

Kehittämisryhmä 2006:n muistio

Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2006:21

Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä.

Undervisningsministeriets arbetsgruppspromemorior och utredningar.

Kehittämisryhmä 2006:n muistio

Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2006:21



OPETUSMINISTERIÖ

Undervisningsministeriet

MINISTRY OF EDUCATION

Ministère de l'Éducation

Opetusministeriö / Undervisningsministeriet

PL / PB 29

00023 Valtioneuvosto / Statsrådet

<http://www.minedu.fi/julkaisut/index.html>

Yliopistopaino / Universitetstryckeriet, 2006

ISBN 952-485-187-3 (nid./htf)

ISBN 952-485-188-1 (PDF)

ISSN 1458-8102

Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä/

Undervisningsministeriets arbetsgruppspromemorior och utredningar 2006:21

Kuvailulehti

Julkaisija
Opetusministeriö

Julkaisun päivämäärä
24.5.2006

<p>Tekijät (toimielimestä: toimielimen nimi, puheenjohtaja, sihteeri)</p> <p>Puheenjohtaja: kansliapäällikkö Markku Linna Sihteerit: ylitarkastaja Matti Hietanen ja kehittämispäällikkö Iiris Patosalmi</p>	<p>Julkaisun laji Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä</p>			
	<p>Toimeksiantaja Opetusministeriö</p>			
	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="865 405 1171 472">Toimielimen asettamispv 5.10.2005</td> <td data-bbox="1171 405 1447 472">Dnro 60/040/2005</td> </tr> </table>	Toimielimen asettamispv 5.10.2005	Dnro 60/040/2005	
Toimielimen asettamispv 5.10.2005	Dnro 60/040/2005			
<p>Julkaisun nimi (myös ruotsinkielinen) Kehittämisryhmä 2006:n muistio (Promemoria av Utvecklingsgrupp 2006)</p>				
<p>Julkaisun osat Muistio + liite</p>				
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opetusministeriö asetti 5.10.2005 työryhmän arvioimaan mitä vaikutuksia valtioneuvoston asettamalla tuottavuuden, yhteiskunnallisen vaikuttavuuden, strategisen henkilöstösuunnittelun sekä kokonaistuloksellisuuden tavoitteilla on opetusministeriön tulevaan toimintaan sekä suunnittelu- ja seurantajärjestelmiin. Lisäksi työryhmän tuli tehdä ehdotus ministeriön kokonaisstrategian sekä erilaisten toimintastrategioiden kehittämiseksi sekä määrittellä opetusministeriön ydintehtävät ja niiden tarkoituksenmukainen hoitaminen. Työryhmän työ toteutettiin mm. kartoittamalla osastojen ja yksiköiden käsityksiä opetusministeriön toimintaympäristöstä, ydintehtävistä, strategiatyöstä ja toimintatavoista.</p> <p>Työryhmä katsoo, että ministeriön ydintehtäviä ovat poliittisen päätöksenteon valmistelu, toimialan ohjaus ja kehittäminen sekä ministeriön sisäisen hallinnon tehtävät. Nämä ydintehtävät muodostavat pohjan ministeriön kaikelle toiminnalle.</p> <p>Työryhmä esittää, että poliittisen päätöksenteon valmistelun kehittämiseksi strategisen valmistelun prosessi uudistetaan. Strategioiden määrittely ja hierarkiat esitetään yhdenmukaistettavaksi. Yleisstrategian uudistaminen käynnistettäisiin syksyllä 2006. EU-lainsäädäntöön liittyvää juridista osaamista vahvistettaisiin. Toiminnan ja talouden suunnittelu- ja seurantaprosesseja kehitettäisiin edelleen mm. TTS:n laadintaprosessia keventämällä ja seurantajärjestelmää uudistamalla. Riskienhallintaa kehitettäisiin systemaattiseksi prosessiksi. Lisäksi käynnistettäisiin systemaattinen laadunvarmistustyö.