

Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2007:55

*Sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonalan*  

---

*tulosohjauksen kehittämistyöryhmän muistio*



## KUVAILELEHTI

<b>Julkaisija</b> Sosiaali- ja terveysministeriö	<b>Julkaisun päivämäärä</b> 8.11.2007		
<b>Tekijät</b> Puheenjohtaja Timo Tanninen 27.5.2007 saakka Puheenjohtaja Mikko Staff 28.5.2007 alkaen Sihteerit Tiina Palotie-Heino ja Taimi Saloheimo	<b>Julkaisun laji</b> Työryhmäraportti		
	<b>Toimeksiantaja</b> Sosiaali- ja terveysministeriö		
	<b>Toimielimen asettamispäivä</b> 2.2.2007 STM005:00/2007		
<b>Julkaisun nimi</b> Sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonalan tulossopijauksen kehittäminen			
<b>Tiivistelmä</b> Työryhmän tehtävänä oli: <ol style="list-style-type: none"><li>1. Muodostaa yleiskäsitys tulossopimuskäytännön toimivuudesta ja kehittämistarpeista sekä laatia esitys siitä, miten nykyinen tulossopimuskausi tulee arvioida ja miten arviointituloksia tulee hyödyntää.</li><li>2. Tehdä ehdotukset tulossopijauksen prosessin selkeyttämiseksi ja järkeväksi sekä strategiseen otteeseen perustuvaksi ohjausrakenteeksi, jolla varmistetaan keskeisten tavoitteiden toteutuminen uudella nelivuotisella tulossopimuskaudella.</li><li>3. Valmistella ehdotus sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonalan tulossopimusmalliksi, joka varmistaa ministeriön strategisen johtamisen toteutumisen. Uuden mallin tulee perustua tulosprisman viitekehykseen.</li><li>4. Valmistella tulossopijauksen prosessiin liittyvä hanketoiminnan ohjausmenettely.</li><li>5. Tarkistaa ja tehdä ehdotukset tulossopijauksen mallin ja sopimusten paremmasta linkityksestä keskeisiin valtioneuvoston ohjausasiakirjoihin.</li></ol> <p>Työryhmän työn aikana valmistui tulosprisman mukainen uusi tulossopimusmalli. Työryhmä esittää, että tulossopimukset ovat 4-vuotisia (2008-2011), mutta niiden toteutus tapahtuu etupainotteisesti, jolloin viimeisenä sopimusvuotena jää enemmän aikaa arviointien tekemiseen sekä seuraavan vuoden painotusten valmisteluun. Työryhmä ei esitä uusien ulkoisten arviointien tilaamista nyt päättyvältä sopimuskaudelta (2004-2007). Työryhmä esittää hanketoiminnan jakamista kolmeen tasoon: strategisesti merkittäviin ja suuriin hankkeisiin, virastojen ja laitosten hankkeisiin sekä pienimuotoisiin, pitkälti ad hoc -tyyppisenä esiin nouseviin tarpeisiin. Sosiaali- ja terveysministeriön johtoryhmän tulee määrittellä strategisimmat hankkeet, joiden toteutusvastuu on ministeriön osastoilla. Ministeriö tekee esityksen, t&amp;k -laitoksilta tulossopimuksilla tilattavista laajemmista tutkimuksista ja hankkeista vuosittain. Esitys toimitetaan laitoksille ennen tulossopijauksen alkua. Varsinaiset neuvottelut käydään tämän jälkeen. Neuvottelujen kuluessa tilauslistan aihealueet täsmentyvät hankkeiksi. Tämän jälkeen ministeriö laatii laitosten kanssa hallituskauden mittaisen puitesopimuksen, jota tarkistetaan vuosittain. Muun välttämättömän hanketoiminnan, johon hallinnonalan t &amp; k -laitoksilla ei ole asiantuntemusta tai resursseja, ministeriö toteuttaa kilpailutuksella ja suorahankintamenettelyllä. Hallitusohjelmaan sisältyvän valtion sektoritutkimusjärjestelmän uudistuksen ja ns. Neuvon työryhmän esittämän tilaaja-tuottajamallin käyttöönoton vuoksi ministeriön tulee tarkentaa sisäisen hanketoiminnan ohjausmallin suhdetta perustettaviin eri ministeriöiden tilaajakonsortioihin. Laitoksille tilinpäätös- ja toimintakertomuskannanotoissa annettavan arvosanan määräytymisen kriteerit ja perusteet tulee määrittää nykyistä tarkemmin ja yhdenmukaistaa arviointi. Lisäksi ministeriön tulee yhdessä laitosten kanssa aloittaa niiden toiminnallista tuloksellisuutta mittaavien indikaattoreiden kehittäminen.</p>			
<b>Avainsanat:</b> (asiasanat) tulossopimus, tuloksellisuus, tilivelvollisuus, hanketoiminta, toiminta- ja taloussuunnittelu, kertomukset			
<b>Muut tiedot</b> www.stm.fi			
<b>Sarjan nimi ja numero</b> Sosiaali- ja terveysministeriön työryhmämuistioita 2007:55		<b>ISSN</b> 1236-2115	<b>ISBN</b> 978-952-00-2458-1 (nid.) 978-952-00-2459-8 (PDF)
<b>Kokonaissivumäärä</b> 52	<b>Kieli</b> Suomi	<b>Hinta</b> 10,80	<b>Luottamuksellisuus</b> Julkinen
<b>Jakaja</b> Yliopistopainon kirjamyynti PL 4 (Vuorikatu 3 A) 00014 HELSINGIN YLIOPISTO Puhelin (09) 7010 2363, Fax (09) 7010 2374 <a href="mailto:books@yliopistopaino.fi">books@yliopistopaino.fi</a> <a href="http://www.yliopistopaino.fi/kirjamyynti">www.yliopistopaino.fi/kirjamyynti</a>		<b>Kustantaja</b> Sosiaali- ja terveysministeriö	



## PRESENTATIONSBLAD

<b>Utgivare</b> Social- och hälsovårdsministeriet		<b>Utgivningsdatum</b> 8.11.2007	
<b>Författare</b> Ordförande Timo Tanninen, tills 27.5.2007 Ordförande Mikko Staff, fr.o.m. 28.5.2007 Sekreterare Tiina Palotie-Heino och Taimi Saloheimo		<b>Typ av publikation</b> Promemoria	
		<b>Uppdragsgivare</b> Social- och hälsovårdsministeriet	
		<b>Projektnummer och datum för tillsättandet av organet</b> 2.2.2007 STM005:00/2007	
<b>Publikation</b> Utvecklande av resultatstyrning inom social- och hälsovårdsministeriets förvaltningsområde			
<b>Referat</b> Arbetsgruppens uppdrag var att: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Utforma en allmän uppfattning om funktionsdugligheten och utvecklingsbehov av resultatavtalsförfarandet samt utarbeta en framställning om hur den nuvarande resultatavtalsperioden bör utvärderas och hur utvärderingsresultaten bör utnyttjas;</li> <li>2. Framföra förslag om hur resultatstyrningsprocessen kan göras tydligare och smidigare. Förbereda förslag till en modell för resultatavtal som tillämpas inom social- och hälsovårdsministeriets förvaltningsområde och som säkerställer att ministeriets strategiska ledning realiserar;</li> <li>3. Förbereda styrningsförfarande för projektverksamheten som anknyter sig till resultatstyrningsprocessen;</li> <li>4. Kontrollera och framföra förslag om hur modellen för resultatstyrning samt avtalen kan bättre länkas till statsrådets centrala styrningsdokument.</li> </ol> <p>Under arbetsgruppens arbete färdigställdes en ny modell för resultatavtal i enlighet med resultatprisman. Arbetsgruppen framför att resultatavtalen är 4-åriga (2008–2011) men att tyngdpunkten med genomförandet ska ligga på början av avtalsperioden så att man under de sista avtalsåren har mer tid till utvärdering och förberedning av prioriteringar för det kommande året. Arbetsgruppen framför inte att några nya externa utvärderingar beställs om den nu utgående avtalsperioden (2004–2007). Arbetsgruppen föreslår att projektverksamheten delas upp i tre nivåer: strategiskt betydande och omfattande projekt, projekt vid ämbetsverk och inrättningar och småskaliga projekt av ad hoc -karaktär som svarar mot behov som dyker upp. Social- och hälsovårdsministeriets ledningsgrupp ska definiera de mest strategiska projekt. Ministeriets avdelningar ansvarar för genomförandet av dessa. Ministeriet uppgör årligen en framställning om en beställningslista för mer omfattande undersökningar och projekt som genom resultatavtal beställs från forsknings- och utvecklingsinrättningar. Framställningen tillställs inrättningarna före resultatstyrningsdagarna. De egentliga förhandlingarna äger rum efter detta. Under förhandlingars gång preciseras beställningslistans temaområden till projekt. Sedan uppgör ministeriet tillsammans med anstalten ett ramavtal som varar regeringsperioden och som justeras årligen. Annan nödvändig projektverksamhet till vilken förvaltningsområdet forsknings- och utvecklingsinrättningar inte har sakkännedom eller resurser genomförs av ministeriet genom konkurrensutsättning och direktupphandlingsförfarande. På grund av reformeringen av statens sektorforskningsystem som ingår i regeringsprogrammet och införandet av beställare-producent –modell som framställdes av den s.k. Neuvos arbetsgrupp bör ministeriet precisera relationen mellan styrningsmodellen för den interna projektverksamheten och olika ministeriers beställarkonsortier som håller på att etableras. Kriterierna och grunderna för det betyg som i samband med ställningstaganden om bokslut och verksamhetsberättelser ges för inrättningarna bör specificeras och utvärderingen bör förenhetligas. Därtill bör ministeriet tillsammans med inrättningarna inleda utvecklandet av indikatorer som mäter inrättningarnas resultat.</p>			
<b>Nyckelord</b> resultatstyrning, resultatavtal, resultat, redovisningsskyldighet, projektverksamhet, verksamhets- och ekonomiplan, berättelser			
<b>Övriga uppgifter</b> <a href="http://www.stm.fi">www.stm.fi</a>			
<b>Seriens namn och nummer</b> Social- och hälsovårdsministeriets promemorior 2007:55		<b>ISSN</b> 1236-2115	<b>ISBN</b> 978-952-00-2458-1 (inh.) 978-952-00-2459-8 (PDF)
<b>Sidoantal</b> 52	<b>Språk</b> Finska	<b>Pris</b> 10,80	<b>Sekretessgrad</b> Offentlig
<b>Distribution</b> Universitetstryckeriets bokförsäljning PB 4 (Berggatan 3 A) FI-00014 HELSINGFORS UNIVERSITET Tfn (09) 7010 2363, Fax (09) 7010 2374 <a href="mailto:books@yliopistopaino.fi">books@yliopistopaino.fi</a> <a href="http://www.yliopistopaino.fi/kirjamyynni">www.yliopistopaino.fi/kirjamyynni</a>		<b>Förlag</b> Social- och hälsovårdsministeriet	



## DOCUMENTATION PAGE

<b>Publisher</b> Ministry of Social Affairs and Health		<b>Date</b> November 8 <sup>th</sup> 2007	
<b>Authors</b> Chairman: Timo Tanninen until 27 May 2007 Chairman: Mikko Staff as from 28 May 2007 Secretaries: Tiina Palotie-Heino and Taimi Saloheimo		<b>Type of publication</b> Working Group Report	
		<b>Commissioned by</b> Ministry of Social Affairs and Health	
		<b>Date of appointing the organ</b> 2 February 2007 STM005:00/2007	
<b>Title publication</b> Development of Performance Guidance in the Administrative Sector of the Ministry of Social Affairs and Health			
<b>Summary</b> The task of the working group was: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. to form a general view of the effectiveness of the performance guidance praxis and related development needs, and to draw up a proposal on how the present performance agreement period should be assessed and how the results of the assessment should be made use of;</li> <li>2. to make proposals for clarifying and strengthening the performance guidance process;</li> <li>3. to prepare a proposal for a performance agreement model for the sector of the Ministry of Social Affairs and Health in order to ensure strategic management of the Ministry;</li> <li>4. to prepare a guidance procedure for the project activities related to the performance guidance process;</li> <li>5. to adjust and make proposals for a better linking of the performance guidance model and agreements to the most important guidance documents of the Government.</li> </ol> <p>In the course of the work a new performance agreement model in keeping with the performance prism was produced. The working group proposes that the performance agreements should cover a period of four years (2008-2011). Their implementation should however take place for the most part during the first three years so that there will be, in the last year of agreement, more time for making evaluations and preparing the priorities for the following year.</p> <p>The working group does not propose commissioning new external evaluations during the agreement period now coming to an end (2004-2007). It suggests that the project activities should be divided into three levels: strategically significant and large projects, projects of agencies and institutions, and small-scale projects mostly needed on an ad hoc basis. The management group of the Ministry of Social Affairs and Health should define the most strategic projects that the Ministry's departments are responsible for carrying out. The Ministry will prepare annually a proposal for larger studies and projects to be commissioned from R&amp;D institutions through performance agreements. The proposal will be submitted to the institutions before arranging the performance guidance meetings. The actual negotiations will be conducted thereafter. In the course of the negotiations the theme areas on the order list will be specified as projects. After that the Ministry will draw up, together with the institutions, a framework agreement covering the government period of four years, which will be adjusted annually. The Ministry will manage the other necessary project activities for which the R&amp;D institutions in the administrative sector have no expertise or resources by competitive tendering and direct purchase procedure. Owing to the introduction of the purchaser-provider model included in the reform of the state sector research system and proposed by the so called <i>Neuvo</i> working group the Ministry should specify the relation of the guidance model for internal project activities to the purchaser consortia to be established for the different ministries. The criteria and grounds for the mark given to the institutions in the statements on final accounts and annual report should be defined more precisely than at present and the assessment should be made uniform. Furthermore, the Ministry should start together with the institutions development of indicators measuring operational cost-effectiveness.</p>			
<b>Key words</b> accountability, cost-effectiveness, performance agreement, performance guidance, project activities, operational and economic planning, reports			
<b>Other information</b> Internet: <a href="http://www.stm.fi">www.stm.fi</a>			
<b>Title and number of series</b> Reports of the Ministry of Social Affairs and Health 2007:55		<b>ISSN</b> 1236-2115	<b>ISBN</b> 978-952-00-2458-1 (paperback) 978-952-00-2459-8 (PDF)
<b>Number of pages</b> 52	<b>Language</b> Finnish	<b>Price</b> 10,80	<b>Publicity</b> Public
<b>Distributor/Orders</b> Helsinki University Print Bookstore P.O. Box 4 (Vuorikatu 3 A) FI-00014 HELSINKI UNIVERSITY, FINLAND Tel +358 9 7010 2363, Fax +358 9 7010 2374 <a href="mailto:books@yliopistopaino.fi">books@yliopistopaino.fi</a> <a href="http://www.yliopistopaino.fi/bookstore">www.yliopistopaino.fi/bookstore</a>		<b>Financier</b> Ministry of Social Affairs and Health	





## Sosiaali- ja terveysministeriölle

Sosiaali- ja terveysministeriö asetti helmikuun 2. päivänä 2007 työryhmän, jonka tehtävänä on valmistella esitykset siitä,

- miten nykyisen tulossopimuskauden 2003–2007 arviointiprosessi järjestetään sekä
- valmistella ehdotukset peruslinjauksista, joilla määritellään menettelytavat, miten ministeriön strategista ohjausroolia saadaan vahvistettua ja
- miten tulosohtausmenettelyä yksinkertaistetaan, selkeytetään ja tulossopimusten sisältöä tiivistetään.

