

Tavoitteiden ja tuloksellisuuden kuvaaminen

tulosbudjetissa ja tulossopimuksissa

Sosiaali- ja terveysministeriö
Helsinki 2002
ISBN 952-00-1258-3

KUVAILULEHTI

Julkaisija Sosiaali- ja terveysministeriö		Julkaisun päivämäärä 31.10.2002	
Tekijät Puheenjohtaja Raimo Ikonen Sihteeri Taimi Saloheimo		Julkaisun laji Työryhmämuistio	
		Toimeksiantaja Sosiaali- ja terveysministeriö	
		Toimielimen asettamispäivä Hankkeen asettamispäivä 15.1.2002	
Julkaisun nimi Tavoitteiden ja tuloksellisuuden kuvaaminen tulosbudjetissa ja tulossopimuksissa			
Julkaisun osat			
Tiivistelmä <p>Työryhmä on käyttänyt valtion talousarviossa ja tulossopimuksissa esitettävien tavoitteiden ja tuloksellisuuden kuvaamisen parantamiseksi Balanced Scorecard -viitekehikkoa. Sitä sovelletaan ministeriöön ja sen hallinnonalan virastoihin ja laitoksiin. Viitekehikko on todettu käyttökelpoiseksi menetelmäksi, joka on kytketty osaksi ministeriön ja sen hallinnonalan ohjaus- ja johtamisjärjestelmää.</p> <p>Balanced Scorecard -viitekehikkoa sovelletaan vuoden 2003 tulossopimuksissa. Samanaikaisesti tulossopimuksen tavoitteiden aikajännettä on pidennetty nelivuotiseksi. Uutta mallia tullaan syventämään keväällä 2003, jolloin vuoden 2004 tulossopimusten valmisteluohjeisiin kehitetään kattava ministeriön tahotila nelivuotiseksi tavoitteiksi. Tarkoituksena on ministeriön ohjauksen lisääminen hallinnonalalla.</p> <p>Kevään 2004 talousarvioehdotus tullaan rakentamaan myös BSC -viitekehikon neljän näkökulman mukaan. Ministeriön toimintasuunnitelmarakennetta kehitetään edelleen vuoden 2003 kokemusten perusteella. Viitekehikko ulotetaan koskemaan myös kertomusjärjestelmiin ja muihin julkaisuihin, jolloin tuloksellisuuden seurannan, arvioinnin ja raportoinnin odotetaan oleellisesti parantuvan.</p> <p>Työryhmä korostaa, että Balanced Scorecard -viitekehikon tuottamien tulostietojen hyväksikäyttöä tulee jatkossa tehostaa. Kokonaisvaltainen tulosten vaikutusten arviointitietojen hyväksikäyttö tukee tulosohjausta ja auttaa strategian toteuttamisen seuraamista ja arviointia. Menetelmän käyttöönoton yhteydessä on korostettu koko järjestelmän toimivuutta, mikä pitää jatkossa varmistaa kehittämällä tulosraportointia.</p>			
Avainsanat: (asiasanat) Tulosohjaus, tulossopimukset, strategia, indikaattorit, arviointi, raportit, talousarvio, toiminta- ja taloussuunnitelmat			
Muut tiedot stm.vn.fi			
Sarjan nimi ja numero Sosiaali- ja terveysministeriön työryhmämuistio 2002: 21		ISSN 1237-0606	ISBN ISBN 952-00-1258-3
Kokonaissivumäärä 50	Kieli Suomi	Hinta 10,15 €	Luottamuksellisuus Julkinen
Jakaja Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisumyynti PL 536, 33101 Tampere, puh. (03) 260 8158 ja (03) 260 8535, fax (03) 2608150 sähköposti: julkaisumyynti@stm.vn.fi		Kustantaja Sosiaali- ja terveysministeriö	

PRESENTATIONSBLAD

Utgivare Social- och hälsovårdsministeriet		Utgivningsdatum 31.10.2002	
Författare (uppgifter om organet: namn, ordförande, sekreterare) Framställandet av målsättningarna och resultatrikheten i resultatbudgeten och resultatavtal Ordförande: Raimo Ikonen Sekreterare: Taimi Saloheimo		Typ av publikation Promemoria	
		Uppdragsgivare Social- och hälsovårdsministeriet	
		Datum för tillsättandet av organet 15.1.2002	
Publikation (även den finska titeln) Framställandet av målsättningarna och resultatrikheten i resultatbudgeten och resultatavtal (Tavoitteiden ja tuloksellisuuden kuvaaminen tulosbudjetissa ja tulossopimuksissa)			
Publikationens delar			
Referat För att förbättra framställandet av målsättningarna och resultatrikheten i statens budget och resultatavtal har arbetsgruppen använt referensramen Balanced Scorecard. Den anpassas till ministeriet och ämbetsverken och inrättningarna inom dess förvaltningsområde. Referensramen har konstaterats vara en användbar metod, som har sammankopplats som en del av ministeriet och dess förvaltningsområdes styr- och ledningssystem. Balanced Scorecard referensramen tillämpas i alla resultatavtal för år 2003. Samtidigt har tidsfristen för resultatavtalets målsättningar förlängts till fyra år. Den nya modellen kommer att fördjupas på våren 2003, då ett omfattande viljeläge för ministeriet för fyraåriga målsättningar utvecklas för beredningsanvisningarna för resultatavtalen för år 2004. Avsikten är att öka ministeriets styrning inom förvaltningsområdet. Budgetförslaget för våren 2004 kommer också att byggas upp enligt BSC-referensramens fyra synpunkter. Strukturen för ministeriets verksamhetsplan utvecklas vidare på basis av erfarenheterna från år 2003. Referensramen utvidgas till att gälla också system för redogörelse och andra publikationer, varvid produktivitetens uppföljning, utvärdering och rapportering väntas förbättras avsevärt. Arbetsgruppen betonar att tillgodogörandet av resultatuppgifterna som Balanced Scorecard referensramen producerar i fortsättningen bör effektiviseras. Ett helhetsbetonat tillgodogörande av resultatuppgifterna om resultatens inverkan stöder resultatstyrning och underlättar uppföljningen och utvärderingen av verkställandet av strategin. I samband med ibruktagandet av metoden har hela systemets funktionsduglighet betonats, vilket i fortsättningen bör säkerställas genom utvecklingen av resultatrapportering.			
Nyckelord Resultatstyrning, resultatavtal, strategi, indikatorer, utvärdering, rapporter, budget, verksamhets- och finansieringsplaner			
Övriga uppgifter www.stm.fi			
Seriens namn och nummer Social- och hälsovårdsministeriets promemorior 2002:21		ISSN 1237-0606	ISBN 952-00-1258-3
Sidoantal 50	Språk Finska	Pris 10,15 €	Sekretessgrad Public
Distribution Social- och hälsovårdsministeriets publikationsförsäljning PB 536, 33101 Tammerfors tfn (03) 260 8158 och (03) 260 8535 fax (03) 260 8150, e-post: julkaisumyynti@stm.vn.fi		Förlag Social- och hälsovårdsministeriet	

DOCUMENTATION PAGE

Publisher Ministry of Social Affairs and Health		Date 31.10.2002	
Authors Representation of aims and productivity in performance budgets and target agreements Chairperson: Raimo Ikonen Secretary: Taimi Saloheimo		Type of publication Working Group Report	
		Commissioned by Ministry of Social Affairs and Health	
		Date of appointing the organ 15 January 2002	
Title publication Representation of aims and productivity in performance budgets and target agreements			
Summary <p>In order to improve the representation of the aims and productivity in the government budget and target agreements, the working group has used the Balanced Scorecard frame of reference. It is adapted to the Ministry and the agencies and institutions within its administrative sector. The frame of reference has been found to be a useful method, which has been applied as a part of the guidance and management system of the Ministry and its administrative sector.</p> <p>The Balanced Scorecard is applied in the target agreements for 2003. At the same time the time span for the aims of the target agreements has been lengthened to four years. The new model will be made more extensive in the spring of 2003, when an extensive position of volition for the Ministry for four year aims is developed for directions concerning preparation for the target agreements for 2004. The purpose is to increase the Ministry's management within the administrative sector.</p> <p>The budget proposal for the spring of 2004 will also be constructed according to the four points of view of the BSC frame of reference. The structure of the Ministry's plan of action will be further developed based on the experiences from 2003. The frame of reference will be expanded to include also the system of reporting and other publications and as a result follow-up, evaluation and reporting on productivity is expected to be greatly improved.</p> <p>The working group emphasises that the utilisation of information on results that is produced by the Balanced Scorecard must be intensified in the future. A comprehensive utilisation of the information on the effect of the results supports performance guidance and facilitates the follow-up and evaluation of the implementation of the strategy. In connection with the implementation of the method the functionality of the entire system has been emphasised, which in the future must be secured through the development of performance reporting.</p>			
Key words Performance guidance, target agreement, strategy, indicators, evaluation, reports, budget, action and finance plans			
Other information Internet: www.stm.fi			
Title and number of series Working Group Memorandums of the Ministry of Social Affairs and Health 2002:21		ISSN 1237-0606	ISBN 952-00-1258-3
Number of pages 50	Language Finnish	Price €10.15	Publicity Public
Distributor/Orders Ministry of Social Affairs and Health, Publications Sale, P.O.Box 536, FIN-33101 Tampere, Finland, tel. +358 3 260 8158 and +358 3 260 8535, fax +358 3 260 8150, e-mail: julkaisumyynti@stm.vn.fi		Financier Ministry of Social Affairs and Health	

Sosiaali- ja terveysministeriölle

Sosiaali- ja terveysministeriö asetti työryhmän 15.1.2002 kehittämään tavoitteiden ja tuloksellisuuden kuvaamista ministeriön ja sen hallinnonalan tulosbudjeteissa ja tulos-sopimuksissa. Työryhmän tärkein tavoite oli täsmentää ja vahvistaa ministeriön roolia valtion talousarviossa ja tulosohjauksessa. Työryhmän toimikaudeksi määrättiin 15.1.2002–31.10.2002.

Työryhmän tehtävänä oli tarkentaa ja kehittää tuloksellisuustunnuslukuja valtion talous-arviossa, kehittää ja täsmentää tulossopimusmenettelyä ja tulossopimuksissa ilmaistavia tunnuslukuja ja mittareita sekä antaa ohjeet tarvittavine malleineen talousarvion ja tu-lossopimusten laadintaan. Työryhmän tuli myös tukea ja avustaa virastoja ja laitoksia tulossopimusten laadinnassa ja järjestää hallinnonalalle tarvittavaa koulutusta. Lisäksi työryhmän tuli varmistaa indikaattoreiden käyttöä toiminnan toteutumisen seurannassa, arvioinnissa ja kertomusten laadinnassa.

Työryhmän puheenjohtajaksi nimitettiin apulaisosastopäällikkö Raimo Ikonen, 15.8.2002 alkaen osastopäällikkö ja jäseniksi ministeriöstä ylitarkastaja Janne Peräkylä, erikoissuunnittelija Minna Liuttu, 1.9.2002 alkaen neuvotteleva virkamies, neuvotteleva virkamies Olli Hämäläinen, finanssisihteeri Tuula Karhu, finanssisihteeri Lars Koltola, hallitusneuvos Jouko Narikka ja Uudenmaan työsuojelupiiristä ylitarkastaja Ulla-Maija Pispä.

Työryhmän sihteerinä on toiminut finanssisihteeri Taimi Saloheimo.

Työryhmä kokoontui 16 kertaa. Työryhmä on kuullut asiantuntijana Valtiontalouden tarkastusviraston ja valtiovarainministeriön edustajia sekä hallinnonalan virastojen ja laitosten edustajia sekä muita asiantuntijoita.

Saatuana tehtävänsä suoritetuksi työryhmä kunnioittavasti luovuttaa muistionsa sosiaali- ja terveysministeriölle.

Helsingissä 28 päivänä marraskuuta 2002

Raimo Ikonen

Janne Peräkylä

Minna Liuttu

Olli Hämäläinen

Tuula Karhu

Lars Koltola

Jouko Narikka

Ulla-Maija Pispä

Taimi Saloheimo

Sisällysluettelo

1 TYÖRYHMÄN TOIMEKSIANTO.....	13
2 TULOKSELLISUUDEN KEHITTÄMISTARPEET JA TEHTÄVÄN RAJAAMINEN.....	13
3 MINISTERIÖ HALLINNONALAN OHJAAJANA	15
4 BALANCED SCORECARD -VIITEKEHIKKO.....	19
Balanced Scorecard -mallin taustaa	19
Ministeriön Balanced Scorecard -viitekehikon rakenne	19
5 KESKEISET VAIHEET TYÖRYHMÄN TYÖSSÄ.....	23
Valitun mallin hahmottaminen.....	23
Laitoksiin jalkautuminen.....	24
Tulosohjauspäivät	25
Tulossopimusten valmisteluohje vuodelle 2003	26
Talousarvioiden lukuperustelut.....	26
Koordinointiseminaari valmisteluryhmille	27
Tuki ja ohjaus valmisteluryhmille.....	27
Ministeriön toimintasuunnitelma	27
Kertomukset.....	27
6 EHDOTUKSET	27
KIRJALLISUUTTA	29
LIITTEET	32

1 TYÖRYHMÄN TOIMEKSIANTO

Sosiaali- ja terveysministeriö asetti 15.1.2002 työryhmän kehittämään tavoitteiden ja tuloksellisuuden kuvaamista ministeriön ja sen hallinnonalan tulosbudjeteissa ja tulos-sopimuksissa. Työryhmä otti nimekseen tuloksellisuustyöryhmä.

Työryhmä otti tärkeimmäksi tavoitteekseen täsmentää ja vahvistaa ministeriön roolia valtion talousarviossa ja tulosohjauksessa.

Työryhmän tehtäväksi määrättiin:

1. Tarkentaa ja kehittää tuloksellisuustunnuslukuja valtion talousarviossa.
2. Kehittää ja täsmentää tulossopimusmenettelyä ja tulossopimuksissa ilmaistavia tunnuslukuja ja mittareita.
3. Antaa ohjeet tarvittavine malleineen talousarvion ja tulossopimusten laadintaan.
4. Tukea ja avustaa virastoja ja laitoksia tulossopimusten laadinnassa.
5. Järjestää hallinnonalalle tarvittavaa koulutusta lähinnä seminaarimuodossa käyttäen myös ulkopuolisia luennoitsijoita.
6. Varmistaa kyseisten indikaattorien ja mittareiden käyttö toiminnan toteutumisen arvioinnissa, seurannassa ja kertomusten laadinnassa.

2 TULOKSELLISUUDEN KEHITTÄMISTARPEET JA TEHTÄVÄN RAJAA-MINEN

Tuloksellisuuden kehittämiseen antoi sysäyksen Valtiontalouden tarkastusvirasto, joka edellytti vuositilintarkastuksen väliraportissaan 15.11.2001, että ministeriön ja sen alaisten tilivirastojen välisessä tulosohjausmenettelyssä havaitut puutteellisuudet korjataan. Lisäksi Valtiontalouden tarkastusvirasto edellytti tulosohjauksen tavoitteiden, indikaattorien ja mittareiden täsmentämistä.

Huomautukset kohdistuivat ministeriön löysään ohjausotteeseen hallinnonalansa vi-rastoihin ja laitoksiin, mikä oli havaittavissa mm. talousarvion osalta ministeriön hal-linnonalan pääluokkaperustelujen tulostavoitteiden asettelussa, virastojen ja laitosten luku- ja momenttiperustelujen ja tulossopimusten sisällön eroavuudessa, maksullisen toiminnan tavoitteiden asettelussa ja siirtomenojen budjetoinnissa. Puutteita oli ollut havaittavissa myös tilinpäätöksen, toimintakertomuksen ja muiden erilliskertomusten tuloksellisuusinformaation arvioinneissa ja analyysissä.