</p> <p>Ministeriön toimialan ohjauksessa valtion ohjausta vahvistettaisiin. Strategista näkökulmaa vahvistettaisiin edelleen. Tietotutkimus ja sektoritutkimus kytkettäisiin tiiviimmin toimialan ohjauksen välineeksi. Yksittäisten kansalaisten neuvonta- ja ohjaustyö ohjattaisiin mahdollisuuksien mukaan toimialan virastoille ja laitoksille. Harkinnanvaraisista avustuksista, joilla ei ole ohjauksellista merkitystä sekä yksityisille henkilöille suunnatuista avustuksista pääosin luovuttaisiin tai ne siirrettäisiin hallinnonalan virastoille ja laitoksille. Ministeriön ohjausotetta rakennerahastotoiminnassa vahvistettaisiin. Yksittäisten hankepäätösten valmistelusta ministeriössä luovuttaisiin uuden ohjelmakauden alkaessa.</p> <p>Sisäisen hallinnon tehtävien osalta tieto- ja viestintätekniikkaa hyödynnettäisiin nykyistä tehokkaammin mm. valtionavustusten ja harkinnanvaraisten avustusten valmistelussa. Opetusministeriössä otettaisiin käyttöön virkakortti. Valvomotoiminnot ulkoistettaisiin ja selvitetäisiin puhelinvaihteen ulkoistamisen mahdollisuudet. Hankinta-asioiden juridista osaamista vahvistettaisiin, toimintaa keskitettäisiin ja siirryttäisiin entistä enemmän puitesopimusjärjestelyihin.</p> <p>Henkilöstöasioiden osalta henkilöstöstrategia uudistettaisiin ja siirryttäisiin strategiseen henkilöstösuunnitteluun. Henkilöstöasioiden hoitoa ja työnjakoa täsmennettäisiin erältä osin. Henkilöstöasioiden käsittelyä tuettaisiin sähköisesti ja päätöksentekoprosessia yksinkertaistettaisiin. Työryhmä esittää myös suunnitelman henkilöstömäärän vähentämiseksi vuosina 2007-2011.</p> <p>Toimintatapoja ministeriössä esitetään kehitettäväksi. Yhteistyötä lisättäisiin mm. verkostomaisella työskentelyllä. Työryhmäkäytännöt uudistettaisiin. Esittelijän vastuuta mm. lausuntoasioissa, eduskuntakysymyksissä, kanteluasioissa ja muissa kirjallisissa tiedusteluissa vahvistettaisiin. Johtamiseen kiinnitettäisiin huomiota mm. johtajien tehtäviä priorisoimalla siten, että henkilöstöjohtamiselle jää riittävästi resursseja. Johtoryhmien asemaa ja työnjakoa täsmennettäisiin.</p> <p>Ministeriön organisaatiota esitetään uudistettavaksi koulutus- ja tiedepolitiikan osastolla siten, että yliopistoyksikkö ja ammattikorkeakouluyksikkö sekä yleissivistävän koulutuksen yksikkö ja ammatillisen koulutuksen yksikkö yhdistettäisiin. Aikuiskoulutus- ja tiedepolitiikan yksiköiden yhteistyötä muiden yksiköiden kanssa esitetään vahvistettavaksi. Muita ministeriön organisaatorakenteeseen liittyviä uudistusesityksiä ei esitetä.</p>				
<p>Avainsanat</p> <p>opetusministeriö, organisaatio, strategiat, toiminnan ja talouden suunnittelu, toiminnan kehittäminen, ydintehtävät</p>				
<p>Muut tiedot</p>				
<p>Sarjan nimi ja numero Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2006:21</p>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="865 1928 1098 2007">ISSN 1458-8102</td> <td data-bbox="1098 1928 1447 2007">ISBN 952-485-187-3 (nid.) 952-485-188-1 (PDF)</td> </tr> </table>	ISSN 1458-8102	ISBN 952-485-187-3 (nid.) 952-485-188-1 (PDF)	
ISSN 1458-8102	ISBN 952-485-187-3 (nid.) 952-485-188-1 (PDF)			
<p>Kokonaissivumäärä 41</p>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="624 2007 858 2056">Kieli suomi</td> <td data-bbox="858 2007 1098 2056">Hinta</td> <td data-bbox="1098 2007 1447 2056">Luottamuksellisuus julkinen</td> </tr> </table>	Kieli suomi	Hinta	Luottamuksellisuus julkinen
Kieli suomi	Hinta	Luottamuksellisuus julkinen		
<p>Jakaja Yliopistopaino</p>	<p>Kustantaja Opetusministeriö</p>			