Lisäksi työryhmän tuli hahmotella tulosohtauksen kehittämisen etenemistä, miten uudistukset implementoidaan vaiheittain uuden tulossopimuskauden käynnistyessä.

Työryhmän tehtävät olivat:

1. Muodostaa yleiskäsitys tulossopimusikäntännön toimivuudesta ja kehittämistarpeista sekä laatia esitys siitä, miten nykyinen tulossopimuskausi tulee arvioida (arviointimenettelyn täsmentäminen, missä määrin käytetään itsearviointia, arviointitiimejä tai ulkoista arviointia ja huomioiden vuosittain valmisteltava ministeriön kannanotto virastojen ja laitosten toiminnasta) ja miten arviointituloksia tulee hyödyntää.
2. Tehdä ehdotukset tulosohtausprosessin selkeyttämiseksi ja jäntevöittämiseksi sekä strategiseen otteeseen perustuvaksi ohjausrakenteeksi, jolla varmistetaan keskeisten tavoitteiden toteutuminen uudella nelivuotisella tulossopimuskaudella.
3. Valmistella ehdotus sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonalan tulossopimusmalliksi, joka varmistaa ministeriön strategisen johtamisen toteutumisen ja ottaa riittävästi huomioon hallinnonalan laitosten erilaisuuden (tutkimus- ja kehittämislaitokset, jäljempänä myös t & k -laitokset, hallinto- ja valvontavirastot, lautakunnat/ työsuojelupiirit/lääninhallitusten sosiaali- ja terveysosastot). Uusi malli perustuu tulosprisman viitekehukseen. Mallissa tulee ottaa kantaa myös siihen, kuinka kattavia toiminnallisesti erilaisten laitosten tulossopimusten tulee olla. Tavoitteena on aikaisempaa tiiviimmät sopimukset, jotka kuitenkin sisältävät ministeriön toimintapolitiikan kannalta keskeisimmät asiakokonaisuudet (erityisesti muutostavoitteet ja -johtamisen) ja niitä koskevat konkreettiset, mitattavat tulostavoitteet (ensisijaisten tunnuslukujen käyttöönotto). Suosituksia laadittaessa tulee ottaa huomioon apulaisosastopäällikkö Rolf Myhrmanin vetämän Sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonalan tuottavuuden mittaamishankkeen seuranta-indikaattorien kehitystyön tulokset.
4. Valmistella tulosohtausprosessiin liittyvä hanketoiminnan ohjausmenettely, joka tuottaa analyysin siitä, mitkä kaikkein strategisimmat hankkeet pidätetään ministeriössä toteutettaviksi ja miten tulossopimuksilla muu hanketoiminta delegoidaan hallinnonalan tutkimus- ja kehittämislaitoksissa tehtäviksi.

5. Tarkistaa ja tehdä ehdotukset tulossopimusmallin ja sopimusten paremmasta linkityksestä keskeisiin valtioneuvoston ohjausasiakirjoihin: Hallitusohjelma, hallituksen strategia-asiakirjan seuranta, talousarvio (pääluokan, lukujen ja momenttien kuvaus- ja sisältötekstit) sekä ministeriön toiminta- ja taloussuunnitelma (TTS).

Tulossopimusten arviointimenettelyä ja hanketoiminnan ohjausmenettelyä koskevat esitykset tuli tehdä maaliskuun loppuun 2007 mennessä. Peruslinjaukset ja esitykset ohjausrakenteesta ja tulossopimusmallista tuli valmistella toukokuuhun 2007 mennessä, jotta ne ovat käytettävissä laadittaessa hallinnonalan virastoille ja laitoksille ohjeistusta vuotta 2008 koskevien tulossopimusten laatimiseksi. Työryhmän loppuraportin tuli valmistua syyskuun loppuun 2007 mennessä.

Työnsä aikana työryhmä piti kymmenen kokousta. Työryhmä teki tulossopimusten sopimuskumppaneille kyselyn, jolla kartoitettiin niiden näkemyksiä nykyisen mallin toimivuudesta ja kehittämiskohteista. Kyselyiden pohjalta järjestettiin osapuolille keskustelutilaisuus toukokuussa 2007.

### **Työryhmän kokoonpano**

#### **Puheenjohtaja**

Neuvotteleva virkamies Timo A. Tanninen 27.5.2007 saakka, 28.5.2007 alkaen  
apulaisosastopäällikkö Mikko Staff, sosiaali- ja terveysministeriö

#### **Jäsenet**

tutkimus- ja kehittämisjohtaja Kari Vinni  
kehitysjohtaja Klaus Halla (varajäsen Juho Saari 30.8.2007 saakka)  
johtaja Anja Kairisalo  
hallitussihteeri Heidi Manns-Haatanen  
finanssisihteeri Tuula Karhu  
johtaja Leo Suomaa  
hallitusneuvos Liisa Perttula

Kaikki jäsenet olivat sosiaali- ja terveysministeriöstä.

Sihteeriksi määrättiin finanssisihteeri Taimi Saloheimo ja neuvotteleva virkamies Tiina Palotie-Heino, sosiaali- ja terveysministeriöstä

Työryhmän tuli saada työnsä valmiiksi 30.9.2007 mennessä.

Saatuaan työnsä valmiiksi työryhmä jättää kunnioittavasti muistionsa sosiaali- ja terveysministeriölle.

Helsingissä 8. päivänä marraskuuta 2007.

Mikko Staff

Klaus Halla

Anja Kairisalo

Tuula Karhu

Heidi Manns-Haatanen

Liisa Perttula

Leo Suomaa

Kari Vinni

Tiina Palotie-Heino

Taimi Saloheimo



## Sisällysluettelo

<b>1. TAUSTAA.....</b>	<b>14</b>
<b>2. ARVIOINTIMALLIN KEHITTÄMINEN .....</b>	<b>15</b>
2.1. Sisäinen arviointi .....	15
2.2. Ulkoinen arviointi .....	16
2.3. Jatkotoimet .....	16
<b>3. TULOSOHJAUSPROSESSIN – JA SOPIMUSMALLIN KEHITTÄMINEN .</b>	<b>17</b>
3.1. Nykyinen sopimus ja sen ongelmat .....	17
3.2. Uusi tulossopimusmalli .....	18
<b>4. HANKETOIMINNAN OHJAUSMENETTELY.....</b>	<b>19</b>
4.1. Nykyinen toimintamalli ja sen ongelmat.....	19
4.2. Uusi toimintamalli .....	19
<b>5. YHTEYS KESKEISIIN OHJAUSASIAKIRJOIHIN.....</b>	<b>20</b>
<b>6. TYÖRYHMÄN EHDOTUKSET .....</b>	<b>21</b>
<b>LIITE 1: HANKETOIMINNAN UUDEN OHJAUSMENETTELYN ERI VAIHEET, TOIMIJAT JA TYÖNJAKO.....</b>	<b>23</b>
<b>LIITE 2: TULOSSOPIMUKSEN VALMISTELUOHJE; SOPIMUSKAUSI 2008- 2011; TULOSTAVOITTEET 2008.....</b>	<b>25</b>
<b>TAUSTAMATERIAALIA/LÄHTEET .....</b>	<b>45</b>

# 1. Taustaa

Tulosohjauksen tavoitteena on saada aikaan mahdollisimman vaikuttavaa ja taloudellisesti tehokasta julkista toimintaa ja julkisten varojen käyttöä. Tulosohjaus on vuorovaihteellinen, sopimukseen perustuva ohjauskeino (Valtiovarainministeriön tulosohjauskäsikirja).

Sosiaali- ja terveysministeriö tekee nelivuotiset tulossopimukset hallinnonalan virastojen ja laitosten kanssa. Tulossopimukset tarkistetaan ja yksilöidään tarkemmin vuosittain seuraavan vuoden osalta. Sopimukset tehdään seuraavien virastojen ja laitosten sekä sopimuskumppaneiden kanssa:

- Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus (Stakes)
- Kansanterveyslaitos
- Lääkehoidon kehittämiskeskus (Lääkelaitoksen yhteydessä toimiva viranomainen)
- Työterveyslaitos
- Vakuutusvalvontavirasto
- Terveydenhuollon oikeusturvakeskus
- Sosiaali- ja terveydenhuollon tuotevalvontakeskus
- Säteilyturvakeskus
- Lääkelaitos
- Työttömyysturvan muutoksenhakulautakunta
- Sosiaaliturvan muutoksenhakulautakunta
- Lääninhallitukset sosiaali- ja terveysministeriön toimialan osalta
- Työsuojelupiirit
- Raha-automaattiyhdistys
- Tasa-arvovaltuutetun toimisto (STM:n yhteydessä toimiva viranomainen).

Valtiovarainministeriön hallinnon kehittämisosasto selvitti Matti Vanhasen I hallitusohjelmakaudella horisontaaliyhteistyön tehostamista koko valtiokonsernissa ja tuotti suosituksia muille hallinnonaloille. Hallitusohjelmakaudella strategista otetta lisättiin ohjelmajohtamisen kautta. Lisäksi otettiin käyttöön hallitusohjelman strateginen seuranta-asiakirja. Näiden tukemiseksi uusittiin myös kertomusjärjestelmä.

Sosiaali- ja terveysministeriössä on tulossopimuskauden 2004–2007 aikana systemaattisesti kehitetty tulosohjausta. Tämän työn tuloksena muodostuneita hyviä käytäntöjä on tarkoituksenmukaista vakiinnuttaa koko hallinnonalalle siirryttäessä uuteen tulossopimuskauteen. Vuonna 2007 oli myös meneillään tulosohjaus- ja tilivelvollisuus uudistukseen liittyvä Netra -hankkeen tuloksellisuusraportoinnin kehittäminen yhdessä hallinnonalan virastojen ja laitosten kanssa.

Tulossopimuskauden päättyessä vuonna 2007 on sosiaali- ja terveysministeriön perusteltua arvioida tulosohjausjärjestelmän toimivuutta, saatuja kokemuksia ja tulossopimusten tavoitteiden toteutumista sekä kehittää tulosohjauksen menettelytapoja ja sisältöä vastaamaan uuden hallitusohjelmakauden 2007–2011 tavoitteita. Hallituskauden suurhankkeita ovat muun muassa tuottavuusohjelman toimeenpano, sektoritutkimusjärjestelmän uudistaminen (ml. liikelaitostaminen STM:n hallinnonalalla) ja Kunta- ja palvelurakennemuudistus PARAS -hankkeen toteuttaminen. Lisäksi ministeriö on käynnistä-

nyt Tilastokeskuksen kanssa ministeriön hallinnonalan tuottavuuden mittaamishankkeen. Nämä asiat huomioiden oli tarpeellista käynnistää uutta tulossopimuskautta koskevien tulosohjauksen menettelytapojen uudistamisen valmistelu.

## **2. Arviointimallin kehittäminen**

Arvioinnit täydentävät normaalia vuosittaista raportointia. Vuotuiset arvioinnit eivät välttämättä anna kattavaa kuvaa toiminnan pidemmän aikavälin vaikutuksista. Valtiovarainministeriön tulosohjauksikirjan mukaan arvioinnin tulee kohdistua strategisesti tärkeisiin asioihin ja siten tukea strategian toteutumista. Arviointiprosessin tulee tuottaa tietoa strategisille valinnoille.

Toiminnan itsearviointi (sisäinen arviointi) on organisaation omaan toimintaansa kohdistama systemaattinen arviointi- ja kehittämisprosessi. Sen tarkoituksena on nostaa esille organisaation toiminnan vahvuudet ja kehittämiskohteet. Tavoitteena on toiminnan jatkuva kehittäminen ja oppiminen. Ulkoinen arviointi puolestaan on kontrolloivaa ja ohjaavaa. Tavoitteena on kustannusten ja hyötyjen punnitseminen. Siinä pyritään käyttämään mahdollisimman objektiivisia arviointiperusteita. Itsearvioinnissa painottuu arviointiprosessi ja yhteinen tulkinta tuloksista. Ulkoisessa arvioinnissa tulokset puolestaan suhteutetaan asetettuihin tavoitteisiin tai verrataan muiden aikaansaannoksiin ja toimintatapoihin. Sisäinen ja ulkoinen arviointi ovat toisiaan täydentäviä ja tukevia.

### **2.1. Sisäinen arviointi**

Virastojen ja laitosten, jäljempänä myös laitosten, tulossopimuksissa esitetyt tulostavoitteet ja osittain muukin toiminta on arvioitu vuodesta 1995 lähtien keväisin järjestetyillä hallinnonalan tulosohjauspäivillä. Toiminnan perusteellisempi arviointi liitettiin päivien ohjelmaan 1990-luvun lopulla. Arvioinnit ovat olleet laitoksen itsearviointeja ministeriön (ao. osaston valmistelemalla) arvioinnilla lisätynä. Tulosohjauspäivillä arviointi ja muu palaute toteutettiin siten, että kukin ministeriön osasto valmisteli vastuullaan olevan laitoksen edellisen vuoden toiminnan arvioinnin ja laitos antoi ministeriön palautteesta vastineensa. Vuoden 2002 ja 2003 arvioinnit tehtiin ns. arviointiviitekehikkoon, johon kukin laitos strategioittain BSC -viitekehiksen mukaisesti arvioi tulostavoitteiden toteutumisen arvosanoin 1–5, minkä jälkeen ministeriö antoi arvionsa. Arviointiyhteenvedo jaettiin laitoksille tiedoksi vastineen antamista varten.

Valtion talousarvioasetuksen mukaisesti ministeriössä laadittiin tilinpäätös- ja toimintakertomuskannanotot koeluonteisesti vuoden 2004 toiminnan arvioinnista. Virallisesti ministeriö antoi tilinpäätös- ja toimintakertomuskannanottonsa virastojen ja laitosten vuoden 2005 toiminnasta. Kannanotot julkaistiin ministeriön internet -sivuilla, josta ne linkittyivät Valtiokonttorin ylläpitämään Netra -raportointisovellukseen.