Sysäystä muutokseen lisäsivät myös valtiovarainministeriön tekemät selvitykset, jois-sa kehoitettiin ministeriöitä kiinnittämään huomiota tulosohjausotteen terävöittämi-seen. Valtiovarainministeriön hanke keskittyi erityisesti tulossopimusten laadinnassa ja tuloksellisuusraportoinnissa tarvittavien tunnuslukujen käyttöön ja tulosvastuun esille saamiseksi tarvittaviin menetelmiin. Työssä paneuduttiin myös mittaamisen ja arviointitekniikoiden käyttöön osana tulosohjausta.

Laajempaan tulosohjauksen ja tuloksellisuuden tarkasteluun antoi aiheen myös se, että eduskunta oli kiinnittänyt huomionsa valtion taloudenhoidon valvontaan liittyvään kertomusmenettelyyn ja erityisesti kertomusten tietosisältöön ja esittämismuotoon.

Tiedossa oli, että talousarvioiden ja tulossopimusten systemaattiseen jäsentämiseen oli käytetty julkisella sektorilla Balanced Scorecard (BSC) -mallia. Valmiutta saman mallin kokeiluun tuki muutamien ministeriön hallinnonalan viraston ja laitoksen osallistuminen valtiovarainministeriön vetämään BSC -pilottihankkeeseen. Lisäksi tutustuttiin kauppa- ja teollisuusministeriön hallinnonalalla käynnistettyihin BSC -mallilla räätälöityihin hankkeisiin.

Ministeriössä katsottiin olevan valmiutta mallin kokeiluun myös sen perusteella, että vuosina 1995–1998 toteutettiin BSC -viitekehikon osa-alueita sivuava hanke ”STM:n johtamisen laadunvarmistus”. Siinä sovellettiin tulosmatriisia vaikuttavuustavoitteiden ja resurssi- ja taloustavoitteiden asettamiseen, joita hyödynnettiin lähinnä ministeriön toimintasuunnitelmassa.

Työryhmän työn perustana toimi ministeriössä vuoden 2001 keväällä julkaistu ”Sosiaali- ja terveystalouden strategiat 2010 – kohti sosiaalisesti kestävä ja taloudellisesti elinvoimaista yhteiskuntaa” -strategia-asiakirja. Strategia-asiakirjan neljää sosiaaliturvan tavoitetilän linjausta on voitu käyttää yhteiskunnallisen vaikuttavuuden näkökulman määrittelyssä.

Vuonna 2001 käynnistyi myös valtion hallinnossa seuraavia tulosajattelun kehittämishankkeita, joissa ministeriön edustaja tai edustajat ovat olleet mukana tai kuultavana:

- Tilinpäätösmenttelijien kehittämistä selvittävä työryhmä
- Ministeriöiden harjoittaman ohjauksen terävöittäminen
- Kertomusmenttelijän kehittäminen eduskunnan valtion taloudenhoidon valvontatoimen osana
- Valtion internet -pohjainen tuloksellisuus- ja taloustiedon raportointijärjestelmähanke (Netra), Valtiokonttorin hanke 2002–2005
- Valtion keskushallinnon uudistamishankkeet, muun muassa ohjelmajohtaminen valtioneuvostossa.

Tulosohjaukselta tukevista ministeriön ajankohtaisista sisäisistä hankkeista mainitaan eSTM -hanke, jonka osahankkeet eViestintä, Eutori ja Doktorin ovat parhaillaan käynnissä. Doktorin, koko ministeriön asianhallintajärjestelmän kehittämishankkeessa, on käyty läpi ministeriön tärkeimmät toimintaprosessit, joihin tulosohjauksellinen prosessi myös sisältyy.

Ministeriön toisen hankkeen Sosiaali- ja terveydenhuollon tietouudistus 2005 -projektin tavoitteena on tehdä esitys vuoden 2005 alusta käyttöön otettavasta kansallisesta sosiaali- ja terveydenhuollon tietojärjestelmästä, joka koostuu sosiaali- ja terveystalouden ministeriön ja sen hallinnonalan tietovarannoista. Järjestelmän yhtenä tavoitteena on kuvata sosiaali- ja terveystaloudelle asetettujen tavoitteiden toteutumista sekä tukea päätöksentekoa. Tämä tukee tulossopimuksissa esitettyjen tavoitteiden toteutumisen seuranta.

Tuloksellisuustyöryhmä otti kehittämiskohteekseen ministeriön hallinnonalan virastojen ja laitosten vuoden 2003 tulossopimukset ja virastojen ja laitosten talousarvioiden pääluokka- ja lukuperustelujen sisällön saattamisen Balanced Scorecard (BSC) -viitekehikon mukaiseksi. Tarkoitus ei ollut puuttua suoranaisesti virastojen ja laitosten johtamisjärjestelmään eikä edellyttää niiden kehittävän mallille ominaista mittausjärjestelmää, tuloskortteja. Tärkeänä pidettiin sitä, että virastot ja laitokset toimittavat suunnittelu-, seuranta- ja arviointitiedot ajallaan, joustavasti ja yhtenäisen viitekehikon mukaisesti.

Työryhmä määritteli tulossopimuksiin kirjattavien tavoitteiden seurannassa käytettävät seurantaindikaattorit kullekin BSC -viitekehikon ulottuvuudelle. Virastoille ja laitoksille annettiin myös mahdollisuus kirjata tulossopimuksiinsa muitakin kuin BSC -viitekehikossa kuvattuja indikaattoreita. Indikaattoreiden sisällön kehittämisen työryhmä rajasi työnsä ulkopuolelle, mistä johtuen indikaattoreiden sisältöä työryhmässä ei yksityiskohtaisesti analysoitu. Indikaattorien sisällön katsottiin kuuluvan viraston ja laitoksen omiin kehitettäviin asioihin.

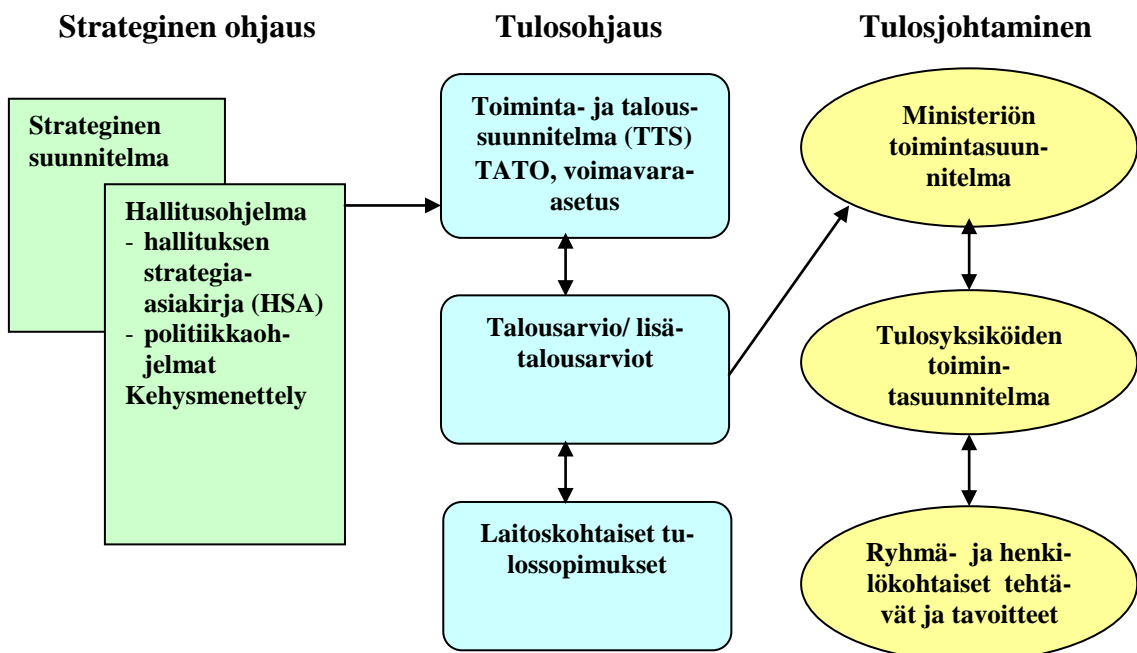
3 MINISTERIÖ HALLINNONALAN OHJAAJANA

Sosiaali- ja terveysministeriön ohjausjärjestelmä (Kuvio 1) muodostuu kolmesta ohjausmuodosta:

- Strateginen ohjaus
- Tulosohtaus ja
- Tulosohtaminen.

Liitteenä 1 esitettyssä kuviossa on kuvattu suunnitteluasiakirjojen seurantaprosessia yksityiskohtaisemmin.

Kuvio 1. Sosiaali- ja terveysministeriön ohjausjärjestelmä



Strateginen ohjaus. Ministeriöt toimivat valtioneuvoston esikuntina. Niille kuuluu hallinnonalansa strateginen ohjaus, poliittisen päätöksenteon valmistelu ja toimeenpanon ohjaus. Ministeriön hallinnonalan virastot ja laitokset vastaavat toimeenpanosta. Ministeriö ohjaa toimintaansa hallitusohjelmassa kirjattujen tavoitteiden mukaisesti. Keskushallintohankkeen ehdotuksen mukaisesti hallitusohjelman toimeenpanon ohjaamiseksi hallitus vahvistaa toimikautensa alussa hallituksen strategia-asiakirjan (HSA), jossa keskeisenä on hallituksen priorisoimat poikkihallinnolliset politiikkaohjelmat tavoitteineen, hankkeineen ja toimenpiteineen sekä yksittäisten ministeriöiden toimialaan kuuluvat, hallituksen kannalta tärkeät hankkeet ja ohjelmat.

Tavoitteena on, että vuonna 2003 toimintansa aloittava hallitus määrittelee hallitusohjelman yhteydessä 3-5 poikkihallinnollista ohjelmaa. Ohjelmapirosessi kytketään valtion budjetin valmistelu- ja käsittelyprosessiin. Määrärahojen mitoitusta koskevat päätökset tehdään menokehys- ja budjettiprosesseissa. Politiikkaohjelmat organisoidaan ministerivetoisesti ja kullekin ohjelmalle nimetään koordinoiva ministeri, joka raportoi hallinnonalarajat ylittävästä ohjelmasta pääministerille. Ohjelmapirosessin käytännön johtamisesta vastaa ohjelmajohtaja. Ohjelmiin osoitettavat määrärahat sekä ohjelman hankkeita koskevat tulos- ym. tavoitteet sijoitetaan ohjelmaan osallistuvien ministeriöiden talousarvioiden pääluokkiin sekä momentteihin.

Poliittisen ohjelman lisäksi hallitusohjelma toteutuu vuosittain valmisteltavissa menokehyksissä ja siihen liittyvässä kehysmenettelyssä. Ministeriö ja sen hallinnonalan virastot ja laitokset esittävät momenteittain peruslaskelman, jonka mitoituksen pohjana ovat ns. sitovat menot. Peruslaskelman lisäksi esitetään kehittämissuunnitelmia.

Hallituksen strategia-asiakirjan on tarkoitus olla politiikkaohjelmien ja hallituksen muiden keskeisten tavoitteiden (tuloksellisuuden ja yhteiskunnan kehityksen) toteutumisen seurannan keskeinen väline. Sen arviointi- ja tarkistusprosessi kytketään politiikkaohjelmien ja budjettikehysten vuotuisen käsittelyyn niin, että tarkastelun perusteella toimintaa ja resursseja voidaan suunnata tarvittaessa uudelleen.

Strateginen suunnitelma. Sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonalan toimintapolitiikan strategisen ohjauksen asiakirjana toimii strateginen suunnitelma¹, joka laaditaan noin viiden vuoden välein. Strateginen suunnitelma on yhteiskunnallista vaikuttavuutta koskevien tavoitteiden perustana. Strategisen suunnitelman toteutumista seurataan hallinnonalan virastoissa ja laitoksissa määräajoin tehtävin arvioinnein ja evaluoinnin.

Toiminnan virallisia seuranta-asiakirjoja ovat:

- Hallituksen toimenpidekertomus
- Hallituksen kertomus valtiovarain hoidosta ja tilasta ja
- Hallinnonalan toimintakertomus.

Asiakirjat annetaan vuosittain eduskunnalle.

Sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonalalla hallituksen toimenpidekertomuksen erityiskertomuksena toimii Sosiaali- ja terveystietokertomus, joka annetaan tulevaisuudessa joka neljäs vuosi.

¹ Sosiaali- ja terveystietopolitiikan strategiat 2010 – kohti sosiaalisesti kestäväää ja taloudellisesti elinvoimaista yhteiskuntaa, Sosiaali- ja terveystietministeriön julkaisu 2001:3, Helsinki 2001

Tulosohjaus on väline, jolla toteutetaan strategisia suunnitelmia, hallitusohjelman tavoitteita sekä vuosittaista talousarviota.

Tulosohjauksen asiakirjoja ovat:

- Strateginen suunnitelma
- Toiminta- ja taloussuunnitelma (TTS)
- TATO, voimavara-asetus
- Talous/lisätalousarviot ja
- Laitoskohtaiset tulossopimukset.

Toiminta- ja taloussuunnitelma (TTS) laaditaan kehysten laadinnan yhteydessä ja siinä määritellään toiminnan linjaukset ja määrärahat budjettivuotta seuraaville neljälle vuodelle. Toiminta- ja taloussuunnitelma sisältää myös katsauksen peruslaskelman mukaisesti sosiaalimenojen kehitykseen sekä kehittämissuunnitelmat.

Sosiaali- ja terveystalouden osalta keskeinen valtakunnallinen suunnittelu- ja ohjausasiakirja on valtioneuvoston nelivuotiskausittain hyväksymä sosiaali- ja terveydenhuollon tavoite- ja toimintaohjelma (TATO). TATO:n toteutumista arvioidaan hallinnonalan kertomusten yhteydessä, mutta yksityiskohtaisempi arviointi suoritetaan kunkin ohjelmakauden loppupuolella. TATO:n ohella valtioneuvosto päättää kalenterivuositain valtion talousarvioesityksen antamisen yhteydessä sosiaali- ja terveydenhuollon voimavaroista erillisellä asetuksella.

Ministeriön ja sen hallinnonalan virastojen ja laitosten talousarviot laaditaan annettujen kehysten pohjalta. Kesken vuotta ilmenneet lisätarpeet esitetään lisätalousarvioissa. Talousarvioiden ja lisätalousarvioiden seuranta tapahtuu vuosittain tehtävässä tiilinpäätöksessä ja toimintakertomuksessa, joihin sisältyy selvitys tulostavoitteiden saavuttamisesta.

Ministeriössä koostetaan hallinnonalan toimintakertomus, joiden pohjalta ministeriöt valmistelevat yhteistyössä valtiovarainministeriön kanssa hallituksen kertomuksen valtiovarain hoidosta ja tilasta eduskunnalle. Tässä ns. tilakertomuksessa keskitytään erityisesti toiminnan tuloksellisuuteen.

