveluiden lopputuotteet.

Palveluprosessien kehittämistä virastoissa on kuvattu tarkemmin liitteessä 1.


Ministeriöt vastaavat palvelulupauksen toteuttamisesta hallinnonaloillaan ja raportoivat ministerityöryhmälle tavoitteen toteutumisesta. Toimeenpanosta tulee sopia viimeistään osana virastojen tulostavoitteita syksyllä 2016 ja tavoitteet viedään osaksi virastojen tulostavoitteita vuodelle 2017.

Ministeriöiden tulee raportoida ministerityöryhmälle työn etenemistä kesäkuussa 2017 hallinnonaloilla tehdyistä palveluprosessien kehittämistoimenpiteistä ja annetuista palvelulupauksista sekä uudestaan joulukuussa 2017, jolloin palvelulupaukset tulee olla kattavasti laadittu virastoissa. Ministerityöryhmä seuraa toimeenpanon etenemistä valtiovarainministeriön tukemana.

Palvelut tulee pystyä toteuttamaan nykyisellä kustannusrakenteella huomioiden suunnitellut valtionhallinnon säästötoimenpiteet. Lisätietoja asiasta antavat valtion työmarkkinajohtaja Juha Sarkio (puh. 02955 30031) ja erityisavustaja Tuomas Vanhanen (puh. 02955 30216).



Anu Vehviläinen  
Kunta- ja uudistusministeri



Juha Sarkio  
Osastopäällikkö,  
valtion työmarkkinajohtaja

Liitteet	Palveluprosessien kehittäminen virastoissa (liite 1)
Jakelu	Ministeriöt
Tiedoksi	VM/ Valtiosihteeri kansliapäällikkönä Hetemäki VM/ Hallinto- ja kehitysjohtaja Helena Tarkka



13.4.2016

VM/687/00.01.02.03/2016

Liite 1

Julkinen

## PALVELUPROSESSIEN KEHITTÄMINEN VIRASTOISSA

### 1. Tiivistelmä palvelulupausta koskevasta toimeksiannosta

Hallituksen tavoitteena on, että valtion virastot jatkavat laadukasta ja pitkäjänteistä työtään palveluprosessiensa kehittämiseksi. Osana hallituksen Johtamisen kärkihanketta toimintatapojen uudistamisen ministerityöryhmä (jäljempänä ministerityöryhmä) edellyttää, että virastot käyvät läpi tärkeimmät kansalais- ja yhteisöasiakkaille tarjotut palveluprosessit, varmistavat palveluprosessien asiakaslähtöisyyden ja määrittävät keskeisimmille palveluprosesseille palvelulupauksen. Palvelulupaus on asiakkaalle annettava lupaus hyvin toimivasta palvelusta odotettavissa olevine käsittelyaikoineen mutta se ei ole juridisesti velvoittava.

Tärkeää on, että virastot jatkavat työtään palveluprosessiensa kehittämiseksi ja määrittelevät itse palvelulupauksen sisällön. Palvelulupausta annettaessa tulee keskittyä niihin palvelujen tai palvelukokonaisuuksien osatekijöihin, joita asiakkaat pitävät tärkeimpinä.

Ministerityöryhmä edellyttää, että palveluprosessien jatkokehittäminen ja palvelulupausta koskeva kokonaisuus otetaan osaksi ministeriöiden ja virastojen tulosneuvotteluja syksyllä 2016 ja siten osaksi tulostavoitteita vuodelle 2017.

Ministeriöt vastaavat palvelulupauksen toimeenpanosta hallinnonaloilla ja raportoivat siitä ministerityöryhmälle.

### 2. Johdanto

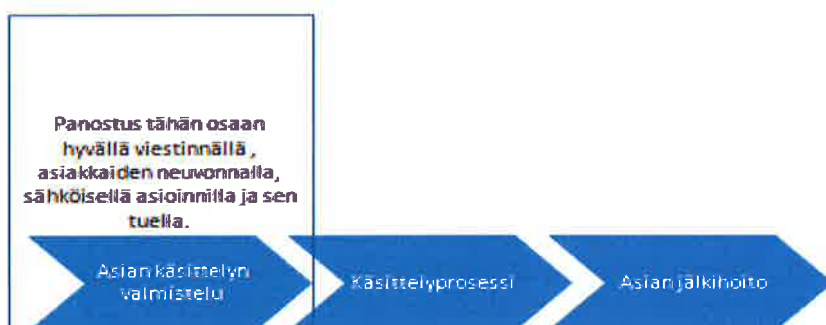
Pääministeri Juha Sipilän hallitusohjelman mukaan (Ratkaisujen Suomi; 29.5.2015) innovatiivisuus, ja palvelualttius nostetaan uusiksi virkamieshyveiksi perinteisten rinnalle. Hallitusohjelma korostaa myös tavoitetta käyttäjälähtöisistä julkisista palveluista sekä kokeilukulttuurin käyttöönottoa.