Vuoden 2006 kannanottojen ohjeistusta ja arviointiprosessia tarkennettiin edelleen. Uusina asioina ja täsmennyksinä aiempaan arviointiyhteenvedoon ja sen jälkeen käyttöön otettuun ns. arviointikehikkoon verrattuna kannanotoissa oli lähinnä se, että tulossopimuksessa sovitujen tulostavoitteiden lisäksi tuli asianomaisesta laitoksesta vastuussa olevien ministeriön sisäisten tulossopimusryhmien antaa arvio laitoksen koko toiminnasta, ensisijaisesti ti-

linpäättöksen ja toimintakertomuksen perusteella. Laitosten toiminnasta annettiin jo muodostuneen perinteen mukaan myös yleisarvio. Tulostavoitteiden toteutumisen tulkinnassa käytettiin vuoden 2006 osalta periaatetta, jossa annettava arvosana riippuu tuloksesta suhteessa asetettuun tavoitteeseen. Tavoitteen saavuttaminen oikeutti pääsääntöisesti arvosaan 4 ”Hyvä”, asteikolla 1–5. Kun arvosana alitti tai ylitti arvosanan neljä, esitettiin syyt poikkeamaan.

Ministeriö ottaa kantaa tilinpäätös- ja toimintakertomuskannanotossa laitoksen tulostavoitteiden saavuttamiseen ja niiden merkitykseen laitoksen koko toiminnan onnistumisessa. Ministeriö kirjaa onnistumiset ja epäonnistumiset sekä arvioi tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen laatua ja kattavuutta. Lisäksi ministeriö kuvaa puutteet ja kehittämistarpeet sekä poimii valtionalouden tarkastusviraston tilintarkastuskertomuksista laitosta koskevat tärkeimmät muistutukset ja huomiot. Kannanoton loppupäätelmänä ministeriö toteaa ministeriön ja laitoksen kehittämistoimenpiteet. Laitoskohtaiset arviot käydään ministereiden kanssa läpi, minkä jälkeen kannanotot tulevat julkisiksi. Ministerit allekirjoittavat ne.

## **2.2. Ulkoinen arviointi**

Ministeriön ja laitosten omana arviona saadaan jo melko paljon tietoa, sillä prosessissa mukana olevat tietävät varsin hyvin ongelmakohdat. Ulkoisen arvioinnin käyttöä pohdittaessa tulisi selvittää sen kustannukset suhteessa saatavien tulosten hyödyntämismahdollisuuksiin.

Työryhmän työn aikana ilmeni, että työsuojelupiireistä ja Lääkehoidon kehittämiskeskuksesta oli päätetty tehdä ulkoinen arviointi vuonna 2007. Lisäksi Stakes ja Työterveyslaitos ovat mukana Vaikuttavuus osana tutkimusorganisaatioiden tulosohtajasta (VALLO) -hankkeessa, jossa vertaillaan myös tulosohtauksen toimivuutta eri hallinnonaloilla. Lisäksi Kansanterveyslaitoksen, Stakesin ja Säteilysurvakeskuksen toiminnasta on viime vuosina tehty ulkoisia arviointeja.

Ulkoiset arvioinnit ovat menetelmänä hidas, kallis sekä työläs eri osapuolille. Ne edellyttävät kilpailuttamista. Ulkoisten arviointien hyödyntäminen olisi tässä tilanteessa ongelmallista, koska niiden tulokset olisivat käytettävissä todennäköisesti vasta keväällä 2008. Uuden sopimuskauden ohjeistus ja käytäntöjen muuttaminen tulee valmistella syksyllä 2007.

## **2.3. Jatkotoimet**

Työryhmässä vahvistui tässä vaiheessa sopimuskautta kanta siitä, että tulossopimuskauden 2004–2007 kokonaisarviointi tehtäisiin alkuvuodesta 2008. Nyt päättyvän tulossopimuskauden 2004–2007 arviointi voidaan tehdä pääosin itsearviointina. Lisäksi työryhmän työn aikana oli käynnissä useita yksittäisten hankkeiden ja osa-alueiden sekä laitosten ulkoisia arviointeja, joita voidaan hyödyntää itsearvioinnissa. Sen sijaan arvioinneissa tulisi panostaa nykyistä enemmän toimivaan vuoropuheluun ministeriön ja arvioitavan osapuolen kanssa.



Tulossopimusten kokonaisarviointi tulossopimuskaudesta 2008–2011 tulisi käynnistää alkusyksystä 2011. Tällöin ministeriö sopii erikseen laitoksen kanssa käytettävistä arviointimenetelmistä ja -menettelystä.

### **3. Tulosohjausprosessin – ja sopimusmallin kehittäminen**

Nykyinen BSC -viitekehykseen perustuva tulossopimusmalli on ollut käytössä Paavo Lipposen II hallituskauden alusta vuodesta 2003–2004 hallituskauden loppuun vuoteen 2007. Osa tulossopimuksista on muodostunut varsin pitkiksi, mihin osaltaan on vaikuttanut se, että vuositavoitteiden lisäksi tavoitteita on asetettu koko hallituskaudelle. Rakennetta on myös sekoittanut parin vuoden aikana se, että sopimusohjeissa ja ohjeellisten liitetaulukoiden avulla on pyritty ennakoimaan siirtymistä tulosprisman rakentamiseen. Osaltaan sopimuksen ja kertomuksen laatimista on vaikeuttanut se, että laitosten toimintakertomusten rakenne on edellyttänyt tulosprisman muotoa sopimusten rakenteen perustuessa BSC:n viitekehykseen.

Sosiaali- ja terveysministeriö tekee nykyisin nelivuotiset tulossopimukset hallinnonalansa virastojen ja laitosten kanssa. Sopimusten tavoitteet tarkistetaan ja tarkennetaan vuosittain seuraavan vuoden osalta. Työryhmässä pohdittiin vaihtoehtoa tehdä sopimukset 3-vuotisiksi (2008–2010), jolloin viimeinen vuosi (2011) voitaisiin käyttää nykyistä tehokkaammin toiminnan arvioimiseen ja sen pohjalta valmistautua seuraavaan sopimuskauteen. Käynnissä olevat ja käynnistyvät ohjelmat (hallitusohjelma, politiikkaohjelmat, tuottavuus jne.) ovat kuitenkin kaikki vähintään 4-vuotisia. Näin ollen olisi selvempää pitäytyä edelleen 4-vuotisissa sopimuksissa ja seuraavat tulossopimukset kattaisivat vuodet 2008–2011. Sen sijaan sopimusten tavoitteiden toteuttamisen painopistettä tulisi siirtää kolmelle ensimmäiselle vuodelle, jolloin viimeisenä vuotena jäisi enemmän aikaa kauden arvioimiseen ja uusien haasteiden työstämiseen.

#### **3.1. Nykyinen sopimus ja sen ongelmat**

Tulossopimuskauden 2004–2007 aikana käytetyn tulossopimusmallin kehittämiseksi työryhmä teki laitos/sopimuskumppaneille kyselyn, jolla kartoitettiin niiden näkemyksiä nykyisen mallin toimivuudesta ja kehittämiskohteista. Kyselyiden pohjalta järjestettiin osapuolille keskustelutilaisuus toukokuussa 2007, jossa käytiin läpi kyselyiden vastaukset ja yhteenveto. Kyselyyn vastanneiden perusviestit olivat:

- Sopimukset tulee saada nykyistä huomattavasti lyhyemmiksi ja yleisemmälle tasolle
- Painotettava nykyistä enemmän strategista otetta
- Sopimusten tulee kattaa ao. laitoksen/viraston koko toiminta. Jako perustehtäviin ja muihin tehtäviin on keinotekoinen
- Hallinnonalan yleisten vaikuttavuustavoitteiden ja laitospohtaisten tavoitteiden välillä tulee olla nykyistä selkeämpi ero
- Yhteiskunnalliset vaikuttavuustavoitteet ja niiden seurannassa käytettävät yleisindikaattorit tulisi sopimuksissa olla samat kuin talousarvion pääluokassa
- Vaikeinta on hahmottaa ja osoittaa laitoksen toiminnan yhteys yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen

- Seurantaindikaattoreita tulee olla vähemmän
- Ohjelma- ja hankekohtaiset indikaattorit voitaisiin poistaa ohjeen liitteestä
- Arviointikriteerit ja yleisarvosanojen muodostuminen on osin läpinäkymätöntä
- Tulossopimusohjeiden tulisi huomioida nykyistä paremmin sopimuskumppaneiden erilaisuus ja siitä aiheutuvat erillistarpeet
- Ideoita tulossopimuspäivien sisällön kehittämiseksi
- Ohjeen liiteosioon tulisi koota laitoskohtaiset seurantaindikaattorit, jotka tukevat yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja ministeriön strategian toteutumista
- Ohjeen aikataulu voitaisiin siirtää liitteeksi
- Ohjeisiin tulisi lisätä uusi hanketoimintamenettely.

### **3.2. Uusi tulossopimusmalli**

Siirtyminen tulosprisman mukaiseen rakenteeseen ei aiheuta kovin suurta muutosta nykyiseen BSC:een perustuvaan ryhmittelyyn. Tulosprisman mukaiset toiminnallisen tuloksellisuuden osiot, tuotokset ja laadunhallinta, toiminnallinen tehokkuus, sekä henkisten voimavarojen hallinta ja kehittäminen on pitkälti työstetty aiemmissa ohjeissa valmiiksi. Suurin muutos kohdistuu tuotoksiin ja laadunhallintaan, johon tulosprisman mukaisesti kirjataan toimenpiteet, joilla laitos omalta osaltaan täyttää ministeriön strategisia tavoitteita. Tavoitteiden asettamisessa keskitytään toiminnalliseen tuloksellisuuteen, jossa asetetuilla tavoitteilla edistetään hallinnonalan vaikuttavuutta.

Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden osalta sopimuksissa esitettävien indikaattoreiden tulee kytkeytyä talousarvion ministeriön pääluokan perusteluissa käytettyihin yleisindikaattoreihin. Laitosten tulossopimuksissa tulee käyttää ainakin niitä indikaattoreita, jotka ovat talousarvion lukuperusteluissa. Laitoksissa tehtävää indikaattorityötä sekä sosiaali- ja terveysministeriön aloittamaa laitosten tuottavuusmittareiden kehittämistyötä Tilastokeskuksen kanssa tulee hyödyntää tulossopimuksissa jatkossa.

Liitteenä 2 on työryhmän työn aikana tehty tulossopimuksen valmisteluohje sopimuskaudelle 2008–2011. Työsuojelupiirien osalta ohjetta on täydennetty omalla ohjeella, jossa on huomioitu piirien muista ministeriön hallinnonalan tulosohjattavista laitoksista poikkeava tehtävien luonne.

## 4. Hanketoiminnan ohjausmenettely

### 4.1. Nykyinen toimintamalli ja sen ongelmat

Sosiaali- ja terveysministeriön käytössä ovat ns. TUKE -määrärahat (tutkimus- ja kehittämistoimen määrärahat). Vuoden 2007 valtion budjetissa niiden suuruus on 2,0 miljoonaa euroa. Lisäksi tietoteknologian sekä sosiaali- ja terveydenhuollon tietojärjestelmien kehittämiseen on erillinen 1,8 miljoonan euron määräraha. Aiempina vuosina ministeriön osastot ovat jättäneet lokakuun 15. päivään mennessä esityksensä näiden TUKE -määrärahojen käyttämisestä seuraavana vuonna. Samaan aikaan ovat tulossopimusneuvottelut virastojen ja laitosten kanssa olleet työn alla. Päätökset TUKE-rahojen käytöstä ovat näin valmistuneet vasta marras-joulukuussa ja valmistuneet liian myöhään, jotta ne olisi voitu ottaa huomioon riittävän varhaisessa vaiheessa tulossopimusneuvotteluissa. Neuvottelujen osapuolille on myös ollut epäselvää, mitkä hankkeet ja projektit rahoitetaan laitoksen vuosittaisella toimintamäärärahalla ja mitkä TUKE -rahoilla.

Hanketoiminnan ohjausmenettelyn tai -mallin tulee ottaa paremmin haltuun koko hallinnonalan tutkimus- ja kehittämistoiminta. Sen tulee olla tiiviisti ministeriön johtoryhmän strategisessa ohjauksessa. Tavoitteena on, että tulossopimusten kautta hallinnonalan t & k -laitokset tekevät niiden toimintamenomäärärahoilla entistä enemmän ministeriötä ja koko hallinnonala palvelevia hankkeita, joilla on kiinteä yhteys ministeriön strategiaan linjauksiin.

Hanketoiminnan lähtökohtana on ministeriön Sosiaali- ja terveystieteiden strategiat 2015- asiakirja, jonka neljästä strategisesta asiakokonaisuudesta on laadittu keväällä 2007 toimeenpanon priorisointi. Hanketoiminnassa huomioidaan myös hallitusohjelma ja sen linjaukset.

### 4.2. Uusi toimintamalli

Hanketoiminnan tulee tukea ministeriön Sosiaali- ja terveystieteiden strategiat 2015- asiakirjan tavoitteita sekä hallitusohjelman toimeenpanoa. Hanketoiminnan tulee myös kytkeytyä nykyistä tiiviimmin laitosten tulossopimuksiin.

Hanketoiminta tulee jakaa kolmeen eri tasoon: strategisesti merkittäviin ja suuriin hankkeisiin, virastojen ja laitosten hankkeisiin sekä pienimuotoisiin, pitkälti ad hoc - tyyppisenä esiin nouseviin tarpeisiin seuraavasti:

1. Sosiaali- ja terveysministeriön johtoryhmä määrittelee ministeriön strategian sekä hallitusohjelman pohjalta hankkeet, joiden toteutusvastuu on ministeriön osastoilla. Osastot hakevat hankkeiden toteuttajat joko kilpailutuksen tai neuvottelumenettelyn kautta.

2. Ministeriön osastot tekevät esitykset t & k -laitoksilta tulossopimuksilla tilattavista laajemmista tutkimuksista ja hankkeista vuosittain maaliskuun loppuun mennessä. Esi-

tykset kootaan ja sovitetaan yhteen, jonka jälkeen ministeriö lähettää laitoksille alustavan tilauksensa ennen toukokuun lopun/kesäkuun alun tulohajautuspäiviä. Laitosten alustavat reaktiot ministeriön hanketoiminnan tilauslistaan kootaan tulohajautuspäivillä. Varsinaiset neuvottelut käynnistyvät tämän jälkeen. Neuvottelujen kuluessa tilauslistan aihealueet täsmentyvät hankekokonaisuuksiksi/hankkeiksi.

3. Muu välttämätön hanketoiminta, johon hallinnonalan t & k -laitoksilla ei ole asiantuntemusta tai resursseja, jää toteutettavaksi kilpailutuksella ja suoraankintamenetelyllä.

Edellä mainittu menettelytapa kattaa valtion vuoden 2008 budjetissa olevat momentit: 33.01.01 (situke = sidotut tutkimus- ja kehittämismäärärahat) ja 33.03.62 (EU:n rakennerahastojen valtionosuus). Tulevaisuudessa tulee vielä selvittää mahdollisuuksia noudattaa tätä menettelytapaa myös ministeriön talousarvion muissa kehittämis- ja tutkimusrahamoiteissa.