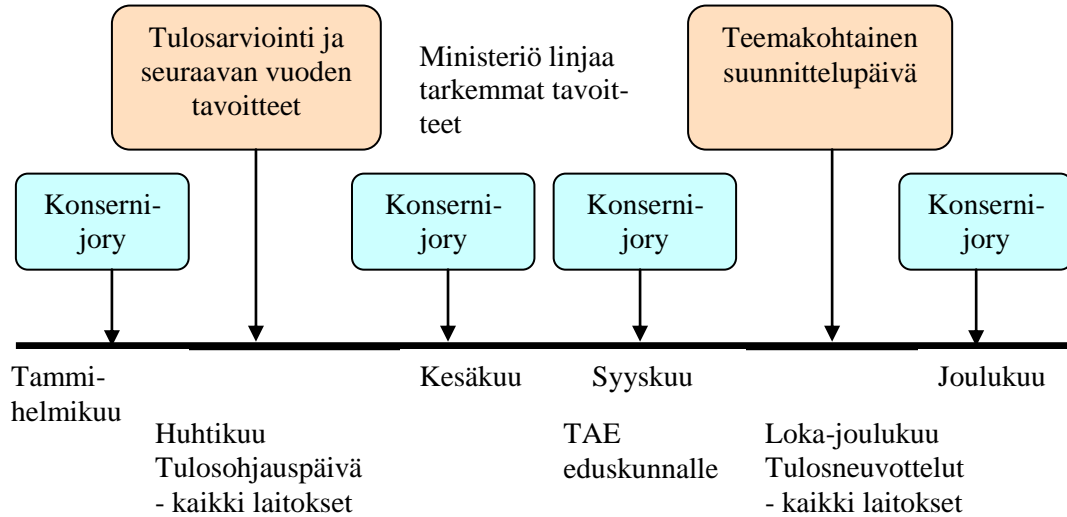
Ministeriö laatii vuosittain strategisen suunnitelman ja hallitusohjelman pohjalta yhteiskunnalliset vaikuttavuus- ja muut tulostavoitteet ja neuvottelee virastojen ja laitosten kanssa niitä toteuttavat tavoitteet. Ministeriön ja tulosohjattavien virastojen ja laitosten välillä laaditaan tulossopimus, jossa sovitaan tavoitteista, resursseista ja seurannasta. Tulossopimusten valmisteluryhmät valmistelevat sopimusehdotukset lokakuun loppuun mennessä. Tulossopimusneuvottelut käydään loka–joulukuussa.

Tulosohjausjärjestelmässä arviointi ja uusien tavoitteiden asettaminen ajoittuu kevääseen. Ministeriön ja hallinnonalan virastojen ja laitosten johto arvioi tällöin edellisen tulossopimuskauden onnistumista ja kehittämistarpeita sekä asettaa toiminnan tavoitteet tulevalle sopimuskaudelle. Tulossopimukseen kirjataan vuodesta 2003 lähtien myös pidemmän aikavälin tavoitteita. Tulosohjauksen ajoitusta kuvataan kuviossa 2.

Tulosohjausta kehitetään ja seurataan ministeriön järjestämissä tulosarviointi- ja teema-kohtaisissa tilaisuuksissa sekä hallinnonalan (konsernin) johtoryhmän kokouksissa. Joh-

toryhmän puheenjohtaja on sosiaali- ja terveysministeriön kansliapäällikkö ja jäseninä ovat ministeriön ylijohtajat ja virastojen ja laitosten päälliköt.

Kuvio 2. Sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonalan virastojen ja laitosten tulosoajauksen ajoitus



Tulossopimusten seurantaan varten tehtävä raportointi ja arviointi toteutetaan pitkän aikavälin tavoitteiden toteutumisen arviointina pääsääntöisesti neljän vuoden välein. Vuositainen, kevyempi seuranta, toteutetaan vuositason budjettivuoden tavoitteiden toteutumisen seurantana ja esimerkiksi erityisteemojen kautta. Vuosittainen seuranta liittyy kiinteästi hallinnonalan toimintakertomuksen yhteydessä tehtävään toiminnan arviointiin. Muu raportointi kattaa esimerkiksi resurssien riittävyuden seurannan kolmesti vuodessa.

Sosiaaliturvan suunta -raportissa kuvataan sosiaaliturvan muuttumista sosiaaliturvan indikaattorien avulla toteutuneen kehityksen ja tehtyjen päätösten valossa.

Ministeriön tulosjohtamisen välineet ovat:

- Strateginen suunnitelma
- Ministeriön toimintasuunnitelma
- Tulosityksiköiden toimintasuunnitelmat
- Ryhmä- ja henkilökohtaiset tehtävät ja tavoitteet.

Ministeriön johtamisen keskeinen väline on vuotuinen toimintasuunnitelma, jossa tulosityksiköiden vastuut ja resurssit konkretisoidaan. Toimintasuunnitelma laaditaan talousarvion puitteissa ja siinä määritellään tulosityksiköiden perustehtävät, tavoitteet, keskeiset toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi ja resurssit. Ministeriön johtoryhmä seuraa toimintasuunnitelman toteutumista kolme kertaa vuodessa. Toimintasuunnitelma sisältää myös hallinnonalan virastojen ja laitosten määrärahat ja ministeriön vastuulla olevat siirtomenot.

Ministeriön tulosityksiköt laativat ministeriön toimintasuunnitelman tavoitteiden ja määrärahojen perusteella toimintasuunnitelmansa. Tulosityksiköissä seuranta tapahtuu johtoryhmän/yksikötason seurantana. Hallinnonalan virastoilla ja laitoksilla on omat yksityiskohtaiset toimintasuunnitelmansa.

Ryhmä- ja henkilökohtaiset tehtävät ja tavoitteet seuraavalle vuodelle sovitaan vuosittain esimies-alaiskeskustelussa. Keskustelussa käydään läpi edelliselle vuodelle asetetuissa tavoitteissa onnistuminen.

4 BALANCED SCORECARD -VIITEKEHIKKO

Balanced Scorecard -mallin taustaa

Näkemyks Balanced Scorecard -mallista syntyi USA:ssa vuonna 1992. Amerikkalaiset Robert S. Kaplan ja David P. Norton kehittivät mallin, jossa mittaaminen ulotettiin taloudellisen näkökulman lisäksi asiakkaiden, oppimisen ja tehokkuuden alueelle. Tavoitteena oli kehittää mittaristo, joka kertoisi kuinka yritys kehittyy ns. pehmeämpien, tulokseen pitemmällä aikavälillä vaikuttavien aineettomien tekijöiden suhteen.

Tämän liikkeenjohdollisen innovaation ei katsottu kuitenkaan soveltuvan sellaisenaan Suomessa julkisen sektorin työkaluksi. Tästä syystä valtiovarainministeriö yhdessä Hallinnon kehittämiskeskuksen kanssa käynnisti vuonna 1997 oman kehitystyönsä Balanced Scorecard -konseptin räätälöimiseksi valtion- ja kunnallishallintoon. Työn tuloksena julkistettiin vuonna 2000 julkisen toiminnan erityispiirteisiin perustuva viitekehys 'Tasapainoinen onnistumisstrategia'.

Tasapainoinen onnistumisstrategia perustui neljään strategiseen näkökulmaan:

- 1) Kansalaisen ja poliittisen päätöksentekijän näkökulmaan (Vaikuttavuus)
- 2) Resurssien hallinnan ja talouden näkökulmaan (Resurssit ja talous)
- 3) Organisaation suorituskyvyn ja toimivuuden näkökulmaan (Prosessit ja rakenteet) ja
- 4) Työyhteisön ja henkilöstön näkökulmaan (Uudistuminen ja työkyky).

Mallissa kuhunkin näkökulmaan kiteytettiin strategisen onnistumisen ydin ns. kriittisinä menestystekijöinä sekä niille parhaiten onnistumista kuvaavat arviointikriteerit. Kriteereihin kiinnitetyt tavoitteet osoittivat strategian toteutumista. Periaatteena oli, että kunkin näkökulman menestystekijöiden tulisi olla tasapainoisessa (syy-seuraussuhteessa) keskenään, erityisesti suhteessa vaikuttavuuteen.

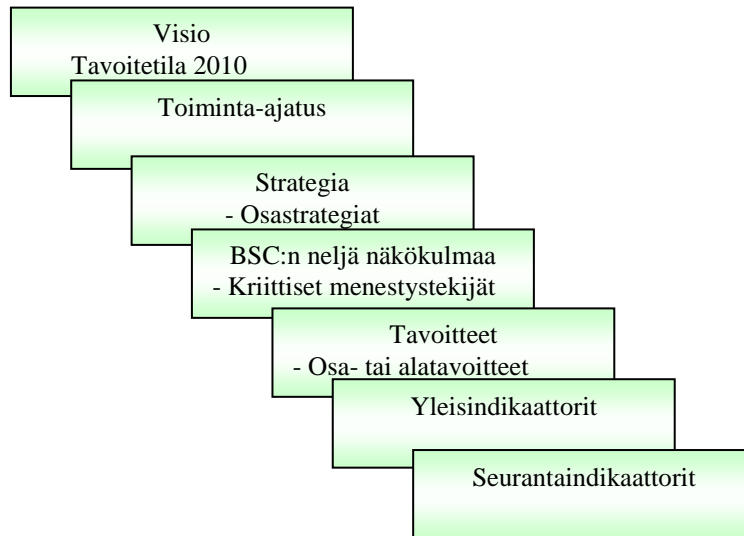
Ministeriön Balanced Scorecard -viitekehikon rakenne

Balanced Scorecard -käsitettä on käytetty monella tavalla ja se on suomennettu tuloskortiksi, menestysmittaristoksi, tasapainotetuksi tulostittaristoksi, tasapainoiseksi onnistumisstrategiaksi, BSC -mittaristoksi jne. Työryhmässä ja tässä raportissa on käytetty termiä sosiaali- ja terveysministeriön Balanced Scorecard (BSC) -viitekehikko.

Ministeriön valitsemaa Balanced Scorecard -viitekehikkoa käytetään ministeriön ohjauksen, johtamisen, suunnittelun ja seurannan välineenä. Viitekehikon rakenteessa on otettu huomioon soveltuvuus ministeriötasolle ja erityisesti hallinnonalan tulosohtaukseen. Ministeriön strategisen viitekehiksen, Balanced Scorecardin, on tarkoitus olla avuksi kokonaisuuden hahmottamisessa ja tasapainottamisessa.

Ministeriön Balanced Scorecard -viitekehikon hierarkkinen rakenne ja sen käsitteet esitetään kuviossa 3 ja sitä seuraavassa tekstissä.

Kuvio 3. Balanced Scorecard -viitekehikkoon sisältyvien osioiden hierarkia



Ministeriön toimintapoliittinen visio on määritelty strategia-asiakirjassa. Sen mukaan vuonna 2010:

”Suomalainen yhteiskunta on sosiaalisesti elinvoimainen, taloudellisesti kestävä, toimintoiltaan tehokas ja dynaaminen yhteiskunta. Sosiaaliturvajärjestelmä perustuu edelleen kattavaan yhteisvastuuseen. Suomi osallistuu aktiivisesti eurooppalaisen sosiaalipolitiikan muotoiluun. Hyvinvoinnin kulmakivinä ovat työ- ja toimintakyvyn ylläpito ja omatoimisuus.”

Konkreettisina tavoiteilmaisuina on, että ”Työssä jaksetaan keskimäärin 2–3 vuotta nykyistä kauemmin, väestön toimintakyky on parantunut, iäkkäiden hoivan tarve on siirtynyt myöhemmäksi ja väestön terveyserot ovat kaventuneet. Palvelujen laatua ja saatavuutta on parannettu tehostamalla alueellista yhteistyötä, kohtuullisen toimeentulon takaavat tulonsiirrot tukevat työhön osallistumista, sosiaaliturvan rahoitus on kestävällä pohjalla ja köyhyys pysyy viime vuosikymmenien alhaisella tasolla”.

Ministeriön toiminta-ajatuksena on edistää väestön hyvää terveyttä ja toimintakykyä, terveellistä työ- ja elinympäristöä sekä turvata riittävä toimeentulo ja sosiaali- ja terveystalvet.

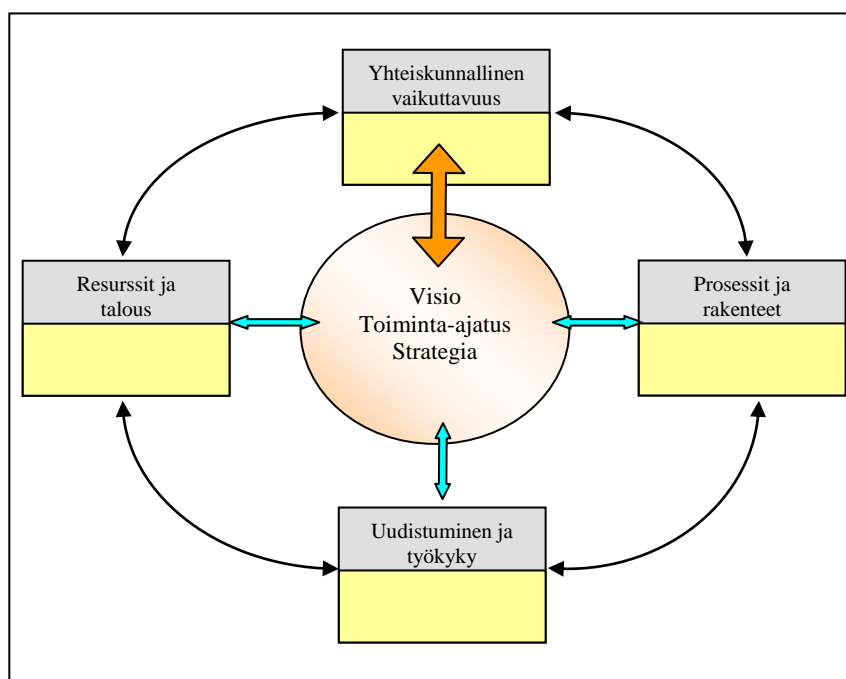
Ministeriön toimintapoliittinen strategia on määritelty strategia-asiakirjassa 2010. Visiossa mainitun tavoitetilan saavuttaminen edellyttää sosiaali- ja terveystalvekalta seuraavia strategisia päälinjauksia:

- Terveyden ja toimintakyvyn edistäminen
- Työelämän vetovoiman lisääminen
- Syrjäytymisen ehkäisy ja hoito
- Toimivat palvelut ja kohtuullinen toimeentuloturva.

Yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen liittyvänä osa-strategiana toimii vuonna 1998 hyväksytty Sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonalan työsuojelustrategia. BSC -viitekehikon muihin näkökulmiin liittyviä strategioita ovat mm. ministeriön henkilöstöstrategia, viestintästrategia ja valmisteilla olevat ministeriön hallinnonalan hankintastrategia ja verkkopalvelustrategia.

Ministeriön visio, toiminta-ajatus ja strategian toteuttaminen on jäsennelty Balanced Scorecard -viitekehikon **neljän näkökulman** avulla (Kuvio 4).

Kuvio 4. Sosiaali- ja terveysministeriön Balanced Scorecard -viitekehikko ja sen neljä näkökulmaa



Kriittiset menestystekijät on jäsennetty ja määritelty edellä mainituista neljästä näkökulmasta. Kriittinen menestystekijä on asiat tai asiantilat, joissa onnistuminen tai epäonnistuminen vaikuttaa pitkällä aikavälillä ratkaisevimmin ja välittömimmin organisaation menestymiseen. Kriittisen menestystekijän valinnassa on otettava huomioon se, että organisaation on pystyttävä vaikuttamaan jossain määrin siihen toimenpiteillään.

Tavoitteet on määritelty kriittisen menestystekijän osa- tai alatavoitteeksi. Tavoitteille tulee määritellä tavoitetasot, esimerkiksi nykytaso-/tila sekä minimi- ja maksimitavoitetaso-/tila.