Viime vuosina virastojen toimintaa kehitettäessä on korostettu erityisesti asiakasnäkökulmaa palveluja rakennettaessa ja tarjottaessa. Palvelukokemuksen tulee olla asiakkaalle johdonmukainen ja selkeä sekä sen on vastattava asiakkaan tarpeisiin ja odotuksiin. Sähköisen palvelukanavan tulee olla ensisijainen palvelumuoto ja sitä tuetaan etänä tarjottavalla itsepalveluasioinnin tuella ja neuvonnalla. Samalla palvelut on tuotettava aikaisempaa taloudellisemmin.

### 3. Tausta

Valtion palvelutuotannon kehittämisessä on Suomessa pitkät ja ansiokkaat perinteet. Jatkuva kehittäminen ja toiminnan rationalisointi on jatkuvaa työtä virastoissa. Tähän työhön myös hallitus on vahvasti sitoutunut.

Viime aikoina asiakaspalvelun kehittämisessä huomiota on käsitelyaikojen ohella kiinnitetty entistä enemmän siihen osaan prosessia, joka edeltää käsittelyn aloittamista. On huomattu, että panostamalla käsittelyä edeltävään asiakkaiden neuvontaan ja sen varmistamiseen, että kaikki tarvittava tieto on olemassa ja oikein siinä vaiheessa, kun käsittelyprosessi viranomaisessa käynnistyy, pystytään parhaiten varmistamaan laadukas valmistelu ja sujuva käsittely. Digitalisaatio antaa tähän kehittämistyöhön vielä aivan uusia lisämahdollisuuksia, joiden hyödyntämiseen tulisi nyt panostaa. Tämä vaatii usein myös usean eri viranomaisen yhteistyötä ja palvelulupauksia laadittaessa on kaikkien asianosaisten viranomaisten sitouduttava osallistamaan mahdollistamaan lupauksen toteutumisen.



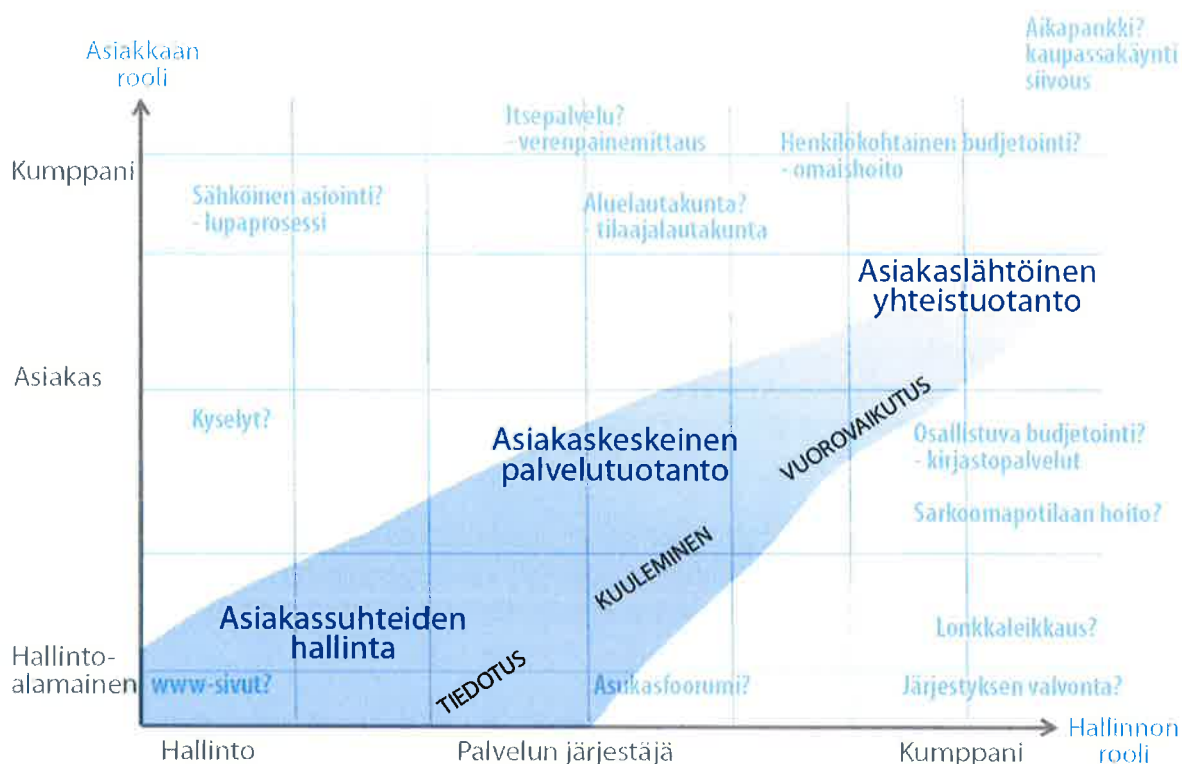
Asiointipalveluiden osalta on tavoiteltu sitä, että niistä mahdollisimman suuri osa on automatisoitu niin, että asiat hoituvat ilman asiakkaan erillistä yhteydenottoa. Palveluntarjoaja lähettää asiakkaalle ennakoivasti kulloiseenkin elämäntilanteeseen tai yrityksen elinkaareen liittyvistä ratkaisuista tiedon tai ehdotuksen.