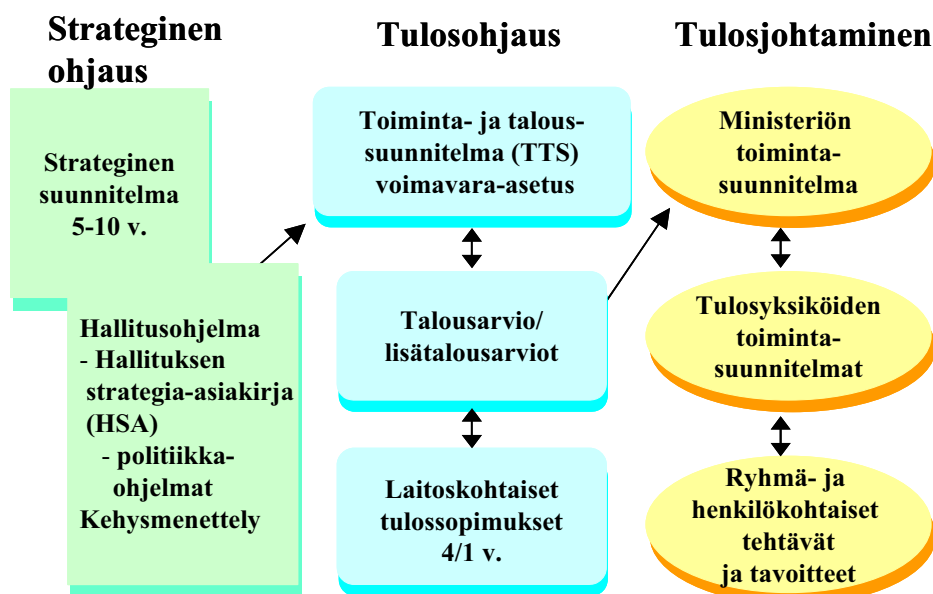
Matti Vanhasen II hallituksen hallitusohjelmaan sisältyvän valtion sektoritutkimusjärjestelmän uudistuksen ja ns. Neuvon työryhmän esittämän tilaaja-tuottajamallin käyttöönoton vuoksi ministeriö joutuu tarkentamaan sisäisen hanketoiminnan ohjausmallin suhdetta perustettaviin eri ministeriöiden tilaajakonsortioihin, jotka Valtioneuvoston kanslian esityksen mukaan käynnistyisivät vuoden 2008 alussa. Tässä yhteydessä joudutaan määrittelemään myös näiden rinnakkaisten tilauskanavien (keskitetty valtionhallinnon tilaustoiminta konsortioiden kautta vs. ministeriön tulohajautukseen liittyvä hanketoiminnan ohjaus- ja tilausmenettely) tarkoituksenmukainen työnjako.

Uusi menettelytapa korostaa ja vahvistaa ministeriön tilaajaroolia hanketoiminnassa ja varmistaa hankkeiden nykyistä paremman kytkemisen strategiaan tavoitteisiin sekä hallitusohjelmaan. Hanketoiminnan tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta kuvaavia mittareita tulee sisällyttää uusiin tulossopimuksiin.

## **5. Yhteys keskeisiin ohjausasiakirjoihin**

Tulohajautusprosessilla ja -asiakirjoilla tulee olla kiinteä kytkentä valtiohallinnon toiminnan ja talouden suunnitteluprosesseihin ja siinä valmisteltaviin ohjausasiakirjoihin. Tulossopimukset tulee pystyä johtamaan momentti-, luku- ja pääluokkaperustelujen kautta hallitusohjelmasta ja ministeriön strategiasta. Tulossopimusten asemaa vuosittaisessa suunnitteluprosessissa voidaan kuvata seuraavalla kaaviolla (kuviot 1).

Kuvio 1: Sosiaali- ja terveysministeriön suunnittelu- ja ohjausasiakirjat



Tulosohjaus- ja tilivelvollisuusudistuksen toteuttaminen edellytti myös ohjausrakenteisiin puuttumista, minkä johdosta selkiytettiin ja muutettiin valtion talousarvion rakennetta vuoden 2008 talousarviossa. Tutkimus- ja kehittämislaitokset sekä lupa- ja valvontaviranomaiset on koottu omiin lukuihinsa. Samalla niiden lukuperustelut ovat linjattu hallitusohjelman ja ministeriön strategian kanssa. Perusteluja tulee kehitetään edelleen vuoden 2009 talousarvion pääluokka-, luku- ja momenttien osalta.

## 6. Työryhmän ehdotukset

Työryhmä esittää seuraavaa:

1. Tulossopimukset ovat 4-vuotisia (2008–2011), mutta niiden toteutus tapahtuisi etupainotteisesti, jolloin viimeisenä sopimusvuotena jää enemmän aikaa arviointien tekemiseen sekä seuraavan vuoden painotusten valmisteluun.
2. Uusia ulkoisia arviointeja ei tilata nyt päättyvältä sopimuskaudelta (2004–2007).
3. Hanketoiminta jaetaan kolmeen eri tasoon: strategisesti merkittäviin ja suuriin hankkeisiin, virastojen ja laitosten hankkeisiin sekä pienimuotoisiin, pitkälti ad hoc -tyyppisenä esiin nouseviin tarpeisiin. Sosiaali- ja terveysministeriön johtoryhmän tulee määritellä strategisimmat hankkeet, joiden toteutusvastuu on ministeriön osastoilla. Ministeriö tekee esityksen t & k -laitoksilta tulossopimuksilla tilattavista laajemmista tutkimuksista ja hankkeista vuosittain. Esitys toimitetaan laitoksille ennen tulosohjauspäiviä, jolloin kuullaan laitosten alustavat reaktiot ministeriön hanketoiminnan esitykseen, tilauslistaan. Varsinaiset neuvottelut käydään tämän jälkeen. Neuvottelujen kuluessa tilauslistan aihealueet täsmenntyvät hankekokonaisuuksiksi/hankkeiksi. Tältä pohjalta laaditaan laitosten kanssa hallituskauden mittainen puitesopimus, jota tarkistetaan vuosittain. Pienimuotoisen ja akuutisti tarvittavan hanketoiminnan, johon hallinnonalan t & k -laitoksilla ei ole asiantuntemusta tai resursseja, ministeriö toteuttaa kilpailutuksella ja suorahankintamenettelyllä.

4. Tulee selvittää mahdollisuuksia noudattaa kohdassa 3. mainittua menettelytapaa myös ministeriön talousarvion muiden kehittämis- ja tutkimusmäärärahojen osalta.
5. Hallitusohjelmaan sisältyvän valtion sektoritutkimusjärjestelmän uudistuksen ja ns. Neuvon työryhmän esittämän tilaaja-tuottajamallin käyttöönoton vuoksi ministeriön tulee tarkentaa sisäisen hanketoiminnan ohjausmallin suhdetta perustettaviin eri ministeriöiden tilaajakonsortioihin.
6. Laitoksille vuosittaisissa tilinpäätös- ja toimintakertomuskannanotoissa annettavan arvosanan määräytymisen kriteerit ja perusteet tulee määrittää nykyistä tarkemmin ja yhdenmukaistaa arviointi.
7. Ministeriön tulee yhdessä laitosten kanssa aloittaa niiden toiminnallista tuloksellisuutta mittaavien indikaattoreiden kehittäminen.

## **Liite 1: Hanketoiminnan uuden ohjausmenettelyn eri vaiheet, toimijat ja työnjako**

### **1. Vaihe: Tulossopimuskauden lähtökohta**

- a) Pohjana on Sosiaali- ja terveystieteiden strategiat 2015- asiakirja.
- b) Toisena taustadokumenttina on uusi hallitusohjelma. Sen linjaukset otetaan huomioon hallinnonalan toimintapoliittisten tavoitteiden määrittelyssä.
- c) Sosiaali- ja terveysministeriön johtoryhmä määrittelee em. tavoiteasiakirjan pohjalta kaikkein strategisimmat hankkeet, jotka pidetään suoraan ministeriön johdon alaisuudessa. Toteutusvastuu kytetään suoraan linjaorganisaatioon, tai sitten osastot hakevat toteuttajat joko kilpailutuksen tai neuvottelumenettelyn kautta. Näitä hankkeita voidaan toteuttaa myös tulossopimusmenettelyn ulkopuolella, jolloin johtoryhmä määrittelee niiden johtamisen/ohjauksen.
- d) Kohtien a-c pohjalta ministeriön talous- ja suunnitteluosasto valmistelee tulossopimuskauden 2008–2011 valmisteluohjeen. Tulossopimusten neuvottelu- ja valmisteluryhmiä ohjeistetaan siitä, kuinka uusi hanketoiminnan ohjausmenettely vaikuttaa uuden tulossopimuskauden valmisteluun ja tulossopimusten sisältöön.

Ensimmäinen vaihe tuottaa pääosan tulosohjauksen strategisista tavoitteista sekä johtoryhmän valitsemat kaikkein strategisimmat hankkeet.

### **2. Vaihe: Hanketoiminnan koordinointi**

Talous- ja suunnitteluosasto kerää osastoilta esitykset t & k -laitoksilta tulossopimuksilla tilattavista laajemmista t & k -toiminnan aihe-alueista ja muista hankkeista. Vuonna 2007 tämän pyynnön aikataulu linkitetään hallitusohjelman valmistumiseen. Muina vuosina ko. vaihe käynnistetään maaliskuun lopulla.

Osastojen yhteinen hanketoiminnan koordinointiryhmä (nykyisin ns. tuke 3-ryhmä) suorittaa valmistelun, sovittaa yhteen ja tekee ehdotuksen hanketoiminnan aihe-alueiden ja yksittäisten hankkeiden priorisoinniksi. Koordinointiryhmän asema tulee vakinaistaa tulossopimuskaudeksi sekä nimetä siihen hanketoiminnan vastaava kultakin osastolta (sekä tälle varahenkilö). Kyseiset henkilöt vastaavat sitä, että hanketoimintaa koskevat esitykset valmistellaan osastoilla ja esitykset tulevat jatkokäsittelyyn osastojen johtoryhmien priorisoinnina.

Koordinointiryhmän valmistelussa erotellaan aihe-alueet, jotka pyritään toteuttamaan delegoimalla hankkeiden toteutus laitoksille tulossopimuksiin liitettävillä koko tulossopimuskauden käsittävillä puitesopimuksilla.

Muu välttämätön hanketoiminta (akuutti tarve, pienimuotoiset selvitystehdävät jne.), johon hallinnonalan t & k -laitoksilla ei ole asiantuntemusta tai vapaata kapasiteettia, jää toteutettavaksi kilpailutuksella ja suoraan hankintamenettelyllä.

**3. Vaihe: Talous- ja suunnitteluosasto valmisteleva koko tulossopimuskauden käsittävä hanketoiminnantilauslista t & k -laitoksille**

Hallitusohjelmakauden tavoiteasiakirjan ja 2. vaiheessa tuotetun hankeaihehistauksen pohjalta ministeriön talous- ja suunnitteluosasto valmistelee (konsultaatio esikuntayksikön kanssa) ministeriön alustavan tilauslistan, joka tarvittaessa hyväksytetään johtoryhmässä. Tulossopimuskauden käynnistämisenä vuonna 2007 ja hallitusohjelman välitarkistuksessa (kevät 2009) tämä tilauspaperi koostuu suuremmista kokonaisuuksista/aihe-alueista, joita tarjotaan laitosten tehtäväksi.

Virkamiesjohtoryhmän käsittelyn jälkeen talous- ja suunnitteluosasto lähettää laitoksille alustavan tilauksen vähintään 2 viikkoa ennen toukokuun lopun/kesäkuun alun tulossopimuspäiviä ja toimittaa sen tiedoksi osastoille ja tulossopimusten neuvottelu- ja valmisteluryhmille.

Laitosten alustavat reaktiot saadaan tulossopimuspäivillä. Varsinaiset neuvottelut käynnistyvät tämän jälkeen.

**4. Vaihe: Tulossopimusten osastopäällikkövetoisten neuvottelu / valmisteluryhmien neuvottelut laitosten kanssa käynnistettävästä hanketoiminnasta**

Neuvottelujen kuluessa tilauslistan aihealueet täsmentyvät hankekokonaisuuksiksi/hankkeiksi. Tarkemmat toteutusta ja sisältöä koskevat keskustelut suoraan ko. substanssiosastojen kanssa. Näin laitosten toimintamäärärahoista toteutettavien hankkeiden aikataulut ja toteutusvuodet täsmentyvät. Tältä pohjalta laaditaan laitosten kanssa hallituskauden mittainen puitesopimus toteutettavista hankkeista tulossopimusten valmistelun aikataulussa (marras-/joulukuun 2007).

Näiden puitesopimusten täydentämistarve käydään läpi hallituskauden puolesta välissä. Välivuosisien prosessien yhteydessä tarkistetaan, minkä verran muuta hanketoimintaa voidaan linkittää tulossopimuksilla t & k -laitosten toteutettavaksi.

Hankkeet, joita ei saada laitosten toteutettavaksi palautuu ministeriön oman t & k -toiminnan hoidettavaksi. Ne rahoitetaan sitomattomilla tutkimus- ja kehittämisvaroilla.



## **Liite 2: Tulossopimuksen valmisteluohje; sopimuskausi 2008-2011; tulostavoitteet 2008**

### **1. Yleistä**

Tämä tulossopimusten laatimisohje sisältää sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonalan virastojen ja laitosten tulossopimuksen laadinnan aikataulun, tulosprismaan perustuvan rakenteen sekä keskeiset tulostavoitteet. Ohjetta täydennetään tarpeen mukaan prosessin aikana.

Tässä ohjeessa esitettyä tulossopimuksen aikataulua ja rakennetta noudatetaan soveltuvin osin myös työsuojelupiirien, Työterveyslaitoksen, Raha-automaattiyhdistyksen, lääninhallitusten ja tasa-arvovaltuutetun toimiston tulossopimusten valmistelussa. Työterveyslaitoksen ja Raha-automaattiyhdistyksen tulossopimuksessa sovitaan osasta tiettyjen toiminta-alueiden toimintaa. Läninhallitusten osalta ministeriö sopii ainoastaan sosiaali- ja terveysministeriön toimialan vaikuttavuudesta sekä tuotoksista ja laadunhallinnasta; toiminnallinen tehokkuus sekä henkisten voimavarojen hallinta ja kehittäminen sovitaan sisäasianministeriön ja lääninhallitusten tulossopimuksilla. Tasa-arvovaltuutetun toimisto kuuluu henkilöstökysymysten osalta ministeriön oman henkilöstöpolitiikan piiriin.

Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus tekee sopimukset valtion koulukotien ja valtion mielisairaaloiden kanssa. Työsuojeluosasto tekee tulossopimukset työsuojelupiirien kanssa.

Tilinpäätös- ja toimintakertomuskannanotot ja muu palaute otetaan huomioon tulossopimusta laadittaessa. Tulossopimusten tavoitteiden asettamisessa tulee ottaa huomioon Netra -tuloksellisuusosion käyttöönnotossa esiin tulleet asiat. Netra -sovellusta tulee käyttää hyväksi myös vuoden 2008 tavoitteiden asettamisessa. Tulostavoitteet tulee olla Netran tuloksellisuusosiossa viikon kuluessa tulossopimuksen vahvistamisesta.