Yleisindikaattorit kuvaavat tietyn ilmiökentän muutosta ja niitä voidaan kuvata aikasarjoina tai trendeinä. Yleisindikaattoreilla seurataan, ovatko ministeriön ja sen hallinnonalan virastojen ja laitosten tulokset kehittymässä strategioiden suuntaan. Yleisindikaattoreita käytetään lähinnä kertomuksissa ja muissa julkaisuissa.

Seurantaindikaattorit ilmaisevat sitä, missä määrin asetetut tavoitteet on saavutettu tiettyä ajanhetkenä. Seurantaindikaattorit ovat konkreettisia mittareita.

Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden yhtenä kriittisenä menestystekijänä on käytetty liitemuistiossa 3 sivulla 2 Terveyden ja toimintakyvyn edistämistä, mistä kuvataan esimerkkinä sen tavoitteita sekä arvioinnissa käytettäviä yleisindikaattoreita ja seurantaindikaattoreita.

Kriittinen menestystekijä: Terveyden ja toimintakyvyn edistäminen

Tavoitteet (4 v):

- Terveydelle pohja lapsuus- ja nuoruusiässä
- Terveys ja toimintakyky paranevat
- Ikäihmisten toimintakyvyn paraneminen jatkuu
- Yhteiskuntapolitiikka tukemaan terveyttä.

Yleisindikaattoreina seurataan elatussuhdetta, elinajan odotetta, terveen elinajan odotetta, väestöryhmien välisiä eroja elinajan odotteessa ja väestöryhmien välisiä terveyseroja.

Seurantaindikaattoreina seurataan ensimmäisen tavoitteen Terveydelle pohja lapsuus- ja nuoruusiässä osalta lasten ja nuorten terveyden tilan paranemista seuraavilla mittareilla:

- Päivittäin tupakoivien nuorten osuus
- Huumeita kokeilleiden nuorten osuus
- Nuorten humalajuomisen yleisyys
- Terveyden kannalta riittävästi liikkuvien määrä.

Muihin kolmeen näkökulmaan on liitemuistiossa 3 kuvattu muutamia (2–4) kriittisiä menestystekijöitä ja niille tavoitteita, jotka ovat yhteisiä ja ajankohtaisia ja joissa onnistuminen olisi hyödyksi koko hallinnonalalle.

Prosessit ja rakenteet -näkökulmasta kriittisistä menestystekijöistä otetaan esimerkiksi ydinprosessien linjat toimintatavat ja sen tavoite: ydinprosessien tehokkuuden parantaminen laitoksessa ja hallinnonalalla. Seurantaindikaattoreita on runsaasti, joista esimerkkinä on ydinprosessien kuvaus, kartoitus ja hyväksikäyttö.

Uudistumisen ja työkyvyn näkökulmasta on esimerkkinä laitoksen henkilöstön toimintakyvyn ja toimintavalmiuden varmistaminen laitoksen toimintastrategian mukaisesti ja sen tavoitteet: osaava, motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö ja toimivat johtamisjärjestelmät. Tavoitteen toteutumista voi seurata esimerkiksi henkilöstötilinpäätösten ja työtyytyväisyysarviointien avulla.

Resurssien ja talouden osalta on esimerkkinä tehokas resurssien käyttö laitoksen strategian suuntaisesti ja sen tavoite: kokonaisrahoitus on hallinnassa hallinnonalan laitosten toimintamenojen osalta. Toteutumista voidaan kuvata esimerkiksi seuraamalla voimavarojen ohjausta strategian mukaisesti ja toteutumisen seurannalla.

Vuoden 2003 tulossopimuskierron on luonteeltaan pilottikierron. Kevään 2002 aikana sovittiin myös, että virastojen ja laitosten ominaispiirteet voidaan ottaa huomioon sovellettaessa strategia-asiakirjan linjauksia. Näissä tapauksissa voidaan arvioida laitosten kohtaisesti kriittisten menestystekijöiden ja niitä mittaavien seurantaindikaattorien soveltaminen. Mallia syvennetään seuraavilla tulossopimuskierröksillä, jolloin määritellään kaikkiin näkökulmiin ulottuvat kattavat tavoitteet ja seurantaindikaattorit.

5 KESKEISET VAIHEET TYÖRYHMÄN TYÖSSÄ

Valitun mallin hahmottaminen

Työryhmä tarkasteli valtionhallinnossa käytössä olevia eri vaihtoehtoja. Lähtökohtana oli aluksi valtiovarainministeriön määräysten mukainen tulosbudjetin laadintamalli, jonka mukaan virastojen ja laitosten tuli lukuperusteluihin kysynnän muutosten lisäksi kuvata yhteiskunnalliset vaikuttavuustavoitteet, palvelutavoitteet sekä tuottavuus- ja taloudellisuustavoitteet. Koska tämä ei työryhmän mielestä antanut näkemystä kokonaisuudesta, työryhmä arvioi valtionhallinnossa ja erityisesti virastojen ja laitosten talousarvioissa ja tulossopimuksissa käytössä olevan Balanced Scorecard -mallin käytökelpoisuutta myös ministeriön hallinnonalalle. Samanaikaisesti BSC -mallin lisäksi pohdittiin Euroopan laatupalkintomallin EFQM ja muiden laadunarviointimallien sopivuutta.

Vahvimmaksi vaihtoehdoksi muotoutui työryhmälle Balanced Scorecard -ajattelumalli. Malli on laajasti käytössä julkisella sektorilla. Sen katsottiin soveltuvan myös ministeriön ja sen hallinnonalan virastoille ja laitoksille, sillä malli on ollut käytössä muutamassa laitoksessa tai sitä oltiin parhaillaan kehittämässä. Työryhmä perehtyi BSC -malliin ja sen teknisiin sovelluksiin tutustumalla muutamien ministeriöiden ja niiden hallinnonalalla käytössä oleviin malleihin.

Mallin näkökulmien määrä hahmottui neljäksi. BSC -mallin merkittävin näkökulma yhteiskunnallisen vaikuttavuus valittiin asiakasvaikuttavuuden sijasta, koska se soveltuu ministeriötasolle ja sen hallinnonalalle. Ministeriön ja sen hallinnonalan virastojen ja laitosten vaikuttavuus on lähinnä välillistä. Yhteiskunnallinen vaikuttavuus koettiin myös tärkeäksi, sillä mallin antaman kokonaisnäemyksen avulla voidaan vaikuttaa esimerkiksi sosiaali- ja terveydenhuollon alueella lähiaikoina akuuteiksi muodostuvaan henkilöstöpulaan ja henkilöstön jaksamiseen.

Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden näkökulman sisältöä hiottiin edelleen kevään 2002 työskentelyn aikana. Sen tausta-asiakirjana toimi ministeriön strategia-asiakirja, minkä katsottiin antavan keinoja ministeriön visioon, sosiaaliturvan tavoitetilään 2010 pääsemiseksi.

Resurssit ja talous -näkökulman valinnasta oltiin yksimielisiä, koska siihen sisältyvät asiat ovat olleet talousarvion laatimisosheiden vaateita (tuottavuus- ja taloudellisuustavoitteet tai vaihtoehtoisina tulosalueittaiset tai tehtäväalueittaiset kustannukset ja maksullisen toiminnan tavoitteet). Näkökulmassa voitaisiin käyttää jo olemassa olevia tunnuslukuja. Henkilöstön rakenteen ja rahoituksen kohdentaminen joustavasti strate-

gioiden suuntaisesti tulisivat jatkossa olemaan elintärkeitä pyrittäessä yhteiskunnallisen vaikuttavuuteen.

Kahden muun uuden näkökulman eli Prosessit ja rakenteet ja Uudistuminen ja työkyky valittiin mm. sen perusteella, että näihin uusiin näkökulmiin oli löydettävissä hallinnonalalle yhteisiä kriittisiä menestystekijöitä (esim. hallinnonalan yhteiset strategioiden suuntaiset tehokkaat ydinprosessit, koko konsernin henkilöstön toimintakyky ja useassa virastossa ja laitoksessa ajankohtaiseksi tulevan henkilöstön ikääntymisen aiheuttamat kysymykset) ja että seurantaindikaattoreita oli runsaasti olemassa valmiina (esim. laadunhallinnan arvioinnit, henkilöstötilinpäätökset, ikääntymisen vaikutusten selvitykset).

Menetelmän valinnan lisäksi työryhmä pohti tulossopimuksen tulostavoitteiden aikajänteen pidentämistä budjettivuotta pidemmäksi.

Laitoksiin jalkautuminen

Työryhmä päätti jalkautua kaikkiin hallinnonolansa virastoihin ja laitoksiin ennen huhtikuun tulosohjauspäivää. Etukäteen lähetetyssä kirjeessä kerrottiin työryhmän valitsema malli ja sen neljä näkökulmaa. Kirjeeseen liitettiin vaikuttavuuden (käyntien aikainen nimi) kriittiset menestystekijät (strategia-asiakirjan linjaukset) ja niiden tulostavoitteet (toimenpidelinjaukset). Kirjeeseen liitettiin myös kustakin muusta näkökulmasta todellisia tai kuviteltuja esimerkkejä kriittisistä menestystekijöistä ja niiden arviointikriteereistä (silloinen termi), asian nykytilasta, minimitalvoitteesta ja maksimitavoitteesta.

Kullekin virastolle ja laitokselle esitettiin kysymykset BSC -viitekehikon ja sen näkökulmien soveltumisesta. Lisäksi pyydettiin mielipidettä tulossopimuksen aikajänteen pidentämiseksi budjettivuotta pidemmäksi. Tilaisuuksista tehtiin molempien osapuolien hyväksymät muistiot.

Vastausten perusteella virastot ja laitokset voitiin ryhmitellä BSC -kehikkoajattelun soveltamisessa kolmeen ryhmään. BSC -kehikkoajattelu oli ollut käytössä tai kehittämisvaiheessa Säteilyturvakeskuksella, Sosiaali- ja terveystalun tutkimus- ja kehittämiskeskuksella ja Kansanterveyslaitoksella. Työterveyslaitoksella oli ollut myös kehikkoajattelua, mutta ei BSC -mallin mukaista. Työsuojelupiirien sovellutus todettiin helposti muutettavaksi kehikon mukaiseksi.

Lupa- ja valvontavirastoilla kehikon soveltavuuden ongelmana näytti aluksi olevan se, että ministeriön strategiat eivät näyttäneet tukevan laitosten tavoiteasettelua. Yhteisten keskustelujen pohjalta kuitenkin todettiin, että kehikko soveltuisi tulosohjauksen pohjaksi myös näissä laitoksissa. Yhteiskunnallinen vaikuttavuus voitaisiin määritellä vahvemmin laitosten omista strategisista lähtökohdista käsin.

Raha-automaattiyhdistyksessä oli sovellettu BSC -kehikkoa koko yhdistyksen tasolla yleisesti ja erittäin pitkälle liiketoiminnan alueella. Avustustoiminnassa sen sijaan kehittämistyö oli alkuvaiheessa.

Suurimmalla osalla virastoista ja laitoksista vaikuttavuustavoitteet muodostuivat ministeriön strategia-asiakirjan neljästä strategiasta ja niiden toimenpidelinjauksista. Osassa laitoksista todettiin, että ministeriön strategiat eivät juurikaan sopisi tai antaisi tukea niiden oman toiminnan linjaamiseen. Vaikuttavuustavoitteet joidenkin laitosten osalta katsottiin voitavan johtaa strategioista välillisesti. Osalle laitoksista annettiin mahdollisuus esittää omat strategiansa tulosneuvottelussa.

Muiden kolmen näkökulman osalta kaikilta virastoilta ja laitoksilta löytyi helposti kriittisiä menestystekijöitä ja niihin arviointikriteereitä. Virastot ja laitokset edellyttivät kuitenkin ministeriöltä selkeitä linjauksia näiltä alueilta erityisesti 4-vuotisten tavoitteiden osalta.

Tulossopimukseen, joka koostui yksivuotisten tavoitteiden lisäksi nelivuotisista tavoitteista, oltiin pääasiallisesti tyytyväisiä. Perusteluina esitettiin mm. se, että tutkimuslaitoksissa toiminnan todellinen tulos voidaan usein todeta vasta useamman vuoden kulluttua. Pidempää aikajännettä puolsi myös se, että erilaiset analyysit voitaisiin tehdä tai teetää pidemmällä aikavälillä ja laitoksille jäisi todellista mahdollisuutta ponnistella nelivuotisten tavoitteiden toteuttamiseksi. Toisaalta valvontavirastoissa ja -laitoksissa korostettiin vuosittaista ja nopeampaankin arviointia ja korjaustarvetta.

Työryhmä teki käynneistä laaditun yhteenvedon perusteella sen päätöksen, että BSC-kehikkoajattelulla voitaisiin edetä vuoden 2003 tulossopimusten laadinnassa ja että tulossopimusten tavoitteiden aikajänteen pidentäminen sopisi ministeriön ja virastojen ja laitosten välillä tehtäviin tulossopimuksiin.

Tulosohjauspäivät

Työryhmä esitti jalkautumiskierroksen yhteenvetona hallinnonalan virastojen ja laitosten tulosohjauspäivillä tulosohjauksen parantamistavoitteiksi seuraavia asioita:

Sisällön suhteen:

- Tavoitteena yhtenäinen viitekehikko suunnitelmille ja kertomuksille
- Rationalisoida erilaisten kertomusten rooleja ja sisältöjä
- Ohjaus- ja johtamiskäsitteistön yhdenmukaistaminen
- Tulossopimusten ja talousarvion lukuperustelujen yhtenäistäminen
- Henkilöstön riittävyteen ja hyvinvointiin liittyvät näkökulmat tärkeitä
- Tulosohjauksen ja laitoksen oman johtamisjärjestelmän välinen suhde selkeäksi
- Laitoksen oma strategia vahvemmin esiin tulosneuvotteluissa
- Mitattavuutta ja konkreettisuutta 4-vuotiseen ja vuosittaiseen tavoiteasetteluun

Aikajänteen pidentämisen suhteen:

- Pidentää ajallisesti tavoiteasettelua ja ohjausta vuositarkastelusta hallituskausi- tai 3–4-vuotisjaksolle
- Keventää vuosittaista arviointia ja vahvistaa 4-vuotista arviointia, mikä antaisi tilaa tulokselliselle työnteolle
- Arviointi (4-vuotis) tulisi nostaa merkittäväksi tapahtumaksi samalla karsien erilisiä selvityksiä ja kertomuksia
- Vuosittainen tulostarkastelu kevyemmäksi, mutta syvemmäksi (teemat vuosittain)

Palautteen suhteen:

- Ministeriön rapsakka palaute kirikkaaksi

Tekniikan suhteen:

- BSC -tekniikkaa sovellettiin suuremmissa virastoissa ja laitoksissa sekä Raha-automaattiyhdistyksen keskushallinnon ja liiketoiminnan alueella.

Tulosohjauspäivillä kukin virasto ja laitos esitti oman harjoitustyönsä ja kertoi BSC -ajattelun soveltumisesta työryhmän esittämään muottiin. Ehdotettu malli sai laajan hyväksynnän. Mallin sovittaminen omaan virastoon ja laitokseen koettiin hyvinkin motivoivaksi tehtäväksi. Ne, joilla mallin kehittäminen oli kesken, saivat uutta pontta mallin jatkokehittelylle yhteisten näkökulmien ja laajemman tulossopimusajattelun kautta. Kahden uuden näkökulman käyttöönotto koettiin joissakin virastoissa ja laitoksissa ministeriön puuttumisena viraston tai laitoksen operatiiviseen johtamiseen ja niiden itsenäiseen asemaan. Perusteluna näiden kahden uuden näkökulman ottamiseksi kehikkoon ministeriö esitti, että niiden avulla voitaisiin asettaa koko hallinnonalan konsernille yhteisiä tavoitteita.