Presentationsblad

Utgivare
Undervisningsministeriet

Utgivningsdatum
24.5.2006

Författare (uppgifter om organets namn, ordförande, sekreterare) Ordförande: kanslichef Markku Linna Sekreterare: överinspektör Matti Hietanen och utvecklings-chef Iris Patosalmi	Typ av publication Undervisningsministeriets arbetsgruppspromemorior och utredningar	
	Uppdragsgivare Undervisningsministeriet	
	Datum för tillsättande av 5.10.2005	Dnro 60/040/2005
Publikation (även den finska titeln) Promemoria av Utvecklingsgrupp 2006 (Kehittämisryhmä 2006:n muistio)		
Publikationens delar Promemoria samt bilaga		
Sammandrag Undervisningsministeriet tillsatte 5.10.2005 en arbetsgrupp för att bedöma hur statsrådets mål avseende produktivetet, samhällelig effektivitet, strategisk personalplanering samt en resultatrik verksamhet påverkar undervisningsministeriets framtida verksamhet samt planerings- och uppföljningssystem. Dessutom skulle arbetsgruppen lägga fram ett förslag till utveckling av en helhetsstrategi samt olika verksamhetsstrategier för ministeriet samt definiera undervisningsministeriets kärnuppgifter och en ändamålsenlig skötsel av dem. Arbetsgruppen utförde sitt arbete bl.a. genom att kartlägga avdelningarnas och enheternas uppfattningar om undervisningsministeriets verksamhetsmiljö, kärnuppgifter, strategiarbete och verksamhetsätt. Arbetsgruppen anser att till ministeriets kärnuppgifter hör att bereda det politiska beslutsfattandet, att styra och utveckla verksamhetsområdet samt ministeriets interna förvaltningsuppgifter. Dessa kärnuppgifter ligger till grund för ministeriets hela verksamhet. Arbetsgruppen föreslår att den strategiska beredningsprocessen revideras i syfte att utveckla beredningen av det politiska beslutsfattandet. Det föreslås att strategispecificeringen och hierarkierna förenhetligas. Den övergripande strategin börjar förnyas hösten 2006. Den juridiska kompetensen i anslutning till EU-lagstiftningen förstärks. Planerings- och uppföljningsprocesserna för verksamheten och ekonomin vidareutvecklas bl.a. genom att processen för utarbetandet av verksamhets- och ekonomiplanen lättas upp och genom att uppföljningssystemet revideras. Riskhanteringen utvecklas till en systematisk process. Dessutom inleds ett systematiskt kvalitetssäkringsarbete. Statens styrning stärks när det gäller styrningen av ministeriets verksamhetsområde. Det strategiska perspektivet förstärks ytterligare. Informationsproduktionen och sektorforskningen blir redskap för styrningen av verksamhetsområdet. Rådgivningen och handledningen för enskilda medborgare överförs i mån av möjlighet till verksamhetsområdets ämbetsverk och inrättningar. Understöd som är beroende av prövning och som inte har någon betydelse för styrningen samt understöd till privatpersoner slopas eller överförs i huvudsak till förvaltningsområdets ämbetsverk och inrättningar. Ministeriets styrande grepp om strukturfondsverksamheten stärks. Beredningen av enskilda projektbeslut upphör vid ministeriet när den nya programperioden inleds. När det gäller interna förvaltningsuppgifter utnyttjas informations- och kommunikationstekniken effektivare än nu bl.a. vid beredningen av statsunderstöd och understöd som är beroende av prövning. Ett tjänstekort tas i bruk vid undervisningsministeriet. Kontrollrumsfunktionerna läggs ut och möjligheterna att lägga ut telefonväxeln utreds. Den juridiska kompetensen när det gäller upphandlingsärenden stärks, verksamheten centraliseras och man övergår i högre grad till ramavtalsarrangemang. Personalstrategin förnyas och ministeriet övergår till strategisk personalplanering. Skötseln av personalfrågor och arbetsfördelningen i fråga om dem preciseras till vissa delar. Behandlingen av personalfrågor stöds elektroniskt och beslutsprocessen förenklas. Arbetsgruppen föreslår också en plan för att minska antalet anställda 2007-2011. Det föreslås att förfaringssätten vid ministeriet utvecklas. Samarbetet utökas bl.a. genom arbete i nätverk. Arbetsgruppsrutinerna ses över. Föredragandens ansvar när det gäller bl.a. utlåtanden, riksdagsspörsmål, klagomål och andra skriftliga förfrågningar stärks. Ledandet bör uppmärksammas bl.a. genom att ledarnas uppgifter prioriteras så att det finns tillräckligt med resurser för personalledningen. Ledningsgruppernas ställning och arbetsfördelning preciseras. Det föreslås att ministeriets organisation revideras på utbildnings- och vetenskapspolitiska avdelningen så att universitetsenheten och yrkeshögskoleenheten samt enheten för allmänutbildning och yrkesutbildningsenheten sammanslås. Det föreslås att samarbetet mellan vuxenutbildningsenheten och forskningspolitiska enheten samt de andra enheterna stärks. Några andra reformer av ministeriets organisationsstruktur föreslås inte.		
Nyckelord undervisningsministeriet, organisation, strategier, verksamhets- och ekonomiplanering, utvecklande av verksamheten, kärnuppgifter		
Övriga uppgifter		
Seriens namn och nummer Undervisningsministeriets arbetsgruppspromemorior och utredningar 2006:21		ISSN 1458-8102
ISBN 952-485-187-3 (htf.) 952-485-188-1 (PDF)		
Sidoantal 41	Språk finska	Pris
		Sekretessgrad offentlig
Distribution Universitetstrycket		Förlag Undervisningsministeriet