Ohjeen liitteet:

- |         |   |
|---------|---|
| Liite 1 | Tulosprisma: tuloksellisuuden ja sitä koskevien oikeiden ja riittävien tietojen peruskriteerit, |
| Liite 2 | Hallinnonalan keskeiset tavoitteet ja yleisindikaattorit  |
| Liite 3 | Tuloksellisuuden tunnusluvut  |
| Liite 4 | Talouden ja henkilöstön voimavarat ja   |
| Liite 5 | Alustava suunnitelma yhteisrahoitushankkeista.  |

Valmistelun aikataulu:

1. Tulossopimusten valmistelu käynnistetään elokuussa pidettävällä ministeriön sisäisten tulossopimusten valmisteluryhmien puheenjohtajille ja sihteereille suunnatulla tilaisuudella, jossa yhdessä käydään läpi laadintaohje ja periaatteet.
2. Ministeriön sisäiset valmisteluryhmät valmistelevat syyskuun 2007 loppuun mennessä alustavat esitykset kunkin laitoksen keskeisiksi tulostavoitteiksi tulossopimuskaudelle 2008–2011 ja vuodelle 2008. Sopimus laaditaan mallipohjalle. Sopimusluonnos käsitellään virkamiesjohtoryhmässä.

3. Tulossopimusluonnokset valmistellaan ministeriön sekä virastojen ja laitosten välisissä neuvotteluryhmissä loka-marraskuussa.
4. Tulossopimusneuvottelut käydään marras-joulukuussa kansliapäällikön johdolla.
5. Tulossopimukset allekirjoitetaan vuoden vaihteeseen mennessä.
6. Ministerit vahvistavat ministeriön työjärjestyksen mukaisesti sopimukset kansliapäällikön esittelystä omalta toimialaltaan joulukuussa.
7. Allekirjoitetut sopimukset toimitetaan talous- ja suunnitteluosastolle joulukuun loppuun mennessä sekä paperilla että sähköisenä asiakirjana.
8. Tulossopimusasiakirjat toimitetaan virastoille ja laitoksille, Valtiokonttorin Netraan ja muille viranomaisille sekä julkaistaan ministeriön internetissä tammikuussa 2008.

## 2. Tausta-asiakirjat

Tulossopimuskauden 2008–2011 tulostavoitteet pohjautuvat seuraaviin asiakirjoihin:

- Matti Vanhasen II hallituksen ohjelma
- Sosiaali- ja terveystalouden strategiat 2015 -asiakirja
- Vuosia 2008–2011 koskeva kehyspäättös ja tuottavuusohjelma
- Talousarvio ja lisätalousarviot
- Talousarviolaki ja talousarvioasetus
- Valtiovarainministeriön määräykset toiminta- ja taloussuunnitelmien sekä talousarvioehdotusten laadinnasta muutoksineen.

Edellisten lisäksi tulossopimuksia valmisteltaessa otetaan huomioon eduskunnan lausumat sekä virastojen ja laitosten kanssa yhteistyössä laaditut seuranta-asiakirjat, kertomukset ja katsaukset sekä tilintarkastuskertomukset ja -kannanotot.

## 3. Tulossopimuksen rakenne ja sisältö

Tulossopimuksen pääotsikot säilyvät pääosin aikaisemman rakenteen mukaisena. Tulostavoitteita koskevan luvun osalta sovelletaan tulosprisman rakennetta (liite 1).

### 3.1. Tulossopimuksen rakenne

#### **Sosiaali- ja terveysministeriön ja ao. viraston/laitoksen tulossopimus vuosille 2008–2011; tulostavoitteet 2008**

##### **1. Ministeriön yleislinjaukset ja tavoitteet**

- yleislinjaukset ja tavoitteet

##### **2. Laitoksen strategia ja toimintaan vaikuttavat keskeiset muutokset**

- 2.1. Toiminta-ajatus, säädöspohja ja asiakkuus
- 2.2. Laitoksen strategia ja arviointitavat
- 2.3. Laitoksen toimintaan vaikuttavat keskeiset muutokset

##### **3. Tulostavoitteet 2008-2011 ja vuodelle 2008**

3.1. Vaikuttavuus (*ministeriön strategian vaikuttavuusosion menestystekijöiden mukaisesti*)

3.2. Toiminnallinen tuloksellisuus

3.2.1. Tuotokset ja laadunhallinta (*ministeriön strategian vaikuttavuusosion menestys*)

*tekijöiden mukaisesti*)

- Suoritteet ja julkishyödykkeet
- Palvelukyky ja laatu

- 3.2.2. Toiminnallinen tehokkuus
  - Taloudellisuus
  - Tuottavuus
  - Kannattavuus
  - Yhteisrahoitteisuus
- 3.2.3. Henkisten voimavarojen hallinta ja kehittäminen

#### **4. Tulossopimuksen toteutumisen arviointisuunnitelma**

- 4.1. Pitkän aikavälin tavoitteiden toteutumisen arviointi
- 4.2. Lyhyen aikavälin tavoitteiden toteutumisen arviointi
- 4.3. Muu raportointi

Liite 1 Tuloksellisuuden tunnusluvut

Liite 2 Talouden ja henkilöstön voimavarat

Liite 3 Alustava suunnitelma yhteisrahoitushankkeista

### **3.2. Tulossopimuksen sisältö**

Tulosohjaus perustuu talousarviolakiin ja -asetukseen, jonka mukaisesti ministeriön hallinnonalan yhteiskunnalliset vaikuttavuustavoitteet on kirjattu pääluokan 33 perusteluihin. Viraston ja laitoksen pidemmän aikavälin strategisten linjausten tavoitteet ja budjettivuoden alustavat vaikuttavuuden tavoitteet kirjataan talousarvion lukuperusteluihin ja alustavat toiminnalliset tulostavoitteet momenttiperusteluihin. Tulossopimusten laadinnassa on huolehdittava, että tulossopimukset ovat yhtenevät talousarvion luku- ja momenttiperustelujen kanssa. Mikäli tiedot ovat tarkentuneet tulossopimusten laadintavaiheessa syksyllä, tulee eroavuudet talousarvioon verrattuna ilmaista sopimuksen tekstissä esimerkiksi alaviitteellä. Laitoksen toiminta ja talous tulee olla tiiviisti kytköksissä toisiinsa.

Tulossopimuksessa vaikuttavuustavoitteiden osalta keskitytään ministeriön yleisindikaattoreihin ja niiden seurantaan tukeviin laitoksen omiin vaikuttavuutta kuvaaviin indikaattoreihin. Toiminnan vaikuttavuus on pääosin nähtävissä vasta usean vuoden ajankänteellä, mistä syystä sitä tarkastellaan pitkän aikavälin yleisindikaattoreilla. Lisäksi vaikuttavuusosiossa voidaan lyhyesti todeta laitoksen rooli ja keskeiset keinot hallinnonalan vaikuttavuuden edistämiseksi.

Vaikuttavuusosion tavoiteasettelun pohjalta asetetaan toiminnalliset tulostavoitteet, joiden toteutuksella varmistetaan vaikuttavuuden myönteinen kehitys sekä hallinnonalan että laitoksen osalta.

Tulossopimukseen tulee kirjata tulostavoitteet kattavasti kuitenkin siten, että toiminnan osalta kirjataan toimintojen tai keskeisten suoritteiden tulostavoitteet tai tavoitellut muutokset ja kehittämistehtävien osalta merkittävät hankkeet. Tulostavoitteissa tulee keskittyä suuriin ja strategisesti merkittäviin kokonaisuuksiin. Tulostavoitteet tulisi olla selkeästi mitattavia tai niiden toteutus tulee muuten olla yksiselitteisesti todennettavissa. Tavoitteissa ja tunnusluvuissa tulee mahdollisuuksien mukaan esittää tiedot sukupuolen mukaan. Tulostavoitteiden kirjaustapa määräytyy viraston tehtävien luonteen mukaan ja on erilainen tutkimuslaitoksissa ja lupa- ja valvontavirastoissa. Tulossopimusta laadittaessa on otettava huomioon, että laitoksen omaan toimintasuunnitelmaan kirjataan laitoksen kaikki tehtävät.

Alla tulossopimuksen rakenteen mukaisesti tarkentavia kuvauksia kunkin osion ohjeellisesta sisällöstä.

## 1. Ministeriön yleislinjaukset ja tavoitteet

Ministeriön ja sen hallinnonalan virastojen ja laitosten yhteiskunnalliset vaikuttavuustavoitteet noudattavat hallitusohjelmaan kirjattuja tavoitteita. Ministeriön neljä strategista asiakokonaisuutta ovat:

- Edistetään terveyttä ja toimintakykyä
- Lisätään työelämän vetovoimaa
- Vähennetään köyhyyttä ja syrjäytymistä
- Varmistetaan toimivat palvelut ja kohtuullinen toimeentuloturva.

Lisäksi hallitusohjelman mukaisesti painoituksina on perheiden hyvinvointia sekä sukupuolten välistä tasa-arvoa käsittelevät kokonaisuudet.

Sopimuksen tähän lukuun kirjataan edellä mainituista tavoitteista ne, mitä laitos toteuttaa toiminnallaan. Samoin luetellaan hallituksen politiikkaohjelmat ja ministeriön asettamat strategiset hankkeet, joita laitos toteuttaa.

## 2. Laitoksen strategia ja toimintaan vaikuttavat keskeiset muutokset

### 2.2 Toiminta-ajatus, säädöspohja ja asiakkuus

Laitos esittää toiminnan taustana olevat lähtökohdat ja viittauksen laitoksen hallinnolliseen säädöserustan. Asiakkuudessa tulee eritellä välittömät ja välilliset asiakkaat.

### 2.1 Laitoksen strategia ja arviointitavat

Laitos kuvaa lyhyesti oman strategiansa. Strategian määrittelyn tarve korostuu laitoksella, jolla on löyhä liittymä ministeriön yhteiskunnallisen vaikuttavuuden tavoitteisiin. Laitos voi lisäksi kuvata yhteenvetona tulostavoitteiden arvioinnissa käytettäviä arviointitapoja.

### 2.3 Toimintaan vaikuttavat keskeiset muutokset

Tässä luvussa laitos esittää lyhyesti toimintaan vaikuttavat keskeiset muutokset ensisijaisesti vuoden 2008 osalta. Tiedossa olevista koko sopimuskaudelle vaikuttavista muutoksista voidaan esittää tärkeimmät.

## 3. Tulostavoitteet vuosille 2008–2011; tulostavoitteet 2008

### Vaikuttavuus

Vaikuttavuusosion tulee olla tiivis ja siinä tulee keskittyä laitoksen osalta relevantteihin ministeriön yleisindikaattoreihin ja niiden seurantaan tukeviin laitoksen omiin vaikuttavuutta kuvaaviin indikaattoreihin. Vaikuttavuutta kuvaavien yleisindikaattoreiden osalta tavoite asetetaan vuodelle 2011 oheisen taulukon mukaisesti. Niiden seurannassa keskitytään tulossopimuskaudella muutoksen suuntaan ja varsinainen arvio vaikuttavuuden kehityksestä ja laitoksen onnistumisesta vaikuttavuuden osalta tehdään vasta tulossopimuskauden lopussa. Laitoksen omien vaikuttavuusindikaattoreiden ja tavoitteiden osalta tavoitteet asetetaan ja niitä seurataan vuosittain. Laitoksen vaikuttavuustavoitteet suositellaan kirjattavaksi sopimuksen tähän kohtaa taulukkomuodossa.

VAIKUTTAUVUUS			
Kriittinen menestystekijä Vaikuttavuustavoite	Yleisindikaattori	Tavoitteen läh- tötaso	Tavoitetila 2011
Edistetään terveyttä ja toiminta- kykyä			
- <i>Huumausaineiden käytöstä koituvat haitat vähenevät</i>	<i>Huumausainekuole- mat</i>	XX	YY
- <i>Vaikuttavuustavoite 2 jne.</i>			
Lisätään työelämän vetovoimaa			
- <i>Vaikuttavuustavoite 3,4 jne..</i>			
Vähennetään köyhyyttä ja syrjäy- tymistä			
Varmistetaan toimivat palvelut ja kohtuullinen toimeentuloturva.			

### Toiminnalliset tulostavoitteet

Tavoitteiden asettamisessa keskitytään toiminnalliseen tuloksellisuuteen, jossa asetetuilla tavoitteilla pyritään hallinnonalan vaikuttavuuden edistämiseen. Tuotokset ja laadunhallinta -luvussa tavoitteet, toimenpiteet ja suoritteet ryhmitellään vaikuttavuus -lukua vastaavasti ministeriön strategisten tavoitteiden alle. Toiminnalliset tavoitteet asetetaan koko tulossopimuskaudelle ja niitä tarkistetaan vuosittain sekä asetetaan vuosittaiset tavoitteet.

Kuhunkin tulosprisman osioon kirjataan toiminnalliset tavoitteet lyhyesti. Tavoitteita vastaavat numeeriset tunnusluvut (tuloksellisuusmittarit) esitetään taulukossa, josta ohjeelliset mallit ohjeen liitteessä 3. Suositellaan, että kaikki toiminnalliset tavoitteet esitetään tässä kohdassa sopimusta. Tavoitteet johdetaan vaikuttavuudelle asetetuista tavoitteista, jotka määritellään liitteen 2 pohjalta.

Laitoksen osallistuminen ja panos strategiaan hankkeisiin valmistellaan laitospohjaisissa neuvotteluryhmissä. Laitosten yhteistyötä edellyttävien hankkeiden osalta varmistetaan, että eri osapuolilla on tulossopimuksissa hanketta tukevat tavoitteet ja tarvittavat voimavarat sen toteuttamiseen.

### 4. Tulossopimuksen toteutumisen arviointisuunnitelma

Tulossopimusten toteutumisen arviointi jaetaan kolmeen tasoon:

#### 4.1. Pitkän aikavälin tavoitteiden toteutumisen laajempi arviointi

Tulossopimuskauden kokonaisarviointi käynnistetään alkusyksystä 2011. Ministeriö sopii erikseen laitoksen kanssa arviointimenettelystä.

#### 4.2. Lyhyen aikavälin tavoitteiden toteutumisen arviointi

Tulossopimuksen budjettivuodentavoitteiden toteutumisesta raportoidaan toimintavuoden tilinpäätöksessä ja siihen kuuluvassa toimintakertomuksessa tai pelkästään toimintakertomuksessa/vuosikertomuksessa. Tulossopimuksen toteutumista arvioidaan ministeriön antamassa tilinpäätöskannanotossa tai toimintakertomuskannanotossa toimintavuotta seuraavan vuoden kesäkuussa, muussa tulosarvioinnissa sekä osapuolten kesken niin sopiessa myös sopimuskauden aikana.

#### *4.3. Muu raportointi*

Laitoksen resurssien riittävyyttä toimintavuonna seurataan toukokuussa ja syyskuussa laadittavien määrärahojen riittävyyttä koskevien raporttien avulla.