Tulosohjauspäivillä päätettiin yhteisesti, että tulossopimukset rakennetaan BSC -viitekehikon neljän näkökulman mukaan.

Tulossopimusten valmisteluohje vuodelle 2003

Ministeriö antoi valmisteluryhmille tulossopimusten valmisteluohjeet 14.5.2002 (Liitenumio 2). Ohjeessa kuvattiin tulossopimuksen uusi rakenne, joka noudattaa Balanced Scorecard -viitekehikon neljän näkökulman rakennetta. Näkökulmien nimet annettiin tässä ohjeessa.

Tulossopimuksen laatimisohejen lisäksi ministeriö julkaisi linjauksensa tulossopimusten valmistelun taustaksi strategiatyönsä ja tulosohjauspäivillä pidetyn tilaisuuden pohjalta: ”Tulosohjauksen 4-vuotistavoitteet STM:n hallinnonalalla” (Liitenumio 3). Tuloksellisuustyöryhmä oli valmistellut asiakirjaa ja ministeriön johtoryhmä oli hyväksynyt sen aiemmin. Hallinnonalan konsernin johtoryhmä oli myös hyväksynyt 4-vuotistavoitteet.

Talousarvioiden lukuperustelut

Kun viitekehikon näkökulmat oli hyväksytty tulosohjauspäivillä tulossopimuksen rakenteeksi, ministeriön osastojen talousyhdyshenkilöt muokkasivat talousarvioiden lukuperusteluihin kirjattuja alustavia tulostavoitteita uuden jäsentelyn mukaisiksi. Sovittiin, että lukuperustelujen muokkaamista tullaan jatkamaan edelleen vuoden 2004 talousarvioehdotusta laadittaessa.

Koordinointiseminaari valmisteluryhmille

Tuloksellisuustyöryhmä järjesti syksyllä tulossopimusten valmisteluryhmille neuvottelu- ja koulutustilaisuuden valmistelun nykytilanteesta ja muutoksiin liittyvistä kysymyksistä.

Tuki ja ohjaus valmisteluryhmille

Tuloksellisuustyöryhmä ja sen jäsenet ovat tarpeen mukaan tukeneet ja ohjanneet valmisteluryhmiä mallin kehittelystä tulossopimusten laadintaan.

Ministeriön toimintasuunnitelma

Ministeriön toimintasuunnitelmassa vuodelle 2003 sovelletaan myös BSC -viitekehikkoa. Balanced Scorecard -viitekehikon käyttöönottoa laajennetaan seuraavana vuonna vuoden 2003 kokemusten perusteella.

Kertomukset

Balanced Scorecard -viitekehikon jäsentely ulotetaan jatkossa koskemaan hallinnonalan eri kertomuksia ja muita julkaisuja. Tässä tarkoitettuja kertomuksia ja muita julkaisuja ovat ainakin hallituksen toimenpidekertomus, hallituksen kertomus valtiovarain hoidosta ja tilasta, sosiaali- ja terveystietokertomus, sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonalan toimintakertomus, sosiaaliturvan suunta, ministeriön toimintakertomus ja tilinpäätöslaskelmat ja ministeriön toimintasuunnitelman määräaikainen seuranta.

6 EHDOTUKSET

Työryhmän ensisijaisena tavoitteena oli ministeriön roolin täsmentäminen ja vahvistaminen valtion talousarviossa ja tulosohejauksessa. Työryhmä katsoo, että työryhmän valitsema Balanced Scorecard -viitekehikko on osoittautunut käyttökelpoiseksi menetelmäksi ja kytketty osaksi ministeriön ja sen hallinnonalan ohjaus- ja johtamisjärjestelmää. Työryhmän valitsema tulossopimuksen aikajänteen pidentäminen antaa myös edellytykset strategian toteuttamiseksi.

Edellä olevan perusteella työryhmä esittää seuraavia toimenpiteitä:

Suunnitteluasiakirjat

1. Vuoden 2004 talousarvion laadintaohjeet uusitaan. Ministeriön hallinnonalan toimintamenomomenttien luku- ja momenttiperusteluissa noudatetaan Balanced Scorecard -viitekehikkoa. Viitekehikkoajattelua pyritään käyttämään myös muiden kulutusmenomomenttien ja siirtomenojen luku- ja momenttiperusteluissa lisäämällä vaikuttavuus- ja muuta tulostietoa.
2. Vuoden 2003 ministeriön toimintasuunnitelman laadinnassa käytetään Balanced Scorecard -viitekehikkoa ja vuoden 2004 toimintasuunnitelman laadintaa (sisältö, ohjeet ja mm. tavoite- ja kehityskeskustelulomakkeet) tarkennetaan ja kehitetään edelleen vuoden 2003 aikana saatujen kokemusten perusteella.

Tulosopimukset

3. Vuoden 2004 tulosopimusten valmisteluohjeisiin kehitetään kattavat nelivuotista-voitteet kunkin näkökulman osalta. Tarkoituksena on ministeriön ohjauksen lisääminen hallinnonalalla.
4. Tulosopimusten tavoitteiden tuloksellisuuden arvioinnissa käytettäviä kansallisia ja kansainvälisiä indikaattoreita kehitetään laatimalla selvitys tarvittavista indikaattoreista. Selvitys voidaan tehdä joko normaalina virkatyönä tai erillisessä työryhmässä.

Seuranta ja palaute

5. Kevään tulosarviointipäivää varten uudistetaan tulostavoitteiden toteutumisen arviointiohje. Tulosopimuksista annettavaa kirjallista ja muuta palautetta ja sen hyväksikäyttöä kehitetään edelleen sopimusten uuden rakenteen hyväksikäytön edistämiseksi.
6. Kertomusasiakirjojen ja muiden julkaisujen tuloksellisuuden arvioinnissa ja seurannassa käytetään Balanced Scorecard -viitekehikon jäsentelyä. Kertomuksissa ja muissa julkaisuissa käytettävistä keskeisistä indikaattoreista päätetään kevään 2003 aikana.

Tiedottaminen, koulutus, viestintä ja vuorovaikutus

7. Ministeriön henkilöstölle järjestetään koulutusta ja ohjausta Balanced Scorecard -viitekehikkoajattelusta, sen sisällöstä ja prosesseista esimerkiksi Studia Generalia -tilaisuuksilla, tietoiskuilla, ohjeistuksella, lehtikirjoittelulla.
8. BSC -tietous viedään ministeriön intranetin verkkotyöpöytään koko henkilöstön saataville. Ministeriön ja hallinnonalan virastojen ja laitosten yhteinen BSC -tietous ehdotetaan linkitettäväksi hallinnonalan tarpeiden mukaan yhteiseen keskustelufoorumiin.

Tulosraportoinnin tekninen toteutus

9. Balanced Scorecard -viitekehikon tuomat muutostarpeet laskentatoimeen ja laskentatoimen raportoinnin kehittämiseen ehdotetaan selvitettäväksi sekä ministeriön toimintasuunnitelman osalta että virastojen ja laitosten tulosopimusten osalta.
10. Tulosraportoinnin tekniseksi parantamiseksi ehdotetaan tehtäväksi selvitystyö ministeriön/hallinnonalan toiminnanohjaus-/tietojärjestelmän tarpeellisuudesta.

KIRJALLISUUTTA

Budjetoinnin ja taloushallinnon kehitys eduskunnan näkökulmasta, Valtiovarainvaliokunnan puheenjohtaja, kansanedustaja Maria Kaisa Aula, Taloushallinnon teemapäivä 28.11.2001

The EFQM Excellence Model, 1999 EFQM, Laatukeskus

eSTM -koordinointihanke, Sosiaali- ja terveysministeriö, ajalle 1.1.2002–31.12.2004

Euroopan laatupalkintomalli julkisella sektorilla, Suomen Kuntaliitto ja Valtiovarainministeriö 2001

Hallituksen kertomus valtiovarain hoidosta ja tilasta vuonna 2001, annettu eduskunnalle vuoden 2002 valtiopäivillä, Helsinki 2002

Hallituksen toimenpidekertomus vuodelta 2001, Edita 2002

Ikäihmisten hoitoa ja palveluja koskeva laatusuositus, Sosiaali- ja terveysministeriö ja Suomen Kuntaliitto, Sosiaali- ja terveysministeriön oppaita 2001:4

Kaplan Robert S. & Norton David P.: The Balanced Scorecard, Harvard Business Press 1996

Kertomusmenettelyn kehittäminen eduskunnan valtion taloudenhoidon valvontatoimen osana, Kertomusmenettelytyöryhmän mietintö 15.5.2002, Eduskunnan kanslian julkaisu 7/2002, Eduskunnan puhemiesneuvoston 24.10.2002 asettama työryhmä

Kestävä talous, hyvinvoinnin perusta, Valtiovarainministeriö, Taloudelliset ja talouspoliittiset katsaukset 3/2002, Helsinki 2002

Laatupolitiikan kartoitus sosiaali- ja terveysministeriössä ja keskushallinnon yksiköissä, Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2000:5, Helsinki 2000

Malmi Teemu, Peltola Jukka, Toivanen Jouko: Balanced Scorecard. Rakenna ja sovela tehokkaasti, Kauppakaari 2002

Mielenterveyspalveluiden laatusuositus, Sosiaali- ja terveydenhuollon tavoite- ja toimintaohjelman (TATO) mielenterveyden valmistelu- ja seurantaryhmä, Sosiaali- ja terveysministeriön oppaita 2001:9, Helsinki 2001

Ministeriön tulosohjausotteen terävöittäminen, Valtiovarainministeriön työryhmämuistio 26/2001, Helsinki 2001

Määttä Seppo – Ojala Timo: Tasapainoisen onnistumisen haaste, Johtaminen julkisella sektorilla ja Balanced Scorecard. Hallinnon kehittämiskeskus ja valtiovarainministeriö, Helsinki 2000 3. painos

Määttä Seppo: Tasapainoinen menestysstrategia, Infoviestintä Oy, Helsinki 2000.

Naisten ja miesten tasa-arvon edistäminen sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonalalla, Valtavirtaistamisohje 18.6.2002, liite Sosiaali- ja terveysministeriön opas sukupuolivaikutusten arvioimiseksi lainsäädäntöhankkeissa (SUVAOPAS)

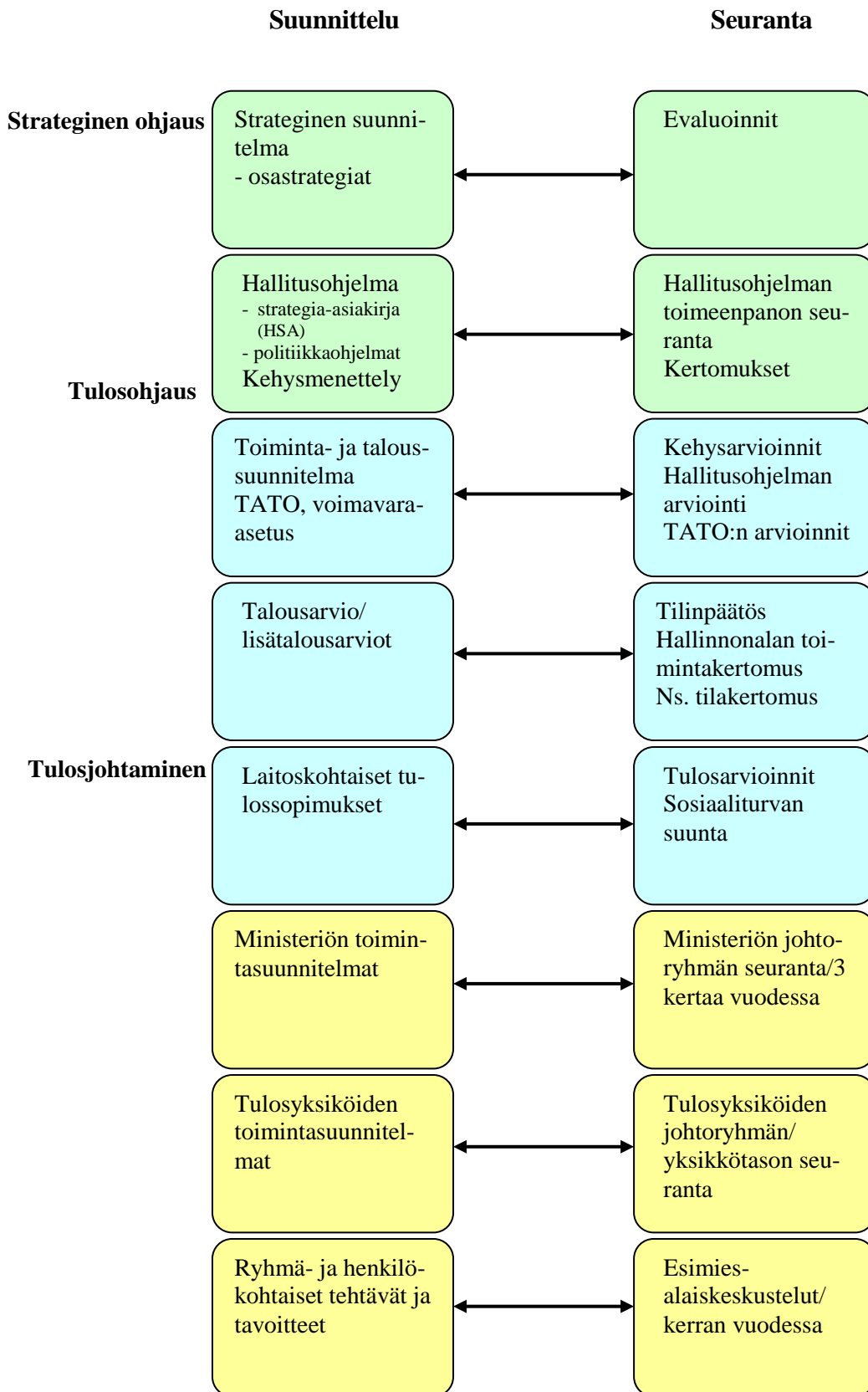
Päihdepalvelujen laatusuositukset, Sosiaali- ja terveysministeriö ja Suomen Kuntaliitto, Esitteitä 2002:4fin.