Niissä asiointipalveluissa, joissa palveluntarjoajalla ei ole riittävästi tietoa ehdotuksen tekemiseen, asiakas voi hoitaa palvelun itse niin pitkälle kuin se on mahdollista. Viranomaisten tulee huolehtia siitä, että sähköinen kanava on asiakkaalle houkuttelevin. Viranomaisten tulee määrätietoisesti tukea asiakkaiden siirtymistä sähköiseen palveluun.

Automatisointi, digitalisointi ja sähköinen asiointi vapauttavat myös voimavaroja niihin vaativampiin palveluihin, joissa tarvitaan kasvokkain tapahtuvaa henkilökohtaista palvelua.

Viime aikoina asiakaspalvelun kehittämisessä on pyritty korostamaan sitä, että asiakas ja palveluntuottaja ovat molemmat "samalla puolella pöytää" ja yhdessä kumppaneina toimien mahdollistavat parhaan mahdollisen lopputuloksen. Tätä roolien ja keskinäisen vuorovaikutussuhteen muutosta on kuvattu muun muassa vuonna 2013 julkaistussa julkisen hallinnon asiakkuusstrategiassa.





Palvelutuotannon muodonmuutosta haetaan niin, että palvelut ovat asiakaslähtöisiä ja vaikuttavia. Tämä edellyttää palvelujen ja palveluprosessien digitalisointia, asiakkaiden ohjaamista sähköiseen kanavaan ja tuen järjestämistä. Kansalaisten roolia palvelujen kehittäjinä ja toteuttajina tulee vahvistaa samoin kuin yritysten ja kolmannen sektorin roolia hallinnon kumppanina. Erilaisten kokeiluiden toteuttaminen tulisi nähdä mahdollisuutena kehittää palveluja ketterästi ja eri toimijaryhmiä osallistaen.

#### 4. Palvelulupauksen sisältö ja toteuttaminen

Hallitus pitää tärkeänä, että valtion virastoissa jatkuvasti kehitetään asiakkaan palvelukokemusta. Tämän edistämiseksi tavoitteena on, että virastojen tarjoamille tärkeimmille palvelukokonaisuuksille annetaan palvelulupaus. Palvelulupaus määrittelee palvelun lopputuotteet ja palvelun toteuttamiseen kuluva ajan. Virastot määrittelevät itse palvelulupauksen sisällön. Palvelulupauksen mukaisesti asiakkaalle syntyy perusteltu odotus siitä, missä ajassa hän voi olettaa saavansa hankkimansa palvelun.