Opetusministeriölle

Opetusministeriö asetti 5.10.2005 työryhmän, jonka tehtävänä oli

1. arvioida mitä vaikutuksia valtioneuvoston asettamalla tuottavuuden, yhteiskunnallisen vaikuttavuuden, strategisen henkilöstösuunnittelun sekä kokonaistuloksellisuuden tavoitteilla on opetusministeriön tulevaan toimintaan sekä tehdä ehdotukset ministeriön suunnittelu- ja seurantajärjestelmien kehittämiseksi
2. tehdä ehdotus ministeriön kokonaisstrategian sekä erilaisten toimintastrategioiden yhteensovittamiseksi ja kehittämiseksi sekä
3. määritellä opetusministeriön ydintehtävät ja niiden tarkoituksenmukainen hoitaminen käytettävissä olevat resurssit ja henkilöstöpolitiikan linjaukset huomioonottaen.

Työryhmän puheenjohtajaksi kutsuttiin kansliapäällikkö Markku Linna ja jäseniksi ylijohdaja Arvo Jäppinen, ylijohdaja Riitta Kaivosoja, suunnittelupäällikkö Kirsi Kangaspunta, johtaja Sakari Karjalainen, hallintojohtaja Håkan Mattlin, viestintäjohtaja Marjo Merivirta, tietohallintopäällikkö Irma Nieminen, neuvotteleva virkamies Erkki Norbäck, talousjohtaja Eero Pulkkinen, taloussuunnittelupäällikkö Matti Väisänen, kehittämispäällikkö Ruut Pylvänäinen, johtaja Jukka Liedes sekä henkilöstön edustajana ylitarkastaja Hannu Tolonen. Henkilöstön edustajan varajäseniksi kutsuttiin ylitarkastaja Leena Laaksonen ja kulttuuri-asiaainneuvos Kimmo Aaltonen. Työryhmän sihteereiksi kutsuttiin ylitarkastaja Matti Hietanen ja kehittämispäällikkö Iris Patosalmi.

Työryhmä otti nimekseen Kehittämisyhmä 2006. Työryhmä kokoontui 16 kertaa.