- Rantanen Jorma, Kauppinen Timo, Toikkanen Jouni, Kurppa Kari, Lehtinen Suvi, Leino Timo, Work and health country profiles, Country profiles and national surveillance indicators in occupational health and safety, Finnish Institute of Occupational Health, People and Work, research Reports 44, Helsinki 2001
- Social Protection Committee, Report on Indicators in the field of poverty and social exclusion, October 2001, 13509/01, DG J
- Sosiaali- ja terveyshuollon tietouudistus 2005, Sosiaali- ja terveysministeriön 24.4.2002 asettama työryhmä ajalle 25.4.2002 – 30.4.2003
- Sosiaali- ja terveystietokanta 2002, Sosiaali- ja terveysministeriö 11/2002
- Sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonalan hankintastrategia (valmisteilla 2002)
- Sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonalan toimintakertomus 2001, Vantaa 2002
- Sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonalan tulossopimukset vuodelle 2002, Sosiaali- ja terveysministeriö 2002:2
- Sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonalan työsuojelustrategia 1998
- Sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonalan verkkopalvelustrategia (valmisteilla)
- Sosiaali- ja terveysministeriön henkilöstöstrategia 2001–2005
- Sosiaali- ja terveysministeriön henkilöstötilinpäätös 2001
- Sosiaali- ja terveysministeriön ja sen hallinnonalan raportoinnin kehittäminen, Sosiaali- ja terveysministeriö 2001:36
- Sosiaali- ja terveysministeriön laadunvarmistus 1995-1997, STM:n hankesuunnitelma 6.2.1995
- Sosiaali- ja terveysministeriön tilintarkastuskertomus vuodelta 2001, Valtiontalouden tarkastusvirasto 3.6.2002
- Sosiaali- ja terveysministeriön toimintakertomus ja tilinpäätöslaskelmat 1.1.2001–31.12.2001, Sosiaali- ja terveysministeriö, Sisäiset julkaisut
- Sosiaali- ja terveysministeriön toimintasuunnitelma vuodelle 2002, Sosiaali- ja terveysministeriö 5.2.2002, Sisäiset julkaisut
- Sosiaali- ja terveysministeriön viestintästrategia 2001
- Sosiaali- ja terveysministeriön vuosittainen tilintarkastus 2001, Tilintarkastajan väliraportti: Sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonalan tavoiteasetanta – ministeriön ja alaisten tilivirastojen välinen tulosohtausmenettely, Valtiontalouden tarkastusvirasto 15.11.2001
- Sosiaali- ja terveystietokannan strategiat 2010 - kohti sosiaalisesti kestävä ja taloudellisesti elinvoimaista yhteiskuntaa, Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisu 2001:3, Helsinki 2001
- Sosiaaliturvan strategiat – viisi vuotta 2000-luvulle. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisu 1995:1
- Sosiaaliturvan suunta 2002, Sosiaali- ja terveysministeriö 2/2002
- Toiminta- ja taloussuunnitelmien sekä talousarvioehdotusten laadinta, Valtiovarainministeriö 10.4.2002, TM 0206

- Toivanen Jouko: Balanced Scorecardin implementointi ja käytön nykytila Suomessa. Väitöskirja. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 108. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu. Digipaino 2001
- Tuottavuudella tulevaisuuteen, Kohti julkisten palvelujen yhteistä arviointia, Keskustelu-aloite, Suomen Kuntaliitto, Sisäasiainministeriö, Valtiovarainministeriö, Helsinki 2001
- Työterveyshuollon valtakunnalliset kehittämissuunnitelmat, Sosiaali- ja terveysministeriö, Työterveyshuollon neuvottelukunta, Helsinki 1989
- Wahlström K.: Suomessa kehitetty Balanced Scorecard -mittaristo, Yritystalous 1998
- Valovirta Ville ja Uusikylä Petri: Osaoptimoinnista tulosketjuihin, Helsinki 2002
- Valtioneuvoston periaatepäätös 13.9.2001 terveydenhuollon tulevaisuuden turvaamiseksi
- Valtioneuvoston periaatepäätös Terveys 2015 -kansanterveysohjelmasta, Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2001:4
- Valtioneuvoston päätös 28.10.1999: Sosiaali- ja terveydenhuollon tavoite- ja toimintaohjelma 2000–2003, (TATO), Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 1999:16, www.verkkotato.net
- Valtion internet -pohjainen tuloksellisuus- ja taloustiedon raportointijärjestelmänhanke (Netra), Valtiokonttorin hanke 2000–2005
- Valtion keskushallinnon uudistaminen, Julkisen hallinnon toimivuuden ja arvioinnin kehittäminen, Helsinki 2001
- Valtion keskushallinnon uudistaminen, Ministerityöryhmän muistio 28.6.2002, Valtiovarainministeriö 2002
- Valtion keskushallinnon uudistaminen: Tulostavoitteiden haaste, Selvitys ministeriöiden tulostavoitteista, Valtiovarainministeriö, Valtion keskushallinnon uudistaminen, osahanke 2.1., Kaisa Pöllä, Terho Vuorela, Helsinki 2001
- Valtion tilinpäätöksen ja tilinpäätösmenettelyiden kehittäminen, Valtion tilinpäätöstyöryhmän sihteeristön keskustelumateriaali, elokuu 2002 ja kuulemistilaisuus 9.9.2002 Säätytalolla
- Valtiovarainhallinnon tuloksellisuus 2001, Valtiovarainministeriön toiminta ja talous, Helsinki 2002
- Valtiovarainministeriön hallinnonalan ohjaus, Periaatteet, prosessit ja aikataulut, Valtiovarainministeriön hallinnonalan toiminta ja talous 1/2001, Helsinki 2001
- Valtiovarainministeriön ja sen hallinnonalan tulostavoitteet 2002, Hallinnonalan tulostavoiteasiakirja, Helsinki 2002
- Wiili-Peltola Erja: Sairaanhoidopiirin strategia sairaaloiden lähijohdon tulkintana, Hallinnon tutkimus 4/2001
- Vuorela, Terho, Aktiivista ohjausta ja seuranta. Oheisaineisto ministeriöiden tulostavoitteiden terävöittämiseen. Luonnos 28.8.2002. HAUS

LIITTEET

Sosiaali- ja terveysministeriön suunnittelu- ja seurantajärjestelmä



Tavoitteiden ja tuloksellisuuden kuvaaminen tulosbudjetissa ja tulossopimuksissa



TULOSSOPIMUKSEN VALMISTELUOHJE VUODELLE 2003

1. TULOSSOPIMUKSEN PÄÄASIALLINEN SISÄLTÖ JA VALMISTELUAIKATAULU

Tausta

Tulosohjauksen kehittäminen on yksi keskushallintohankkeen tavoitteista. Valtiontalouden tarkastusvirasto on kiinnittänyt osaltaan huomiota STM:n hallinnonalan virastojen ja laitosten toiminnan tuloksellisuuteen sekä ministeriön ohjausotteeseen. STM asetti ns. tuloksellisuustyöryhmän, jonka tehtävänä on esittää rakenteellisia ja sisällöllisiä parannusehdotuksia tulosohjaukseen ja toiminnan tuloksellisuuden mittaamiseen. Työryhmä on käynyt läpi virastojen ja laitosten johdon kanssa tulossopimuksen rakenteen uudistamista. Työryhmän valmistelun pohjalta asiaa käsiteltiin laajasti hallinnonalan tulosohjauspäivien yhteydessä Sannäsissä 22.-23.4.2002.

Em. kannanottojen, työryhmävalmistelun ja Sannäsin käsittelyn pohjalta STM:n hallinnonalan tulossopimusten rakennetta muutetaan siten että ministeriön ohjausote selkeytyy, voidaan ottaa pitemmän aikavälin tavoitteen asettelu sekä samalla keventää koko prosessia. Tulossopimusten rakenteessa ryhdytään soveltamaan ns. Balanced Scorecard -kehikon neljää näkökulmaa. Tulossopimusten aikajänne muutetaan vastaamaan paremmin hallituskausia ja siten että tavoiteasettelussa voidaan käyttää budjettivuotta pitemmälle jaksolle sovitut tavoitteita. Tässä ohjeessa on kuvattu vuoden 2003 tulossopimusten laatimisen yhteydessä käyttöön otettavia muutoksia. Vuosi 2003 on uuden järjestelmän pilottivuosi ja täydellä teholla uuden järjestelmän mukaista tavoitteen asettelua ryhdytään soveltamaan vuoden 2004 sopimuksissa, jolloin on käytettävissä uuden hallitusohjelman tavoitteet.

Vuoden 2003 tulossopimusten valmistelun vaiheistus

1. Tulossopimuksen sisältöä koskevat rakenteelliset kysymykset ovat esillä ns. tuloksellisuustyöryhmässä, joka jättää ehdotuksensa 31.10.2002 mennessä. Ryhmän valmistelutyötä käytetään hyväksi tulossopimusten rakenteen kehittämistyössä.
2. Hallinnonalan virastojen ja laitosten tulosohjauspäivät pidettiin 22.-23.4.2002 Sannäsissä, jossa sosiaali- ja terveysministeriö, laitokset, lääninhallitusten sosiaali- ja terveysosastot, työsuojelupiirit sekä Raha-automaattiyhdistys arvioivat vuoden 2001 tulostavoitteiden toteutumista. Tulosohjauspäivillä käsiteltiin tuloksellisuustyöryhmän ehdottamaa tulossopimusmenettelyä, sisältöä, rakennetta sekä laitoskohtaisia sovellutusesimerkkejä. Ehdotettu malli sai eri tahojen hyväksynnän.

3. Ministeriö linjaa aiemman strategiatyönsä ja Sannäsin keskustelun pohjalta omat, erityisesti 4-vuotiset, tavoitteensa tulossopimusten valmistelun taustaksi.
4. Ministeriön johtoryhmä käsittelee toukokuussa 2002 tulossopimuksia koskevat sosiaali- ja terveysministeriön linjaukset sekä sovellettavat indikaattorit, jotka ohjaavat valmisteluryhmien työtä.
5. Konsernin joryn 13.6.2002 kokouksessa käydään vielä läpi valmisteluprosessi ja muutokset.
6. Syyskuussa 2002 järjestetään valmisteluryhmille neuvottelutilaisuus, jossa keskustellaan muutoksiin liittyvistä kokemuksista ja käydään läpi tulossopimusten valmistelutilanne.
7. Ministeriön sekä virastojen ja laitosten edustajista koostuvat *tulossopimusten valmisteluryhmät* valmistelevat sopimusten tekstiehdotukset lokakuun 2002 loppuun mennessä.
8. Tulossopimusneuvottelut käydään loka-joulukuussa. Tulossopimukset allekirjoitetaan vuoden vaihteeseen mennessä. Ao. tulossopimuksesta vastaava osasto huolehtii allekirjoituksesta (ajanvaraus kp/laitoksen johto). Allekirjoitetut sopimukset toimitetaan talous- ja suunnitteluosastolle, joka kirjaa ne.
9. Sen jälkeen kun sopimus on allekirjoitettu tulee lopullinen sopimus toimittaa myös sähköisesti osoitteella raija.repo@stm.vn.fi.
10. Talous- ja suunnitteluosasto kokoaa ja laatii budjettiasetuksen 11 §:n mukaisen hallinnonalan tulostavoiteasiakirjan joulukuussa 2002. Se julkaistaan sosiaali- ja terveysministeriön julkaisusarjassa tammikuussa 2003.

Työsuojelupiirien sekä sosiaali- ja terveysministeriön ja lääninhallitusten välisten tulossopimusten valmistelussa tässä ohjeessa esitettyä tulossopimuksen rakennetta ja aikataulua noudatetaan soveltuvin osin.

Raha-automaattiyhdistyksen ja terveystieteiden tutkimuskeskusten käytön kohdistumisen seurannassa hallinnonalan yleistavoitteiden toteuttamiseen noudatetaan soveltuvin osin edellä mainittuja menettelytapoja ja aikatauluja.

2. TAUSTA-ASIAKIRJAT

Tulostavoitteet vuodelle 2003 pohjautuvat seuraaviin asiakirjoihin:

- Sosiaali- ja terveystieteiden strategiat 2010
- Valtioneuvoston periaatepäätös Terveys 2015 -kansanterveysohjelmasta
- Valtioneuvoston periaatepäätös terveydenhuollon tulevaisuuden turvaamiseksi
- Hallitusohjelma
- Vuosia 2003–2006 koskeva kehyspäätös
- Sosiaali- ja terveydenhuollon tavoite- ja toimintaohjelma vuosille 2000–2003
- Työsuojelustrategia
- Työterveydenhuollon valtakunnalliset kehittämissuunnitelmat
- Virastojen ja laitosten strategiset suunnitelmat.

Edellisten lisäksi tulossopimuksia valmisteltaessa tulee ottaa huomioon eduskunnan lausumat sekä virastojen ja laitosten kanssa yhteistyössä laaditut seuranta-asiakirjat, kerto-

mukset ja katsaukset, erityisesti siltä osin kuin niiden valmistelu ja laadinta on yksittäisen viraston tai laitoksen vastuulla.

Vuosi 2003 on eduskuntavaalivuosi. Uusi hallitus aloittaa työnsä keväällä 2003 ja samalla tulee voimaan uusi hallitusohjelma. Sen linjaukset vaikuttavat vuoden 2004 tulossopimusten tavoitteenasetteluun.

3. TULOSSOPIMUKSEN RAKENNE

Tulossopimusten uusi rakenne (pääluvut) on seuraava:

1. Ministeriön yleislinjaukset ja tavoitteet
2. Laitoksen toimintaympäristö ja strategia
3. Pitkän aikavälin laitoskohtaiset tulostavoitteet
4. Lyhyen aikavälin laitoskohtaiset tulostavoitteet
5. Tulossopimuksen toteutumisen raportointi ja arviointi

3.1. Ministeriön yleislinjaukset ja tavoitteet

Tulossopimusten tavoiteasetannassa sovelletaan oheisen Balanced Scorecardin (BSC) mukaista neljän näkökulman kehikkoa. (Liite 1)

Tulossopimuksen tämä luku on pääosin kaikille laitoksille yhteinen osio, jossa ilmaistaan ministeriön koko hallinnonalan ohjausta koskeva tahto ja tavoitteet sekä kuvataan lyhyesti toimintaympäristön odotettuja muutoksia, kirjataan ministeriön strategia 2010 -asiakirjan neljä linjausta (Terveyden ja toimintakyvyn edistäminen, työelämän vetovoiman lisääminen, syrjäytymisen ehkäisy ja hoito sekä toimivat palvelut ja kohtuullinen toimeentuloturva), jotka samalla ovat vaikuttavuustavoitteiden pohjana.

BSC:n kolmen muun näkökulman alueelta esitetään muutamia tavoiteilmaisuja ja niiden toteutumista kuvaavia seurantaindikaattoreita. Vuoden 2003 tulossopimuskierröksellä rakennetta testataan erityisesti näiden kolmen näkökulman osalta. Kattava ja yksityiskohtaisempi ministeriön tahto määritellään ja otetaan ohjauksen pohjaksi vuoden 2004 kierroksella, jolloin myös uuden hallitusohjelman edellyttämät tavoitteet ovat selvillä.

Luvun rakenne on seuraava:

Sosiaali- ja terveystalitiikan toimintaympäristön odotetut muutokset (lyhyesti; vrt. TTS-asiakirja)

- Strategia 2010 neljän linjauksen tekninen kirjaus
- BSC -kehikon mukaisesti kaikkia virastoja ja laitoksia koskevat tavoitteet seuraavalla ryhmityksellä:
- Vaikuttavuustavoitteet (johdettuna strategia 2010:sta)
- Prosessit ja rakenteet
- Uudistuminen ja työkyky
- Resurssit ja talous

Vaikuttavuustavoitteina käytetään strategian neljää linjausta. Muiden näkökulmien (b, c ja d) osalta kirjataan vuodelle 2003 sopimuksiin muutamia tavoiteilmaisuja. Tasa-arvon edistämiseen liittyvät painotukset sisällytetään soveltuvin osin em. linjauksiin (valtavirtaistaminen).

Ministeriön valmistelun pohjalta päätetään pitkän aikavälin tavoitteista ja budjettivuotta koskevista tavoitteista.

Työsuojeluosasto antaa kesäkuun aikana työsuojelupiireillä tarkemmat ohjeet kohtien 3.1.–3.5. tulossopimuksen sisällöstä.

3.2. Laitoksen toimintaympäristö ja strategia

Tässä luvussa esitetään laitoksen toiminnan taustana olevat lähtökohdat sekä strategiset painotukset sosiaali- ja terveysministeriön tulosohjauksen kannalta.