Sopimuksen liitteet

#### OHJEEN LIITTEET:

Liite 1 Tulosprisma

Liite 2 Hallinnonalan keskeiset tavoitteet ja yleisindikaattorit

Liite 3 Tuloksellisuuden tunnusluvut

Liite 4 Talouden ja henkilöstön voimavarat

Liite 5 Alustava suunnitelma yhteisrahoitushankkeista

## Liite 1 Tulosprisma: tuloksellisuuden ja sitä koskevien oikeiden ja riittävien tietojen peruskriteerit



## Liite 2 Hallinnonalan keskeiset tavoitteet ja yleisindikaattorit

Tulosopimuskauden 2008–2011 tulosopimusten rakenne noudattaa tulosprisman rakennetta:

Vaikuttavuus

Toiminnallinen tuloksellisuus

Toiminnallinen tehokkuus

Tuotokset ja laadunhallinta

Henkisten voimavarojen hallinta ja kehittäminen

Kullekin näkökulmalle on kuvattu kriittiset menestystekijät, niitä koskevat vaikuttavuustavoitteet, hallitustasolla seurattavat yleisindikaattorit. Indikaattorit on mahdollisuuksien mukaan eriteltävä sukupuolen mukaan. Ministeriön merkittävimpien strategisten hankkeiden toimenpiteet sekä hankkeiden etenemiseen ja niihin liittyvä arviointi täsmentyvät hankkeiden yksityiskohtaisissa toimintasuunnitelmissa.

### 1. YHTEISKUNNALLINEN VAIKUTTAVUUS

#### Kriittinen menestystekijä 1.1. EDISTETÄÄN TERVEYTTÄ JA TOIMINTAKYKYÄ

##### Vaikuttavuustavoitteet

- Väestöryhmien väliset terveiserot supistuvat
- Nuorten aikuisten miesten tapaturmainen ja väkivaltainen kuolleisuus alenee
- Alkoholin kansanterveydelliset haitat vähenevät
- Huumausaineiden käytöstä koituvat haitat vähenevät
- Työikäisten työ- ja toimintakyky kohenee
- Yli 75-vuotiaiden toimintakyky paranee
- Vanhusten kotona asuminen ja selviytyminen paranee
- Vähentää talousvesistä ja elintarvikkeiden käsittelystä aiheutuvia epidemioita

##### Yleisindikaattorit

- 35-vuotiaan elinajan odote sosiaaliryhmittäin, koulutuksen ja sukupuolen mukaan
- Ylipainoisten (BMI 25 tai yli) osuus 15–64-vuotiaista
- Päivittäin tupakoivat 15-64-vuotiaat
- Alkoholisairauksiin ja -myrkytyksiin kuolleet
- Humalahakuinen juominen (osuus 15–64-vuotiaista, kerralla 6 annosta tai enemmän)
- Nuorten (14, 16 ja 18 v.) humalahakuinen juominen (juovat itsensä tosihumalaan vähintään kerran kuukaudessa)
- Huumausainekuolemat
- 15–34-vuotiaiden miesten ja naisten ikävakioitu itsemurha-, tapaturma- ja alkoholikuolleisuus
- Erittäin hyvän tai melko hyvän ruumiillisen / henkisen työkyvyn omaavien osuus 25–64-vuotiaista työllisistä
- 35–54-vuotiaiden työkyvyttömyyseläkkeiden ikävakioitu alkavuus
- Niiden 75–84-vuotiaiden osuus, jotka kykenevät liikku-



maan yksin ulkona, ikävakioitu

- Kotona asuvien osuus 75–84 ja 85 vuotta täyttäneistä
- Elintarvike- ja vesivälitteisten epidemioiden määrä ja niihin sairastuneiden määrä.

### **Kriittinen menestyskijä**

### **1.2. LISÄTÄÄN TYÖELÄMÄN VETOVOIMAA**

#### **Vaikuttavuustavoitteet**

- Työelämässä pysytään 2–3 vuotta nykyistä kauemmin
- Sairauksien ja ammattitautien aiheuttamat poissaolot kääntyvät laskuun ja vähenevät 15 %
- Työtapaturmien taajuus ja ammattitautien syntyminen vähenevät 40 % ja niiden vakavuusaste vähenee
- Työikäisten tupakointi ja alkoholin kulutus kääntyvät selvään laskuun
- Työelämään tulo aikaistuu
- Työterveyshuollon saatavuus ja laatu paranevat ja yhteistyö kuntoutuksen kanssa tehostuu
- Toimeentuloturva- ja eläkejärjestelmien kannustavuus paranee, työssä pysyminen ja työhön paluu lisääntyvät

#### **Yleisindikaattorit**

- 50-vuotiaan eläkkeelle siirtymisiän odote
- Korvatut työtapaturmat ja ammattitaudit yhteensä
- Työpaikkatapaturmien taajuus (milj. työtuntia kohden)
- Sairauspoissaolopäivien osuus työpäivistä
- Sairauspäiviä/työllinen

### **Kriittinen menestyskijä**

### **1.3. VÄHENNETÄÄN KÖYHYTTÄ JA SYRJÄYTYMISTÄ**

#### **Vaikuttavuustavoitteet**

- Pitkäaikaistyöttömyys ja rakennetyöttömyys alenevat
- Toimeentulotuen pitkäaikainen tarve vähenee
- Lapsiperheiden köyhyys alenee
- Lasten ja nuorten ennaltaehkäiseviä terveyspalveluja lisätään
- Päihdehuollon, mielenterveyden ja lastensuojelun palveluja lisätään
- Huumehoitopalvelujen saatavuus paranee
- Hallinnonalojen yhteistyötä syrjäytymisen torjunnassa tiivistetään
- Asunnottomien määrä vähenee

#### **Yleisindikaattorit:**

- Pitkäaikaistyöttömien määrä (yli vuoden työttömänä)
- Pitkittyneesti pienituloisia; henkilöt, joiden käytävissä olevat tulot ovat alle 60 % mediaanitulosta ko. vuonna sekä vähintään kahtena vuotena kolmen edellisen vuoden aikana
- Perustoimeentulotukea pitkäaikaisesti saavien osuus toimeentulotuen saajista, % (toimeentulotuki 31.12.2005 saakka)

- Kotitalouksien köyhyysaste, kotitalouden käytettävissä olevat tulot alle 60 % mediaanitulosta
- Lapsiperheiden köyhyysaste
- Äitiys-, lastenneuvola- ja kouluterveydenhuollon käynnit suhteutettuna kohderyhmään, synnyttäneet / 0–7 v. / 7–18 v.
- Päihdepalveluasiakkaat
- Mielensterveyskäynnit
- Lastensuojelun avohuollon piirissä lapsia ja nuoria
- Mielensterveysyistä työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneet
- Huumesairauksien takia sairaaloissa hoidetut
- Asunnottomien määrä

### **Kriittinen menestystekijä**

### **1.4. VARMISTETAAN TOIMIVAT PALVELUT JA KOHTUULLINEN TOIMEENTULOTURVA**

#### **Vaikuttavuustavoitteet**

- Parannetaan sosiaali- ja terveystalvelujen saatavuutta ja laatua
- Sosiaali- ja terveystalvelujen saatavuus suomeksi, ruotsiksi ja saameksi turvataan
- Turvataan henkilöstön riittävyys
- Uudistetaan talvelujen järjestämisen rakenteita
- Vahvistetaan seudullista yhteistyötä
- Varmistetaan talvelujen kestävää rahoitusta
- Edistetään vammaisten mahdollisuutta toimia yhteiskunnassa
- Taataan riittävä vähimmäisturva ja kohtuullinen ansioturva
- Turvataan sosiaalivakuutusten kestävä rahoitus
- Turvataan talvelujen saatavuus kohtuullisin käsittelyajoin
- Turvataan käsittelyjen ja ratkaisujen yhdenmukaisuus muutoksenhakuasteissa
- Valvonnan ja sen laadun parantaminen

#### **Yleisindikaattorit**

- Hoitojonossa olevien määrä (yli 6 kk jonottaneet)
- Kansalaisten antama arvosana kunnallisten päiväkotien ja terveystalveluiden talveluista
- Kansalaisten mielipide kunnallisten talveluiden saamisesta ruotsin kielellä
- Työssä olevien lääkäreiden ja työikäisten hammaslääkäreiden määrä
- Terveystalveluiden lääkäri- ja hammaslääkärivaje, %
- Keskeisten kunnallisten ammattiryhmien määrä
- Täyttämättä ovat hoitajien virat, %
- Kuntien sosiaali- ja terveystoimen valtionosuusprosentti
- Sosiaali- ja terveystoimen menojen osuus kuntien kokonaismenoista
- Vammaisten osallistumista tukevien talveluiden (kuljetustalvelu, henkilökohtainen avustaja) saajat
- Pienituloiset; henkilöt, joiden käytettävissä olevat tulot

ovat alle 60 % mediaanitulosta

- Perustoimeentulotukea saaneet (toimeentulotuki 31.12.2005 saakka)
- Keskeisten etuuskien keskimääräinen taso
- TEL -maksu prosentteina palkoista
- Työeläkerahastojen osuus bkt:sta

### **Kriittinen menestyskijä**

### **1.5. PERHEIDEN HYVINVOINTI**

#### **Vaikuttavuustavoitteet**

- Tuetaan vanhemmuutta ja perheiden yhtenäisyyttä
- Helpotetaan työ- ja perhe-elämän yhteensovitusta
- Tasataan lapsista aiheutuvia kustannuksia
- Vahvistetaan lasten turvallisia kasvu- ja kehitysympäristöjä

#### **Yleisindikaattorit**

- Ensisynnyttäjien keski-ikä
- Kokonaishedelmällisyys
- Avioerojen määrä
- Yksinhuoltajaperheissä asuvien lasten määrä
- Päivähoidossa olevien lasten osuus ikäryhmittäin
- Lapsia avohoidon tukitoimissa
- Kodin ulkopuolelle sijoitetut lapset ja nuoret
- Huostaan otetut lapset ja nuoret
- Osittaisella hoitorahalla hoidetut 1–2-vuotiaat sekä 1. ja 2. luokalla olevat lapset ikäryhmästä
- Perhepoliittisten tukien reaalin kehitys
- Alle 15-vuotiaiden tapaturmakuolemat ja sairaaloissa hoidetut tapaturmat

### **Kriittinen menestyskijä**

### **1.6. SUKUPUOLTEN VÄLINEN TASA-ARVO**

#### **Vaikuttavuustavoitteet**

- Naisten ja miesten palkkaerot kaventuvat
- Määräaikaiset palvelussuhteet vähenevät
- Naisten osuus päätöksenteossa ja taloudessa kasvaa
- Naisyrittäjyys lisääntyy
- Naisiin kohdistuva väkivalta sekä prostituutio vähenevät
- Tasa-arvopoliittiset kysymykset arvioidaan myös miesnäkökulmasta

#### **Yleisindikaattorit**

- Naisten säännöllisen työajan ansioiden osuus miesten vastaavista ansioista, %
- Määräaikaisten työsuhteiden osuus työsuhteista, %
- Naisten osuus kunnanhallitusten jäsenistä ja puheenjohtajista sekä valtionhallinnon johdossa
- Naisyrittäjien määrä
- Väkivaltatilanteen uhriksi joutuneet miehet ja naiset
- Vanhempainpäivärahopäivistä maksettu isille, %
- Isyysrahaa käyttäneiden isien osuus, %

## 2. TUOTOKSET JA LAADUNHALLINTA

<b>Tavoitteet</b>	<b>Tuotokset ja laadunhallinta</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Määritellään laitoskohtaisesti vaikuttavuustavoitteiden perusteella (esimerkiksi toimenpiteet)</li> <li>- Suoritteiden ja julkishyödykkeiden määrää koskevat tavoitteet laitoksen tehtävän luonteen mukaisesti</li> <li>- Palvelukykyä (mm. käsittelyajat) ja laatua koskevat tavoitteet laitoksen tehtävän luonteen mukaisesti, viestinnän kehittäminen, hallinnonalan IT -strategian toteuttaminen</li> </ul>
<b>Seurantamittarit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Numeeristen tavoitteiden osalta liite 3</li> <li>- Hallinnonalan IT -strategiaa toteuttava virastokohtainen suunnitelma on laadittu</li> <li>- On osallistuttu ministeriön hallinnonalan IT -kärkihankkeiden toteuttamiseen (hankkeet ja niihin osallistuvat virastot konkretisoituvat vuosittaisissa tulossopimuksissa)</li> <li>- Hallinnollinen seuranta muiden tavoitteiden osalta</li> </ul>

## 3. TOIMINNALLINEN TEHOKKUUS

<b>Tavoitteet</b>	<b>Taloudellisuus</b> <b>Tuottavuus</b> <b>Kannattavuus (maksullinen toiminta)</b> <b>Yhteisrahoitteisen toiminnan kustannusvastaavuus</b>
<b>Seurantamittarit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Keskeiset tunnusluvut liitteessä 3.</li> <li>Lisäksi hallinnollisen seurannan osalta: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Laitoksen budjettirahoituksen ja ulkopuolisen rahoituksen seuranta kehyskaudella</li> <li>- Tehokas resurssien käyttö laitoksen strategian mukaisesti ja toteutumisen seuranta</li> <li>- Hankintaohjeiden ajantasaisuus ja arviointi</li> <li>- Maksullisen toiminnan maksupoliittisen suunnitelman ajantasaisuus ja arviointi</li> <li>- Tuloksellisuuden laskentatoimen ja muun seurantajärjestelmän sekä johdon laskentatoimen kehittäminen ja hyödyntäminen</li> </ul> </li> </ul>

## 4. HENKISTEN VOIMAVAROJEN HALLINTA JA KEHITTÄMINEN

*Kukin laitos vastaa omasta henkilöstöpolitiikastaan. Tulossopimuksen valmistelun yhteydessä varmistetaan, että laitos on kiinnittänyt riittävästi huomiota henkilöstöjohtamiseen ja henkilöstön kehittämiseen. Kaikkien virastojen osalta tarkistetaan näiden asioiden tilanne oheisen valtionhallinnon yhteisen 15-kohtaisen tarkistuslistan avulla (perustaso v. 2008 ja alustava tavoitetaso v. 2011). Tulossopimukseen sisällytetään tavoitteet kehittämistä vaativille tarkistuslistan kohdille.*

**Tavoite****4.1. HENKILÖSTÖN HANKINTA, KOHDENTAMINEN JA PITÄMINEN PALVELUKSESSA ON SUUNNITELMALLISESTI JÄRJESTETTY****Perustaso v. 2008**

- Virasto ennakoi henkilöstön vaihtuvuutta sekä työvoiman tarjontaa ja kysyntää toimialueellaan.
- Virastolla on toiminnallisiin tarpeisiin perustuva henkilöstön määrää ja rakennetta koskeva suunnitelma, jonka toteutusta tuetaan henkilöstövoimavarojen raportoinnilla.
- Virastolla on määriteltynä rekrytointiprosessit ja -ohjeet sekä henkilöstöhallinnon roolit.
- Potentiaalın kartoituksella ja uranhallinnalla varmistetaan, että avaintehtäviin on tarjolla osaavia ja kehittymiskelpoisia ehdokkaita.
- Viraston viestinnän linjauksissa ja käytännöissä on työnantajakuva ja -viestintää sisältävä osio.