Palvelulupauksen antamisessa on asiallisesti kyse toimintojen jatkuvasta kehittämisestä asiakasnäkökulmasta. Hyödyt syntyvät toimintatapojen uudistamisesta, digitalisaatiosta, paremmasta johtamisesta ja tuottavuuden kasvattamisesta. Yhteiskunnan kehitys ja sähköiset palvelut ovat mahdollistaneet sen, että monet palvelut tuotetaan varsin nopeassa palveluajassa. Tässä suhteessa asiakkaiden kokemukset yksityisen sektorin tuottamista palveluista vaikuttavat asiakkaan odotuksiin julkisten palvelujen palvelunopeudesta. Tällöin on varmistettava, että julkiset palvelut pystytään tuottamaan laadukkaita kilpailukykyisessä aikataulussa. Palvelujen sähköistyminen on tehnyt niistä paljolti myös ajasta ja paikasta riippumattomia. Tätä odotetaan myös julkisilta palveluilta. Palvelulupaus koskeekin erityisesti digitaalisia palveluja. Samalla on huomioitava, että asiakkaan laadukkaassa palvelukokemuksessa palveluaika on vain yksi näkökohta, keskeisintä on kuitenkin asiakkaan saama palvelu ja sen lopputulos.

Palveluprosesseissa on usein havaittavissa ainakin kolme vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa asiakkaan ja viraston kohtaaminen on rakennettava siten, että hyvän asiakaspalvelun edellytykset täyttyvät ja palvelun tuottamiseksi tarvittavat tiedot saadaan kerättyä siltä osin kun tietoja ei voida saada viranomaisen rekistereistä. Samalla virastolla täytyy olla tarvittava asiantuntemus palvelun tuottamiseksi. Toisessa vaiheessa palvelu tuotetaan asiakkaalle välittömästi tai asiakas jää odottamaan palvelun tuottamista. Mikäli asiakas jää odottamaan palvelun tuottamista, syntyy hänelle perusteltu odotus siitä, koska palvelu voidaan hänellä tuottaa. Tällöin viraston antama palvelulupaus käsittelyajasta kuvaa hänelle odotettavissa olevan odotusajan. Kolmannessa vaiheessa palvelu tuotetaan asiakkaalle palvelulupauksen mukaisesti annetussa käsittelyaikalupauksessa, tai asiakkaalle ilmoitetaan uudesta käsittelyaikalupauksesta, mikäli palvelua ei poikkeuksellisesti pystytä antamaan alkuperäisen lupauksen mukaisesti.

Jo tällä hetkellä useat valtion virastot antavat käsittelyaikoja koskevan palvelulupauksen. Tuomioistuinlaitos antaa puolestaan yksilöllisen palveluaikalupauksen osana rikos- ja riita- prosesseja. Muita kuin käsittelyaikoja koskevia palvelulupauksia on niin ikään useilla virastoilla.

Alkuvaiheessa palvelulupauksen piiriin kuuluvat virastojen tärkeimmät ja volyymiltaan merkittävimmät vakioditut palvelukokonaisuudet. Myöhemmin palvelulupausta voidaan laajentaa myös pienempiin palveluprosesseihin ja monimutkaisempiin palvelukokonaisuuksiin. Kaikissa tilanteissa palveluprosessi on rakennettava asiakkaan odotukset huomioiden.

Palvelulupaus koostuu ainakin seuraavista tekijöistä:

- viraston on nimettävä palvelulupauksen piiriin kuuluvat viraston palvelut;
- tavoiteaikataulu prosessin alkamisesta prosessin päättymiseen;
- kuvaus palvelun lopputuotteesta.

Palvelulupauksen toteuttaminen virastoissa edellyttää, että virastot arvioivat ydinpalvelunsa ja määrittävät niille asiakaslähtöisen palvelulupauksen osana toiminnan kehittämistään.

Ministeriöiden tulee raportoida ministerityöryhmälle kesäkuussa 2017 hallinnonaloilla tehdyistä palveluprosessien kehittämistoimenpiteistä ja annetuista palvelulupauksista sekä uudestaan joulukuussa 2017, jolloin palvelulupaukset tulee olla kattavasti laadittu virastoissa. Ministerityöryhmä seuraa toimeenpanon etenemistä valtiovarainministeriön tukemana.

Palvelut tulee pystyä toteuttamaan nykyisellä kustannusrakenteella huomioiden suunnitellut valtionhallinnon säästötoimenpiteet.