- Toiminta-ajatus ja asiakkuuden määrittely
- Laitoksen toimintaympäristön keskeiset muutokset
- Laitoksen strategia

3.3. Pitkän aikavälin laitoskohtaiset tulostavoitteet

Tässä luvussa kirjataan tulossopimusneuvotteluissa sovitut pitkän aikavälin, max 4 vuotta, laitoskohtaiset tavoitteet ja niihin liittyvät arviointikriteerit (indikaattorit) ryhmiteltynä BSC:n neljän näkökulman mukaisesti. Luvun jaottelu on seuraava:

- Pitkän aikavälin vaikuttavuustavoitteet
- Prosesseja ja rakenteita koskevat pitkän aikavälin tavoitteet
- Uudistumista ja työkykyä koskevat pitkän aikavälin tavoitteet
- Resursseja ja taloutta koskevat pitkän aikavälin tavoitteet

Pitkän aikavälin tavoitteet voivat koskea esim. ohjelmia, järjestelmän muutoksia, erilaisia prosesseja tai laitoskohtaisesti esiin nostettuja tavoitteita.

3.4. Lyhyen aikavälin laitoskohtaiset tulostavoitteet

Tässä luvussa kirjataan sovitut budjettivuotta koskevat laitoskohtaiset tavoitteet ja niihin liittyvät arviointikriteerit ryhmiteltynä samalla BSC –jäsenyksellä. Luvun jaottelu on seuraava:

- Vaikuttavuustavoitteet vuodelle 2003
- Prosesseja ja rakenteita koskevat tavoitteet vuodelle 2003
- Uudistumista ja työkykyä koskevat tavoitteet vuodelle 2003
- Resursseja ja taloutta koskevat tavoitteet vuodelle 2003

Budjettivuoden tavoitteet ovat pääasiassa teknisiä ilmaisuja, jotka liittyvät henkilöstön hyvinvointiin, toiminnan taloudellisuuteen, kustannuksiin, 4-vuotisia tavoitteita toteutettiin hankkeisiin, laatujärjestelmiin tms. Tasa-arvon valtavirtaistamiseen liittyviä tavoitteiden ja tuloksellisuuden kuvaaminen tulosbudjetissa ja tulossopimuksissa

teilmajsuja tulee sisällyttää em. neljään näkökulmaan ministeriön myöhemmin antamien tarkempien ohjeiden mukaisesti.

3.5. Tulossopimuksen toteutumisen raportointi ja arviointi

Tulossopimusten toteutumisen raportointi ja arviointi jaetaan kolmeen tasoon:

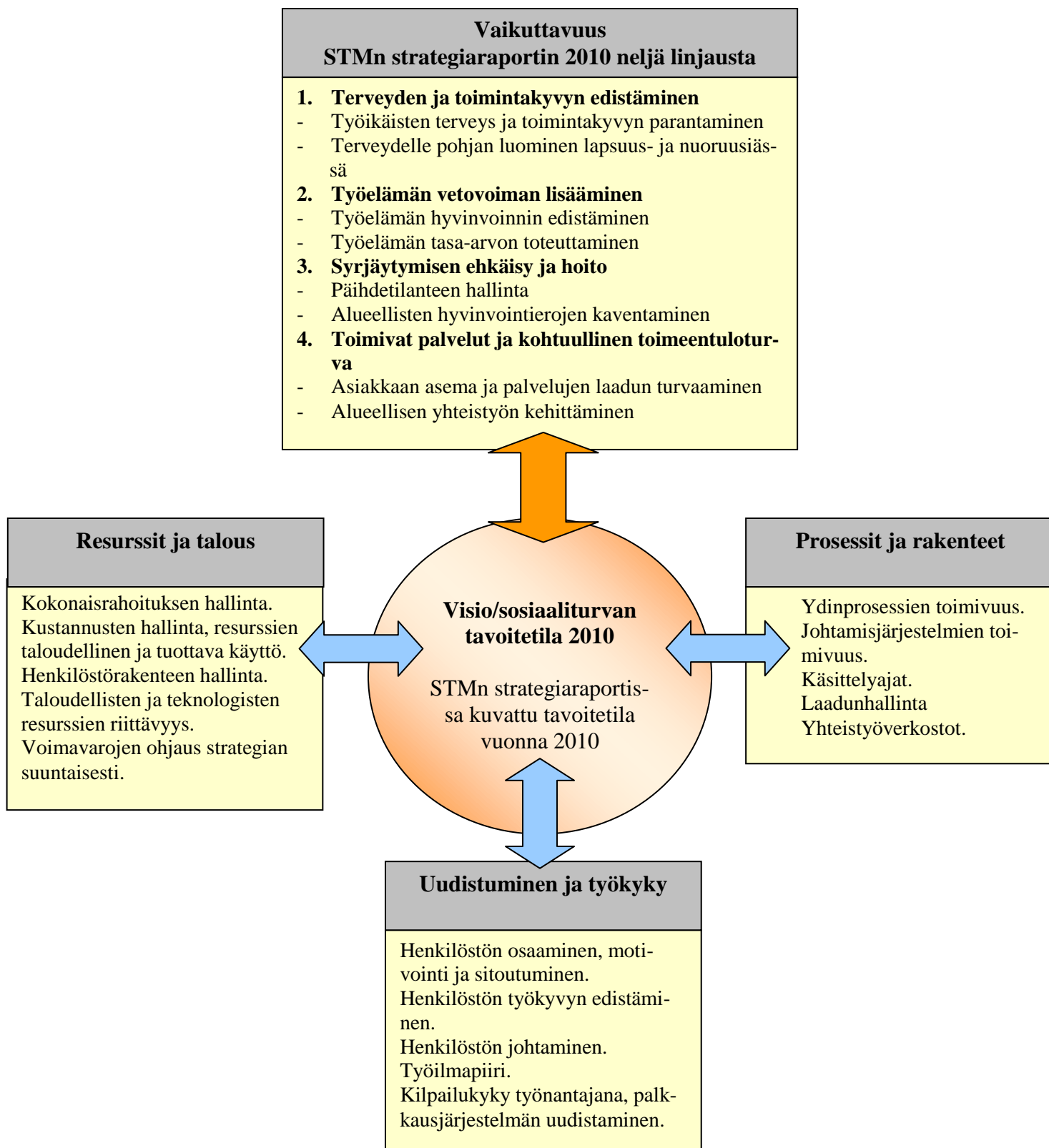
- pitkän aikavälin tavoitteiden toteutumisen arviointi,
- budjettivuotta koskeneiden tavoitteiden toteutumisen arviointi,
- muu raportointi.

Ns. raskaampi arviointi toteutetaan pääsääntöisesti neljän vuoden välein. Vuosittainen (kevyempi) seuranta voidaan toteuttaa esim. erityisteemojen kautta ja vuositasoisten tavoitteiden toteutumisen seurantana. Ne liitetään kiinteästi hallinnonalan toimintakertomuksen yhteydessä tehtävään toiminnan arviointiin. Muu raportointi kattaa esimerkiksi resurssien riittävyyden seurannan kolmesti vuodessa.

Pitkän ja lyhyen aikavälin toiminnan seuranta ja arviointia varten sovitaan tulosindikaattoreista, mittareista, arvioinnin sisällöstä, menettelytavoista, suorittajista ja mahdollisista lisäresursseista. Toimintaa seurataan myös konsernin johtoryhmän kokouksissa.

Vuoden 2003 kevään osalta tulosohjauksen vaiheistuksessa otetaan huomioon hallituksen vaihtumisesta aiheutuvat aikataulukysymykset.

**Tulosopimusten tavoiteasettelussa sovellettava
BSC-kehikko (kts. liitteen 3 liite)**





**SOSIAALI- JA
TERVEYSMINISTERIÖ**
Talous- ja suunnitteluosasto

MUISTIO

Liite 3

2002-06-14

TULOSOHJAUKSEN 4-VUOTISTAVOITTEET STM:N HALLINNONALALLA

Tässä muistiossa esitetään STM:n hallinnonalan tulossopimusten uuden rakenteen sisältämien neljän BSC -näkökulman 4-vuotistavoitteet ja niiden toteutumista kuvaavat seurantaindikaattorit. Asiakirjaa on valmisteltu tuloksellisuustyöryhmässä ja STM:n johtoryhmä on hyväksynyt sen 11.6.2002.

Tulossopimusten uusi rakenne ja menettely on kuvattu sosiaali- ja terveysministeriön 14.5.2002 päivätyssä ohjekirjeessä.

Tämä muistio toimii tulossopimusten valmisteluryhmien työn tausta-asiakirjana, kun ne valmistelevat vuoden 2003 tulossopimuksia. Laitosten ominaispiirteet otetaan huomioon sovellettaessa seuraavia linjauksia. Laitoskohtaisesti arvioidaan myös kriittisten menestystekijöiden ja niitä mittaavien seurantaindikaattorien soveltaminen.

Seuraavien 4-vuotistavoitteiden valinnan lähtökohtana on koko konsernin toimivuus ja tuloksellisuus, jolloin yhteiskunnallisen vaikuttavuuden lisäksi esitetään kriittisiä menestystekijöitä kolmesta muustakin näkökulmasta. Vuoden 2003 tulossopimusten valmistelukierros on luonteeltaan pilottikierros. Uutta mallia syvennetään keväeseen 2003 mennessä, jolloin valmistellaan uuden hallitusohjelman huomioon ottavat tulossopimukset.

Kriittisiä menestystekijöitä on tarkasteltu BSC -viitekehikon neljän näkökulman mukaisesti. Neljä näkökulmaa ovat:

- 1. Yhteiskunnallinen vaikuttavuus**
- 2. Prosessit ja rakenteet**
- 3. Uudistuminen ja työkyky**
- 4. Resurssit ja talous.**

Kullekin näkökulmalle on kuvattu kriittiset menestystekijät, niitä koskevat tavoitteet, tavoitteiden toteutumista mittaavat yleisindikaattorit ja yksityiskohtaisemmat seurantaindikaattorit.

Liitteenä olevaan BSC -kehikkoon on koottu tämän muistion linjaukset.

1. Yhteiskunnallinen vaikuttavuus
--

Kriittinen menestystekijä:

Terveyden ja toimintakyvyn edistäminen

Tavoitteet:

Terveydelle pohja lapsuus- ja nuoruusiässä:

- nuorten aikuisten tupakointi ja alkoholin kulutus kääntyvät selvään laskuun
- lasten ja nuorten päivittäinen liikunta lisääntyy

Työikäisten terveys ja toimintakyky paranevat:

- sairauksien aiheuttamat poissaolot vähenevät 15 % nykyisestä
- työtapaturmat ja ammattitaudit vähenevät 40 % nykytilasta ja niiden vakavuusaste vähenee

Ikäihmisten toimintakyvyn paraneminen jatkuu

Yhteiskuntapolitiikka tukemaan terveyttä

Yleisindikaattorit:

- Elatussuhde
- Elinajan odote
- Terveen elinajan odote (ei haittaavaa pitkäaikaissairautta, koettu terveys, itsenäinen selviytyminen)
- Väestöryhmien väliset erot elinajanodotteessa
- Väestöryhmien väliset terveyserot

Seurantaindikaattorit:

Lasten ja nuorten terveys:

- Päivittäin tupakoivien nuorten osuus
- Huumeita kokeilleiden nuorten osuus
- Nuorten humalajuomisen yleisyys
- Terveyden kannalta riittävästi liikkuvien määrä

Työikäisten terveys:

- Nuorten aikuisten miesten tapaturmainen ja väkivaltainen kuolleisuus (eriteltynä: työtapaturmat, liikennetapaturmat, muut tapaturmaiset kuolemat, itsemurhat)
- Lihavien henkilöiden osuus väestöstä
- Sv-kaudet, työstä poissaolot
- Työtapaturmien ja ammattitautien määrä ja taajuus sekä vakavuusaste

Ikäihmisten terveys ja toimintakyky:

- Oman terveydentilansa hyväksi arvioineiden osuus
- Päivittäisten toimintavaikeuksien yleisyys

Terveyttä edistävä yhteiskuntapolitiikka:

- Kuntien hyvinvointipoliittisen ohjelmatyön eteneminen
- Terveysvaikutusten (ihmisiin kohdistuvien vaikutusten) arviointi

Ympäristön terveys:

- Hengitysilman laatu
- Homehaittojen määrät
- Radontaso

Kriittinen menestystekijä:**Työelämän vetovoiman lisääminen****Tavoitteet:****Työelämän hyvinvointi painopisteeksi:**

- työelämässä pysytään 3 vuotta nykyistä kauemmin
- työelämään tulo aikaistuu keskimäärin nykyisestä

Työelämän tasa-arvo:

- luodaan ja toteutetaan kokonaisvaltainen perhepoliittinen ohjelma

Yleisindikaattorit:**Toimeentuloturva kannustamaan työhön**

- Työllisyysaste (ikäjakaumittain)
- Rakennetyöttömyys:
 - pitkäaikaistyöttömyys
 - toistuva työttömyys
- Alkaneet varhaiseläkkeet
- Työhöntuloikä

Seurantaindikaattorit:**Työhyvinvointi:**

- muutokset työkyvyssä (TYKY -barometrin tietojen perusteella)
- työelämään paluut:
 - pitkien sairauslomien jälkeen
 - erilaisen kuntoutuksen jälkeen
- varhaiskuntoutuksessa olleet

Työn tasa-arvo:

- miesten ja naisten palkkaerot
- työelämän joustot työ- ja perhe-elämän yhteensovittamisessa (esim. vanhempainvapaat)

Toimeentuloturva/kannustavuus:

- Keskimääräinen eläkkeelle siirtymisikä/sukupuoli
- Työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneiden määrä suhteessa työvoimaan
- Koulutusvakuutuksen käyttö

Kriittinen menestystekijä:**Syrjäytymisen ehkäisy ja hoito****Tavoitteet:**

**Uudella otteella lasten ja nuorten ongelmiin
Keinoja pitkäaikaistyöttömyyden katkaisuun
Alueellisia hyvinvointieroja kaventamaan
Päihdetilanne hallintaan**

Yleisindikaattorit:

- Toimeentulotuen käyttö
- Köyhyysaste
- Alueelliset erot
- Itsemurhien määrä
- Rikollisuuden määrä

Seurantaindikaattorit:**Lasten ja nuorten asema:**

- Lastensuojelutoimenpiteiden kohteena olevat lapset

Pitkäaikainen työttömyys:

- Pitkittynyt työttömyys

Alueelliset hyvinvointierot:

- Toimeentulotuen saajat alueittain
- Köyhien suhteellinen osuus alueittain

Päihteet:

- Päihdekuolemat
- Huumeiden käyttö

Kriittinen menestystekijä:**Toimivat palvelut ja kohtuullinen toimeentuloturva****Tavoitteet/toimivat palvelut:****Palvelujen saatavuuden ja laadun varmistaminen:**

- kansalaisten oikeusturvan ja yhdenvertaisuuden edistäminen
- kattavien valtakunnallisten laatusuosituksen valmistelu, ajan tasalla pitäminen sekä alueellistaminen
- riittävä henkilöstömitoitus ja riittävät voimavarat
- palvelujen saatavuus ja jonotusajat
- työterveyshuollon laatu ja saatavuus paranevat ja yhteistyö kuntoutuksen kanssa tehostuu

Yleisindikaattorit:

- Palvelujen käyttäjien asiakastyytyväisyys
- Terveyspalveluihin tyytyväisten osuus väestöstä
- Jonojen pituuteen liittyvä indikaattori
- Erityisväestöryhmien aseman seuranta

Seurantaindikaattorit:

- Laatusuositusten normit ja alueellinen arviointi
- Lääninhallitusten suorittama peruspalvelujen laatuarviointi alueittain (erikseen vuosittain sovittavat aihealueet)
- Kuntatason itsearviointi (aihealueittain sovittava)
- Kuntien/muiden toimijoiden henkilöstötilinpäätökset
- Pitkäaikaisessa laitoshoidossa olevien 75 vuotta täyttäneiden osuus ikäryhmässä
- Kunnan järjestämässä päivähoitossa olevien 0–6-vuotiaiden osuus
- Sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstö:
 - tehtäväalueittain (kunnallinen, yksityinen)
- Henkilöstön vaihtuvuus: Koko vuoden työssä olleiden osuus sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön määrästä (tehtäväalueittain)
- Valitukset, kantelut, ratkaisujen muuttuminen seuraavassa muutoksenhakuasteessa, käsittelyajat
- Valvottavien tarkastuksien kattavuus

Tavoitteet/kohtuullinen toimeentuloturva:**Kohtuullinen toimeentuloturva eri elämäntilanteissa:**

- sosiaalivakuutuksen varaan joutuneiden henkilöiden toimeentuloturvan säilyttäminen kohtuullisella tasolla, kuitenkin siten, että aktiiviväestön osalta työnteko säilyy kannustavana.
- toimeentuloturva kannustaa nykyistä enemmän työssä pysymistä ja työhön paluuta.