**Seurantamittarit****Alustava tavoitetaso v. 2011**

- Henkilöstötarpeen kehitystä ennakoidaan osana toiminnan strategista suunnittelua.
- Strateginen henkilöstösuunnitelma sisältää tulevan henkilöstötarpeen ja vaihtuvuuden ennakkoinnin lisäksi toimintojen kohdentamisen ja henkilöstön sijoittamisen, osaamisen siirron ja kehittämisen, työhyvinvoinnista huolehtimisen ja palkitsemisen.
- Virastolla on riittävästi ammattimaista henkilöstöjohtamisen ja rekrytoinnin osaamista sekä resursseja hyödyntää verkostoja ja ulkopuolisia palveluita (myös valtiokonsernin yhteisiä verkkorekrytointipalveluja).
- Joustavia urapolkuvaihtoehtoja ja selkeitä kehitysmahdollisuuksia hyödynnetään systemaattisesti henkilöstösuunnittelussa sekä sisäisessä ja ulkoisessa työnantajaviestinnässä.
- Sekä sisäinen että ulkoinen työnantajaviestintä on kokonaisvaltainen osa organisaation kaikkea viestintää.

Arvio em. kohtien toteutumisesta. Henkilöstömäärät ja henkilöstörakenne ohjeen liitteessä 3.

**Tavoite****4.2. OSAAMISTA KEHITETÄÄN JA JOHDETAAN SYSTEMAATTISESTI****Perustaso v. 2008**

- Organisaation keskeiset osaamistarpeet arvioidaan.
- Työhön perehdyttäminen ja lähtöhaastattelut hoidetaan ja hyödynnetään järjestelmällisesti.
- Kaikkien kanssa käydään vähintään vuosittain kehityskeskustelut, joissa arvioidaan osaaminen ja tulevien tehtävien edellyttämä osaaminen.
- Osaamistietoja hyödynnetään sekä organisaation että yksilön kehittämisessä.
- Työtyytyväisyyttä ja henkilöstön työhyvinvointia seurataan säännöllisesti, minkä pohjalta käynnistetään kehittämistoimenpiteitä.

**Alustava tavoitetaso v. 2011**

- Osaamista johdetaan systemaattisesti toimintälähtöisesti (ydinosaamisten määrittely, olemassa olevien osaamisten määrittely, kehittämistarpeiden tunnistaminen, toimenpiteet, seuranta)
- Työhön ja toimintaympäristöön perehdyttäminen ja hallittu työuran päättäminen (mm. osaamisen siirto) ovat osa kaikkien työuran huoltoa.
- Kehityskeskusteluissa käsitellään pitkän tähtäimen kehityssuunnitelmia (ammattitaidon kehittämistä ja uramahdollisuuksia).
- Osaamista koskevia tietoja hyödynnetään järjestelmällisesti uranhallinnassa, osaamisen kehittämisessä, uudelleen kohdentamisessa, kannustamisessa ja toiminnan kehittämisessä.
- Työyhteisöt ovat kehittäviä, innostavia ja innovatiivisia. Organisaatiot tarjoavat henkilöstölle mahdollisuuksia perustehtävien hoitoa varten toteuttaa ja kehittää itseään.

**Seurantamittarit**

Arvio em. kohtien toteutumisesta. Osaamisen ja työhyvinvoinnin keskeiset tunnusluvut ohjeen liitteessä 3.

**Tavoite****4.3. ESIMIESTYÖ ON LAADUKASTA****Perustaso v. 2008**

- Kaikki henkilöt tietävät tehtävänsä ja henkilökohtaiset tavoitteensa.
- Esimiehet kykenevät henkilöarvion, palautteen annon ja kannustavien palkkausjärjestelmien avulla edesauttamaan työntekijöiden aikaansaavuutta ja kehittymistä.
- Johtajien ja esimiesten yhtenä

**Alustava tavoitetaso v. 2011**

- Kukin henkilö tietää tehtävänsä lisäksi omat osaamis- ja kehitymisvaatimuksensa ja ymmärtää oman tehtävänsä merkityksen koko organisaation suoritukselle.
- Esimiehet kykenevät yhdistämään tavoitteista sopimisen, ohjauksen, tuen, arvioinnin, kehittämisen ja kokonaisvaltaisen palkinnan toimivaksi suorituksen johtamisen prosessiksi.
- Virastolla on määritelty ammattimaiset

- |   |   |
|---|---|
| <p>keskeisenä valintakriteerinä on kyky johtaa ihmisiä, myös hallinnon muutostilanteissa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Esimiehet tuntevat työnantajaroolin sisältämät velvollisuudet.</li> <li>- Virastolla on käytössä riittävästi johtamiskäyttötymisen palautetietoja, joita hyödynnetään suunnitelmallisesti johdon ja toimintatapojen kehittämisessä.</li> </ul> | <p>johdon ja esimiesten valintakriteerit ja -prosessit.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Esimiehet työnantajina tukevat toimintayksikön menestystä osana valtiokonsernia.</li> <li>- On otettu käyttöön valtiokonsernin yhteiset johdon arviointiperusteet ja käytännöt.</li> </ul> |
|---|---|

**Seurantamittarit**

Arvio em. kohtien toteutumisesta. Johtamiseen liittyvät keskeiset tunnusluvut ohjeen liitteessä 3.

**Tavoite**

**4.4. TARVITTAESSA MUU VIRASTOKOHTAINEN TAVOITE ESIMERKIKSI TYÖHYVINVOINNIN ALUEELTA**

**Kriittinen menestystekijä**

**4.5. HALLINNONALAN TUOTTAVUUSOHJELMAN TOTEUTTAMINEN**

**Tavoitteet**

- Hallinnonalan henkilöstön sopeuttaminen tuottavuusohjelman tavoitteisiin
- Virastolle määritellyn henkilötyövuosikaton seuranta (määritellään myöhemmin) ja tarvittavien sopeutusten tekeminen

**Seurantamittarit**

- Virkoja ja toistaiseksi voimassa olevia työsuhteita koskevat muutokset vuoden aikana ohjeen liitteessä 3.
- Henkilötyövuosien kehitys ohjeen liitteessä 3.
- Maksullisen toiminnan ja yhteisrahoitteisen toiminnan henkilötyövuodet ohjeen liitteessä 4.

**Liite 3 Tuloksellisuuden tunnusluvut**

:n tulossopimus 2008

**Tuotokset ja laadunhallinta**

	2006 toteuma	2007 tavoite	2008 tavoite	2011 tavoitetila
<b>Suoritteiden määrä</b>				
- suoritteet, suoriteryhvät, kpl				
- julkishyödykkeet, kpl				
<b>Palvelukyky ja laadunhallinta</b>				
<b>Organisaation palvelukyky</b>				
- x-toiminnon käsittelyaika, pv tai kk				
- y-toiminnon odotusaika, esim. tunteja				
- asiakastyytyväisyyskyselyt, asteikko 1-5				
- jonojen seuranta, kk tai % / tavoite				
- asiakasryhmien tyytyväisyys organisaation palvelukykyyn, asteikko 1-5				
<b>Suoritteiden laatu</b>				
- laadun mittaustulokset, esim. EFQM – laatuarviointi (pisteet)				
- suoritteiden virheettömyys, % tms.				
- muutosten määrä ylemmässä viranomaisessa, muutos %				
<b>Viestintä</b>				
- organisaation maine				
- käyttäjien mielipide organisaatiosta				

**Toiminnallinen tehokkuus**

	2006 toteuma	2007 tavoite	2008 tavoite	2011 tavoitetila
<b>Taloudellisuus</b>				
<b>Yksikkökustannukset</b>				
- kustannukset euroa /suorite				
- muutos, % edellisestä vuodesta				
<b>Tuottavuus</b>				
<b>Työn tuottavuus</b>				
- suoritteet / henkilötyövuodet				
- muutos, % edellisestä vuodesta				
<b>Pääoman tuottavuus</b>				
<b>Kokonaistuottavuus</b>				
<b>Tietoteknologiainvestointien kustannukset (uudet ja korvaavat)</b>				
<b>Tietoteknologian käyttökustannukset</b>				
<i>Taloudellisuuden ja tuottavuuden sijaisuu- reet:</i>	2006 toteuma, € ja htv:t	2007 tavoite, € ja htv:t	<b>2008 tavoite, € ja htv:t</b>	2011 tavoitetila € ja htv:t
<i>Toiminnon / tehtävän / prosessin / tulosalueen kus- tannusten sekä henkilötyövuosien kehitys; hallinnon/tukipalvelun kustannukset ja htv:t vyörytettyinä päätoiminnoille</i>				



<b>Maksullinen toiminta (1000 €)</b> (Erikseen maksuperustelain mukaisista ja erityislakien suoritteista)	2006 toteuma	2006 tavoite	<b>2008 tavoite</b>	2011 tavoitetila
<b>Maksullisen toiminnan tuotot</b> - suoritteiden myyntituotot - muut tuotot <b>Tuotot yhteensä</b> <b>Maksullisen toiminnan kokonaiskustannukset</b> <b>Kustannusvastaavuus (tuotot -kustannukset)</b> <b>Kustannusvastaavuus, %</b> <b>Hintatuki</b> <b>Kustannusvastaavuus hintatuen jälkeen</b>				
<b>Yhteisrahoitteisen toiminnan kustannusvastaavuus (1000 €)</b>	2006 toteuma	2007 tavoite	<b>2008 tavoite</b>	2011 tavoitetila
<b>Yhteisrahoitteisen toiminnan tulot</b> - muilta valtion virastoilta saatava rahoitus - EU:lta saatava rahoitus - muu valtionhallinnon ulkopuolinen rahoitus <b>Tulot yhteensä</b> <b>Hankkeiden kokonaiskustannukset</b> <b>Kustannusvastaavuus (tulot - kustannukset)</b> <b>Kustannusvastaavuus, %</b>				

### Henkisten voimavarojen hallinta ja kehittäminen

	2006 toteuma	2007 tavoite	<b>2008 tavoite</b>	2011 tavoitetila
<b>Henkilöstömäärät ja henkilöstörakenne:</b>				
- henkilöstön määrä vuoden lopussa, lkm ja muutos % - henkilötyövuodet, htv:t (ei sukupuolierittelyä) - henkilöstön keski-ikä - henkilöstön ikä, jako alle / yli 45-vuotiaat - vakinaiset, lukumäärä ja %-osuus - määräaikaiset, lukumäärä ja %-osuus - kokoaikaiset, lukumäärä ja %-osuus - osa-aikaiset, lukumäärä ja %-osuus				
<b>Osaamisen ja työhyvinvoinnin keskeiset tunnusluvut:</b>				
- <b>koulutuspäivät/htv</b> - työtyytyväisyysindeksi tai muu seurantatieto viraston/laitoksen oman tähänastisen käytännön mukaisesti - työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyminen, % henkilöstöstä - sairauspoissaolot, pv / htv - eläkkeellesiirtymisen keski-ikä				
<b>Johtamiseen liittyvät keskeiset tunnusluvut:</b>				
- naisten osuus laitoksen johtotehtävissä (ylin johto ja ns. keskijohto), % - esimiesarviointien tulokset (erilliset arvioinnit ja työtyytyväisyysbarometrin ao. tulos)				

	2006 toteuma	2007 tavoite	<b>2008</b> <b>tavoite</b>	2011 tavoitetila
Hallinnonalan tuottavuusohjelman toteuttaminen				
- eläkkeelle jääneiden lukumäärä (erikseen vakinaiset/määräaikaiset)				
- muutoin vapautuneiden virkojen (tai vakinaisten työsuhteiden) lukumäärä				
- uusien virkojen (tai vakinaisten työsuhteiden) lukumäärä				
- täytettyjen virkojen (tai vakinaisten työsuhteiden) lukumäärä				
- uusiin tehtäviin sijoitettujen vakinaisten virkamiesten (tai vakinaisten työsuhteessa olevien) lukumäärä (m/n)				
- täydennys- ja uudelleenkoulutusvuorokaudet uuteen tehtävään siirtymisen vuoksi/ htv				
- palvelukeskusten käyttöönoton toteuttaminen, virastosta vähentyneen työn määrä htv:nä				

## Liite 4 Talouden ja henkilöstön voimavarat

\_\_\_\_\_ :n tulossopimus 2008

<b>Toiminnan rahoitus</b>	2006* toteuma	2007 tavoite	<b>2008 tavoite</b>	2011 tavoitetila
<b>Toiminnan tulot ja menot, 1000 €</b>				
<b>Toimintamenomomentti</b>				
<b>Tulot</b>				
- maksullinen toiminta				
- yhteisrahoitteisen toiminnan tuotot muulta valtion virastolta				
- yhteisrahoitteisen toiminnan tuotot valtionhallinnon ulkopuolelta (myös EU:lta saatava rahoitus)				
- muut tulot				
<b>Toimintamenomomentti</b>				
<b>Menot</b>				
- henkilöstömenot				
- toimitilavuokrat				
- palvelujen ostot (myös ostot toiselta virastolta)				
- muut toiminnan menot (aineet, tarvikkeet ym.)				
<b>Toiminnan rahoitus</b>				
Toimintamenomomentin rahoitus, netto				
- toimintamenomomentin bruttotulot				
- toimintamenomomentille bruttomenot				
<b>TOIMINTAMENOMOMENTIN KÄYTTÖ</b>				
<b>Siirtyvät erät</b>				
- vuodelta 2006				
- vuodelle 2007				
- vuodelle 2008				
<b>Muilta momenteilta tuleva rahoitus yhteensä</b>				
- mom. x1 + nimike				
- mom. x2 + nimike				
- muu erittelemätön talousarviorahoitus				
<b>Muut laitoksen talousarvion tulo- ja menomomentit, 1000 €</b>				
- Momentin numero ja nimike, määrärahalaji				

\* Menot esitetään ilman määrärahojen siirtokirjauksista aiheutuneita menoja.