Yleisindikaattorit

- Toimeentulotuen saajat (ks. syrjäytyneisyys)
- Toimeentulonsa turvaksi kokeneiden osuus väestöstä kotitaloustyyppin mukaan (vanhustaloudet, lapsiperheet, lapsettomat, yksin asuvat)

Seurantaindikaattorit:

- Toimeentulotuen, ansiosidonnaisen työttömyysturvan ja mahdollisesti eräiden muiden etuuksien taso suhteessa pieni- ja keskituloisen palkansaajan (esim. 50 %, 75% ja 100 % keskipalkasta) nettotuloihin.
- Syyperusteisten vähimmäisetuuksien (työmarkkinatuki, kansaneläke) nettotasoa (ml. asumistuet) suhteessa toimeentulotukeen. Yksin asuva henkilö ja mahdollisesti muita perhetyyppejä.
- Suhteellinen köyhyysriski työmarkkina-aseman mukaan ja kotitaloustyypeittäin.

2. Prosessit ja rakenteet

Kriittinen menestystekijä:

Hallinnonalan yhteistyöverkostojen edistäminen ja hyväksikäyttö

Tavoitteet:

Päätöksentekoa tukevien hallinnonalan valmisteluketjujen varmistaminen
Palveluohjauksen toimivuuden varmistaminen asiakkaan näkökulmasta
Toimeentuloturvasta vastaavien laitosten yhteistyö

Seurantaindikaattorit:

- Valmisteluketjujen toimivuuden arviointi
- Työsuojelupiirien välinen työnjako ja yhteistyön kehittäminen
- Aluetyöterveyslaitoksen asiantuntemuksen hyödyntäminen
- Palveluketjujen toimivuuden arviointi: STM/alueet/kunnat/muut
- Asiakastyytyväisyysmittaukset

Kriittinen menestystekijä:

Ydinprosessien linjat toimintatavat

Tavoitteet:

Ydinprosessien tehokkuuden parantaminen laitoksessa ja hallinnonalalla

Seurantaindikaattorit:

- Ydinprosessien kuvaus, kartoitus ja hyväksikäyttö
- Laadunhallinnan tilan arviointi
- Dokumentoinnin kattavuus ja ohjeistuksen noudattamisen seuranta
- Prosessien laatukäsikirjat
- Ajantasaiset ja kattavat ohjeet ja säädökset
- Asianhallintajärjestelmät
- Projektien käyttö työvälineenä hallinnassa

Kriittinen menestystekijä:

Tietojärjestelmien hyväksikäyttö

Tavoitteet:

Toimivat ja yhteensopivat tietojärjestelmät laitoksissa ja hallinnonalalla

Seurantaindikaattorit:

- Tietojärjestelmäselvitykset / vertailut
- Tietohallintostrategiakartoitukset

Kriittinen menestystekijä:	Tutkimus- ja kehittämistoiminnan tuloksellisuus
Tavoitteet:	Arviointimenetelmien kehittäminen hallinnonalalla
Seurantaindikaattorit:	<ul style="list-style-type: none"> • Tutkimus- ja kehittämishankkeiden arviointimenetelmien kartoitus ja yhteisten mallien kehittäminen • Kehityshankkeiden toteutuma • Julkaisujen laatu ja määrä • Työympäristön mittaukset ja analyysit • Asiantuntijapalvelutyö • Ammattitauti- ja työkyvyn arviointitutkimukset • Koulutettavapäivät

3. Uudistuminen ja työkyky

Kriittinen menestystekijä:	Laitoksen henkilöstön toimintakyvyn ja toimintavalmiuden varmistaminen laitoksen toimintastrategian mukaisesti
Tavoitteet:	Osaava, motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö Toimivat johtamisjärjestelmät
Seurantaindikaattorit:	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstöstrategian tilan arviointi (ml. tasa-arvosuunnitelma) • Henkilöstötilinpäätösten analysointi • Työtyytyväisyyden arviointi
Kriittinen menestystekijä:	Kilpailukyky työnantajana
	Siirrytään tehtävien vaativuuteen ja henkilökohtaiseen suoritukseen perustuvaan kannustavaan palkkaukseen Kehitetään muita kannustamis- ja palkitsemismuotoja
Seurantaindikaattorit:	<ul style="list-style-type: none"> • Tehtävän vaativuuteen perustuvan palkkausjärjestelmän käyttöönotto
Kriittinen menestystekijä:	Ikääntyminen
Tavoitteet:	Työyhteisön tasapainoinen ikärakenne Osaamisen siirtäminen ikääntyviltä henkilöiltä nuorille työntekijöille Ikääntyvän henkilöstön työkyvystä ja jaksamisesta huolehtiminen: <ul style="list-style-type: none"> - Ennenaikaisen eläköitymisen ehkäiseminen

Seurantaindikaattorit:

- Ikääntymisen vaikutusten selvittäminen organisaatiossa
- Suunnitelma osaamisen siirron edellyttämistä henkilö-
tövoimavaroista ja niiden rahoituksesta avaintehtävissä

4. Resurssit ja talous**Kriittinen menestystekijä:**

Tehokas resurssien käyttö laitoksen strategian suuntaisesti

Tavoite:

Kokonaisrahoitus on hallinnassa hallinnonalan laitosten toimintamenojen osalta

Seurantaindikaattorit:

- Budjettirahoitus vastaa tehtäviä (strategioita ja tulostavoitteita) (tehtävien lisääntymisen/vähentymisen vaikutus määrärahaan)
- Perusrahoituksen suhde muuhun rahoitukseen ja toteutumisen seuranta
- Siirtyvien määrärahojen prosenttiosuus budjetista ja pelisäännöt
- Yhteisrahoitteisen ja maksullisen toiminnan taso ja vakaus
- Suunnitellun ulkopuolisen rahoituksen toteutuminen
- Maksullisen toiminnan periaatteet ja seuranta kunnossa
- Tilaustutkimuspolitiikka
- Voimavarojen ohjaus strategian mukaisesti ja toteutumisen seuranta

Kriittinen menestystekijä:

Tuottavuus, taloudellisuus ja tehokkuus

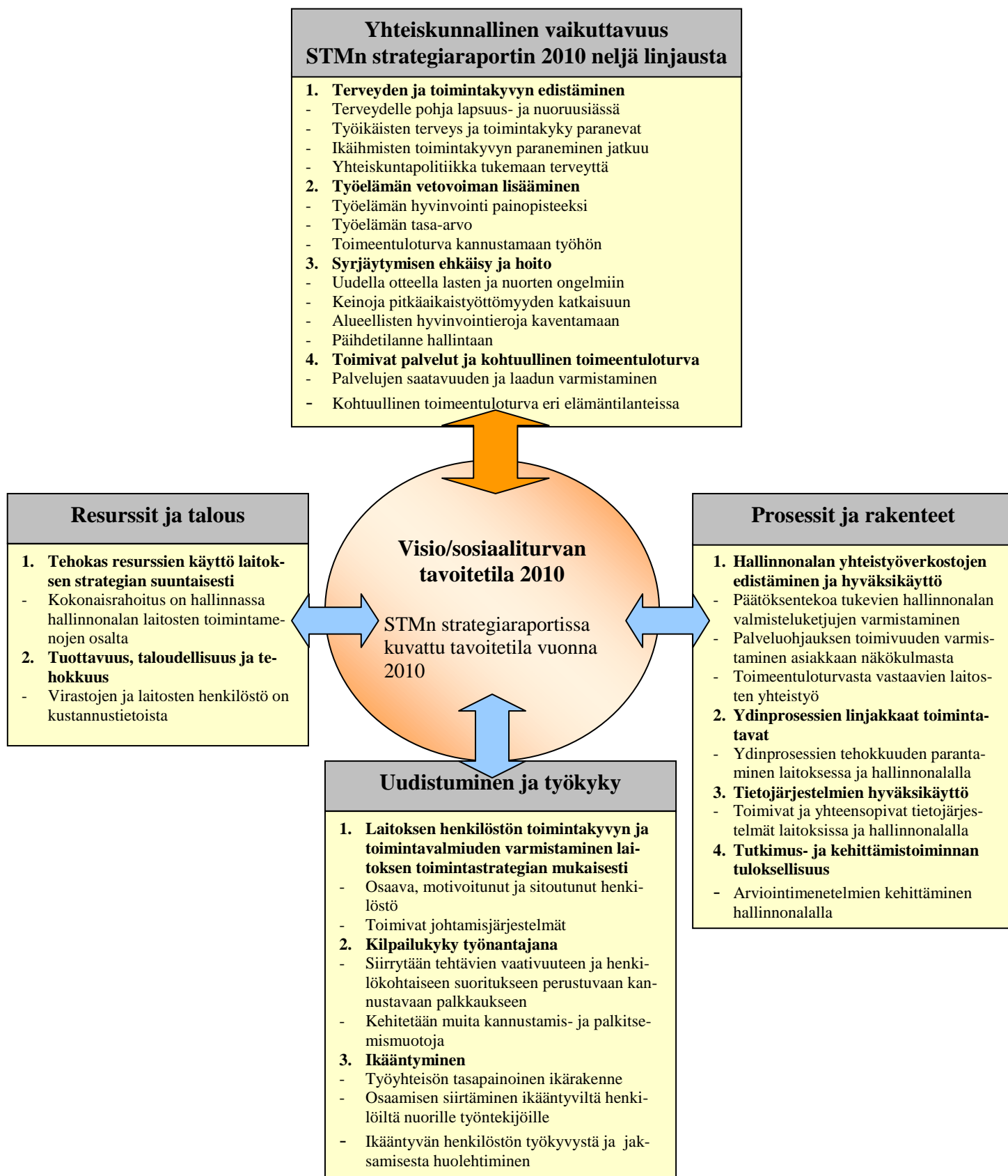
Tavoite:

Virastojen ja laitosten henkilöstö on kustannustietoista

Seurantaindikaattorit:

- Menojen hallinta
- Kustannustietoisuuden lisääminen
- Hankintojen järjeistäminen, hankintamenettelyjen seuranta
- Taloudellisten tunnuslukujen kehitys
- Maksullisen ja yhteisrahoitteisen toiminnan tavoitteiden toteutuminen
- Kustannusten kehitys tulosyksiköittäin
- Teknologian ja toimitilojen laatu
- Tulostavoitteet/hyv

Tulossopimusten tavoiteasettelussa sovellettava BSC-kehikko, kriittiset menestystekijät ja tavoitteet



SOSIAALI- JA TERVEYSMINISTERIÖN TYÖRYHMÄMUISTIOITA
SOCIAL- OCH HÄLSOVÅRDSMINISTERIETS PROMEMORIOR
WORKING GROUP MEMORANDUMS OF THE MINISTRY OF SOCIAL AFFAIRS AND HEALTH
ISSN 1237-0606

- 2002: 1 Suomen kansallinen HIV/AIDS -strategia. Hiv-asiantuntijaryhmän ehdotus Suomen kansalliseksi HIV/AIDS -strategiaksi.
ISBN 952-00-1122-6
- 2 Huumausainetestien käyttöä selvittäneen työryhmän muistio.
ISBN 952-00-1131-5
- 3 Kansallinen projekti terveydenhuollon tulevaisuuden turvaamiseksi -työryhmän muistio. ISBN 952-00-1135-8
- 3swe Promemoria av arbetsgruppen för tryggnad av hälso- och sjukvården i framtiden.
ISBN 952-00-1140-4
- 3eng Memorandum of the National Project on Safeguarding the Future of Health Care Services.
ISBN 952-00-1141-2
- 4 Leila Laatikainen, Kari Mattila, Pertti Palomäki. Koulutus-EVO:n käytön selvitys ja ehdotukset korvausjärjestelmän tarkistamiseksi. Selvityshenkilöiden raportti.
ISBN 952-00-1136-6
- 5 Rikos- ja riita-asioiden sovittelun valtakunnallistamista ja sääntelytarvetta selvittäneen työryhmän muistio.
ISBN 952-00-1137-4
- 6 Kohti monen polun alkoholipolitiikkaa. Alkoholipolitiikka 2000 -työryhmän loppuraportti.
ISBN 952-00-1158-7 (mon.)
ISBN 952-00-1175-7 (pain.)
- 7 EU:n rakennerahastohankkeiden hallinnoinnin kehittämistyöryhmän muistio.
ISBN 952-00-1161-7
- 8 Aino-Inkeri Hansson. Selvitys sosiaali- ja terveyspalvelujen ohjauksesta ja valvonnasta. Selvityshenkilön raportti.
ISBN 952-00-1174-9
- 9 Henkilökohtaisen avustajajärjestelmän kehittäminen.
ISBN 952-00-1164-1
- 10 Risto Suominen, Olli Valpola. Palvelut kotiin setelillä? Selvitys palvelusetelin käytön tehostamisesta kunnan kotipalveluissa. Selvityshenkilöiden raportti.
ISBN 952-00-1170-6
- 11 Ajoterveys ja tiedonkulku -työryhmän muistio.
ISBN 952-00-1171-4
- 12 Sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonalan tietopalvelujen verkostoryhmän loppuraportti.
ISBN 952-00-1176-5
- 13 Suomen kansallinen eläkestrategiaraportti.
SBN 952-00-1177-3
- 14 Liikenne- ja työtaturmapotilaiden sairaanhoitokustannusten täyskustannusvastaavuutta selvittäneen työryhmän (TAKY) muistio.
ISBN 952-00-1178-1
- 15 Kansallisen ikäohjelman seurantaraportti 2002.
ISBN 952-00-1185-4

- 16 Pauli Ylitalo. Lääkkeiden korvausjärjestelmän laajuus ja sisältö. Selvitysmiesraportti.
ISBN 952-00-1204-4
- 17 Jukka Rantala. Ehdotukset työeläkelaitosten kilpailusta. Selvitysmiehen raportti.
ISBN 952-00-1217-6
- 18 Suomen kansallinen eläkestrategiaraportti. Päivitetty versio, lokakuu 2002.
ISBN 952-00-1230-3
- 18eng Finland's National Pension Strategy Report. Updated version, October 2002.
ISBN 952-00-1229-X
- 19 Helsingin kaupungin ja Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin selvityshankkeen
väliraportti.
ISBN 952-00-1246-X
- 20 Asumisperusteista sosiaaliturvaa selvittäneen työryhmän (SOLMU 3) väliraportti.
ISBN 952-00-1251-6
- 21 Tavoitteiden ja tuloksellisuuden kuvaaminen tulosbudjetissa ja tulossopimuksissa.
ISBN 952-00-1258-3