<b>Henkilötyövuosien erittely, htv:t</b>	2006 toteuma	2007 tavoite	<b>2008 tavoite</b>	2011 tavoitetila
Henkilötyövuodet yhteensä, josta				
- maksullisen toiminnan henkilötyövuodet				
- yhteisrahoitteisen toiminnan henkilötyövuodet				

## Liite 5 Alustava suunnitelma yhteisrahoitushankkeista

Ministeriön ja \_\_\_\_\_ laitoksen yhteisrahoitushankkeet ja niiden arvioitu rahoitus vuodelle 2008

<b>HANKE</b>	<b>Hankkeen kokonaiskustannukset, €</b>	<b>STM:n panostus, € ja htv:t</b>	<b>Laitoksen osuus, € ja htv:t</b>	<b>Muiden rahoittajien osuus, € ja htv:t</b>
<u>Momentin nimi ja numero</u> xx. yy .zz /200x Ko. momentin hankkeet alakkain: - hhhh (nimi) - iiiii <u>Momentin nimi ja numero</u> xx. yy. zz /200x Ko. momentin hankkeet alakkain: - hhhh (nimi) - iiiii Jne. <b>KUSTANNUKSET YHTEENSÄ</b>				

## **TAUSTAMATERIAALIA/LÄHTEET**

Laki valtion talousarviosta (423/1988) muutoksineen

Asetus valtion talousarviosta (1243/1992) muutoksineen

Toiminta- ja taloussuunnitelmien sekä talousarvioehdotusten laadintaa koskevat määräykset, 31.3.2004 TM 0402, osittain muutettu 6.4.2005 TM 0501, 6.4.2006 TM 0601 ja 26.4.2007 TM 0701

Tulosohjauksen käsikirja. Valtiovarainministeriön julkaisuja 2/2005.

Sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonalan toiminnan ja talouden ohjaustyöryhmän muistio, Työryhmämuistio 2005:19

Sektoritutkimustyöryhmän mietintö, VNK 21/2006

Sosiaali- ja terveysalan tutkimustoiminnan tehostaminen -työryhmän väliraportti, STM 5.12.2006



- 2007: 1 Mikael Fogelholm, Olavi Paronen, Mari Miettinen. Liikunta – hyvinvointipoliittinen mahdollisuus. Suomalaisen terveysliikunnan tila ja kehittyminen 2006.  
ISBN 978-952-00-2232-7 (nid.)  
ISBN 978-952-00-2233-4 (PDF)
- 2 Jussi Huttunen. Lääkkeiden kustannusvastuun ongelmat ja ehdotuksia ongelmien ratkaisemiseksi. Selvityshenkilön raportti. (Moniste)  
ISBN 978-952-00-2237-2 (nid.)  
ISBN 978-952-00-2238-9 (PDF)
- 3 Salme Kallinen-Kräkin, Tero Meltti. Sosiaalipalvelut toimiviksi. Sosiaalialan kehittämishankkeen arviointikierroksen raportti. (Moniste)  
ISBN 978-952-00-2245-7 (nid.)  
ISBN 978-952-00-2246-4 (PDF)
- 4 Simo Salminen, Riikka Ruotsala, Jarmo Vorne, Jorma Saari. Työturvallisuuslain toimeenpano työpaikoilla Selvitys uudistetun työturvallisuuslain vaikutuksista työpaikkojen turvallisuus-toimintaan.  
ISBN 978-952-00-2247-1 (nid.)  
ISBN 978-952-00-2248-8 (PDF)
- 5 Perhepäivähoidon kehittämisen suuntia. (Moniste)  
ISBN 978-952-00-2255-6 (nid.)  
ISBN 978-952-00-2139-9 (PDF)
- 6 Varhaiskasvatustutkimus ja varhaiskasvatuksen kansainvälinen kehitys. (Moniste)  
ISBN 978-952-00-2259-4 (nid.)  
ISBN 978-952-00-2260-0 (PDF)
- 7 Varhaiskasvatuksen henkilöstön koulutus ja osaaminen. Nykytila ja kehittämistarpeet. (Moniste)  
ISBN 978-952-00-2261-7 (nid.)  
ISBN 978-952-00-2262-4 (PDF)
- 8 Markku Lehto. Tie hyvään vanhuuteen. Vanhusten hoidon ja palvelujen linjat vuoteen 2015. (Moniste)  
ISBN 978-952-00-2263-1 (nid.)  
ISBN 978-952-00-2264-8 (PDF)
- 9 Sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonalan tulossopimukset kaudelle 2004-2007. Tarkistusvuosi 2007. (Moniste)  
ISBN 978-952-00-2265-5 (nid.)  
ISBN 978-952-00-2266-2 (PDF)
- 10 Sosiaali- ja terveysministeriön toimintasuunnitelma vuodelle 2007. (Moniste)  
ISBN 978-952-00-2267-9 (nid.)  
ISBN 978-952-00-2268-6 (PDF)
- 11 Samapalkkaisuusohjelma. (Moniste)  
ISBN 978-952-00-2273-0 (nid.)  
ISBN 978-952-00-2274-7 (PDF)
- 12 Sosiaalihuollon kehittämistoiminnan arvioinnin loppuraportti. Toim. Jaana Kaakinen, Jarmo Nieminen, Jukka Ohtonen.  
ISBN 978-952-00-2279-2 (nid.)  
ISBN 978-952-00-2280-8 (PDF)

- 2007: 13 Varhaiskasvatuksen kehittämisen suuntaviivoja lähivuosille. Väliraportti varhaiskasvatuksen neuvottelukunnan työstä. (Moniste)  
ISBN 978-952-00-2281-5 (nid.)  
ISBN 978-952-00-2282-2 (PDF)
- 14 Annakaisa livari, Pekka Ruotsalainen. Suomen eTerveys -tiekartta. (Moniste)  
ISBN 978-952-00-2283-9 (nid.)  
ISBN 978-952-00-2284-6 (PDF)
- 15 Annakaisa livari, Pekka Ruotsalainen. eHealth roadmap - Finland. (Stencil)  
ISBN 978-952-00-2285-3 (pb)  
ISBN 978-952-00-2286-0 (PDF)
- 16 Opportunities to reconcile family and work. Ed. by Rolf Myhrman, Riitta Sääntti.  
ISBN 978-952-00-2287-7 (pb)  
ISBN 978-952-00-2288-4 (PDF)
- 17 Tomi Hussi, Guy Ahonen. Business-oriented maintenance of work ability. (Stencil)  
ISBN 978-952-00-2289-1 (pb)  
ISBN 978-952-00-2290-7 (PDF)
- 18 Anita Haataja. Viisikymppisten työllisten työssä jatkamista ennakoivat tekijät.  
ISBN 978-952-00-2292-1 (nid.)  
ISBN 978-952-00-2293-8 (PDF)
- 19 Sanna Parrila. Perhepäivähoidon ohjauksen kehitysvaihtoehtoja.  
ISBN 978-952-00-2294-5 (nid.)  
ISBN 978-952-00-2295-2 (PDF)
- 20 Elina Renko. "Alkoholinkäyttö ei ole yksityisasia". Alkoholiohjelmaan ja alkoholipolitiikkaan liittyvä lehdistökirjoittelu 2004-2006.  
ISBN 978-952-00-2296-9 (nid.)  
ISBN 978-952-00-2297-6 (PDF)
- 21 Nikotiinivalmisteiden seurantatyöryhmän muistio. (Moniste)  
ISBN 978-952-00-2304-1 (nid.)  
ISBN 978-952-00-2305-8 (PDF)
- 22 Leena Tamminen-Peter. Ergonomiaopetuksen kehittäminen sosiaali- ja terveydenhoitoalan oppilaitoksissa. (Julkaistaan ainoastaan verkossa [www.stm.fi](http://www.stm.fi))  
ISBN 978-952-00-2306-5 (PDF)
- 23 Sosiaali- ja terveysministeriön taloussääntö 1.3.2007.  
ISBN 978-952-00-2315-7 (nid.)  
ISBN 978-952-00-2316-4 (PDF)
- 24 Kansallisen terveydenhuollon hankkeen seurantaryhmän raportti. Vuoden 2006 toiminta. (Moniste)  
ISBN 978-952-00-2321-8 (nid.)  
ISBN 978-952-00-2322-5 (PDF)
- 25 Erityisryhmien asumisturvallisuuden parantaminen. (Moniste)  
ISBN 978-952-00-2327-0 (nid.)  
ISBN 978-952-00-2328-7 (PDF)
- 26 Markku Kuisma. Ensihoito- ja sairaankuljetuspalvelujen kehittäminen. Selvityshenkilön raportti.  
ISBN 978-952-00-2332-4 (nid.)  
ISBN 978-952-00-2333-1 (PDF)



- 2007: 27 Koko perhe kierteessä. Lähisuhdeväkivalta ja alkoholi.  
ISBN 978-952-00-2342-3 (nid.)  
ISBN 978-952-00-2343-0 (PDF)
- 28 Päivi Voutilainen, Eija Kattainen, Reija Heinola. Omaishoidon tuki sosiaalipalveluna. Selvitys omaishoidon tuesta ja sen vaihtelusta 1994-2006.  
ISBN 978-952-00-2344-7 (nid.)  
ISBN 978-952-00-2345-4 (PDF)
- 29 Terveysalan opettajan ammatillisen osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen. (Moniste)  
ISBN 978-952-00-2352-2 (nid.)  
ISBN 978-952-00-2353-9 (PDF)
- 30 Aila Kumpulainen. Kehitysvammopalvelut vuonna 2004.  
ISBN 978-952-00-2356-0 (nid.)  
ISBN 978-952-00-2357-7 (PDF)
- 31 Stefan Ehrstedt. Työelämän kehittämishankkeet ja –ohjelmat valituissa OECD-maissa sekä kansainvälisissä järjestöissä. (Moniste)  
ISBN 978-952-00-2362-1 (nid.)  
ISBN 978-952-00-2363-8 (PDF)
- 32 Samapalkkaisuusohjelman seurantaryhmän (2006-2007) loppuraportti. (Moniste)  
ISBN 978-952-00-2370-6 (nid.)  
ISBN 978-952-00-2371-3 (PDF)
- 33 Lapsiasiavaltuutetun toimintakertomus vuodelta 2006.  
ISBN 978-952-00-2374-4 (nid.)  
ISBN 978-952-00-2375-1 (PDF)
- 34 Sairaanhoidovakuutuksen kehittäminen. Sairausvakuutuksen sairaanhoidovakuutuksen kehittämistyöryhmän muistio. (Moniste)  
ISBN 978-952-00-2378-2 (nid.)  
ISBN 978-952-00-2379-9 (PDF)
- 35 Palveluksessanne STM.  
ISBN 978-952-00-2390-5 (nid.)  
ISBN 978-952-00-2391-2 (PDF)
- 36 Mirja Willberg, Hannu Valtonen. Pohjoismaiden terveydenhuollon rahoitus- ja palvelujärjestelmien vertailu.  
ISBN 978-952-00-2386-7 (nid.)  
ISBN 978-952-00-2387-4 (PDF)
- 37 Mirja Willberg, Hannu Valtonen. Jämförelse av finansierings- och servicesystemen inom hälso- och sjukvården.  
ISBN 978-952-00-2388-1 (inh.)  
ISBN 978-952-00-2389-8 (PDF)
- 38 Raija Volk, Tuula Laukkanen. Palvelusetelin käyttö kunnissa.  
ISBN 978-952-00-2390-4 (nid.)  
ISBN 978-952-00-2391-1 (PDF)
- 39 Janne Jalava, Tuomas Ketola, Nina von Hertzen, Petri Virtanen. Tasa-arvoa edistävien EU-hankkeiden arviointi.  
ISBN 978-952-00-2400-0 (nid.)  
ISBN 978-952-00-2401-7 (PDF)

- 2007:40 Anita Haataja, Ossi Korkeamäki, Tomi Kyyrä. Soviteltu työttömyysetuus: kohdentuminen, toimeentulo ja vaikutus työllistymiseen. (Moniste)  
ISBN 978-952-00-2406-2 (nid.)  
ISBN 978-952-00-2407-9 (PDF)
- 41 Maahanmuuttajien palvelut ja työllistyminen sosiaalialalle. (Moniste)  
ISBN 978-952-00-2408-6 (nid.)  
ISBN 978-952-00-2409-3 (PDF)
- 42 Suomen kansainvälisten lapseksiottamisasioiden lautakunta. Toimintakertomus 2006. (Moniste)  
ISBN 978-952-00-2423-9 (nid.)  
ISBN 978-952-00-2424-6 (PDF)
- 43 Nämnden för internationella adoptionsärenden i Finland. Verksamhetsberättelse 2006.  
ISBN 978-952-00-2425-3 (inh.)  
ISBN 978-952-00-2426-0 (PDF)
- 44 The Finnish Board of Inter-Country Adoption Affairs. Annual Report 2006.  
ISBN 978-952-00-2427-7 (pb)  
ISBN 978-952-00-2428-4 (PDF)
- 45 Apteekkityöryhmän muistio. (Moniste)  
ISBN 978-952-00-2429-1 (nid.)  
ISBN 978-952-00-2430-7 (PDF)
- 46 Lääkkeiden viitehintajärjestelmää selvittäneen työryhmän muistio. (Moniste)  
ISBN 978-952-00-2431-4 (nid.)  
ISBN 978-952-00-2432-1 (PDF)
- 47 Hannu Puolijoki, Anja Tuulonen. Erikoislääkäri- ja erikoishammaslääkärikoulutuksen arviointi.  
ISBN 978-952-00-2433-8 (nid.)  
ISBN 978-952-00-2434-5 (PDF)
- 48 Mikko Wennberg, Olli Oosi, Kaisa Alavuotunki, Sirpa Juutinen, Henrik Pekkala. Sosiaalialan kehittämishankkeen organisoinnin arviointi. Sosiaalialan kehittämishankkeen loppuarviointi. Osaraportti 1.  
ISBN 978-952-00-2435-2 (nid.)  
ISBN 978-952-00-2436-9 (PDF)
- 49 Jaakko Virkkunen, Yrjö Engeström, Reijo Miettinen. Sosiaalihuollon kehittämistoiminnan tulevaisuus. Projekteista konseptikehittämiseen.  
ISBN 978-952-00-2437-6 (nid.)  
ISBN 978-952-00-2438-3 (PDF)
- 50 Helena Seppänen. Asiakastietojen käsittely kuntoutusyhteistyössä. Opas kuntoutuksen asiakasyhteistyöryhmille  
ISBN 978-952-00-2439-0 (nid.)  
ISBN 978-952-00-2440-6 (PDF)
- 51 Kansallisen terveydenhuollon hankkeen seurantaryhmän raportti. Kevään 2007 toiminnasta. (Moniste)  
ISBN 978-952-00-2441-3 (nid.)  
ISBN 978-952-00-2442-0 (PDF)
- 52 Biopankit, yhteinen etu. Ihmisperäisten näytekokoelmien hyödyntämistä selvittäneen työryhmän loppuraportti. (Moniste)  
ISBN 978-952-00-2448-2 (nid.)  
ISBN 978-952-00-2449-9 (PDF)

- 53 Sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonalan IT-strategia vuosille 2007-2011. (Moniste)  
ISBN 978-952-00-2450-5 (nid.)  
ISBN 978-952-00-2451-2 (PDF)
- 54 Sanna Parrila. Ryhmäperhepäivähoitoselvitys. (Moniste)  
ISBN 978-952-00-2456-7 (nid.)  
ISBN 978-952-00-2457-4 (PDF)
- 55 Sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonalan tulosohjauksen kehittämistyöryhmän muistio.  
(Moniste)  
ISBN 978-952-00-2458-1 (nid.)  
ISBN 978-952-00-2459-8 (PDF)