Osana kehittämissyhmän työtä asetettiin selvitysmies, hallintoneuvos Lauri Tarasti selvittämään opetusministeriön organisaation toimivuutta ja tarkoituksenmukaisuutta.

Osastojen ja yksiköiden käsityksiä opetusministeriön toimintaympäristöstä, ydintehtävistä, strategiatyöstä ja toimintatavoista kartoitettiin erillisellä kyselyllä. Vastaukset saatiin kaikilta yksiköiltä. Työryhmä kuuli asiantuntijoina projektipäällikkö Petri Huovista Valtiokonttorista sekä ylitarkastaja Anu Ahoniemeä ja erikoissuunnittelija Esa Pirnestä opetusministeriöstä. Lisäksi useat työryhmän jäsenet alustivat omista vastuualueistaan. Työryhmä piti

työseminaarin 31.3.2006 Hanasaassa. Työryhmän työstä tiedotettiin opetusministeriön intranetissä ja päällikkökokouksissa sekä ministeriön sisäisessä lehdessä.

Saatuaan työnsä valmiiksi työryhmä luovuttaa muistionsa opetusministeriölle.

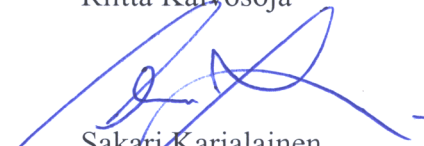
Helsingissä 24. toukokuuta 2006


Markku Linna


Arvo Jäppinen


Riitta Kaiyosoja


Kirsi Kangaspunta


Sakari Karjalainen


Jukka Liedes



Håkan Mattlin


Marjo Merivirta



Irma Nieminen


Erkki Norbäck


Eero Pulkkinen


Ruut Pylvänäinen


Hannu Tolonen


Matti Väisänen


Matti Hietanen


Iris Patosalmi

Sisältö

1	Johdanto	8
2	Toimintaympäristön muutokset	9
2.1	Yhteiskunnalliset ja kansainväliset muutokset	9
2.2	Opetusministeriön hallinnonalan kehittäminen	11
2.3	Valtionhallintoon kohdistuvat muutokset	11
2.4	Opetusministeriön sisäisen toiminnan kehittäminen	14
3	Opetusministeriön tehtävät, kehittämistarpeet ja ehdotukset	16
3.1	Poliittisen päätöksenteon valmistelu	17
3.1.1	<i>Strategiatyö</i>	17
3.1.2	<i>Lainsäädäntövalmistelu</i>	20
3.1.3	<i>Toiminnan ja talouden suunnittelu sekä raportointi</i>	22
3.1.4	<i>Muut poliittisen päätöksenteon valmisteluun liittyvät tehtävät</i>	24
3.2	Toimialan ohjaus ja kehittäminen	25
3.2.1	<i>Tulosohjaus</i>	26
3.2.2	<i>Tulosperusteinen ohjaus ja informaatio-ohjaus</i>	27
3.2.3	<i>Omistajaohjaus</i>	28
3.2.4	<i>Muut toimialan ohjauksen ja kehittämisen tehtävät</i>	28
3.3	Sisäisen hallinnon tehtävät	30
3.4	Ministeriön toiminnan organisointi	32
3.4.1	<i>Henkilöstö</i>	32
3.4.2	<i>Toimintatavat</i>	36
3.4.3	<i>Johtaminen</i>	37
3.4.4	<i>Organisaattiorakenne</i>	39
	Liite: Kannanotto	41

1 Johdanto

Suomalaisen yhteiskunnan sivistykselliset, sosiaaliset ja taloudelliset kehitysedellytykset ovat varsin hyvät. Globalisaatio, työvoimakehitys, ikärakenne ja sosiaalinen ja kulttuurinen muutos aiheuttavat kuitenkin haasteita ministeriön toiminnalle. Valtioneuvoston asettamat tuottavuuden, yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja strategisen henkilöstösuunnittelun sekä kokonaistuloksellisuuden tavoitteet asettavat omat vaatimuksensa ministeriön toiminnan kehittämiseksi. Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden vahvistaminen tuottavuustavoitteet huomioon ottaen edellyttää ministeriöltä keskittymistä ydintehtäviin sekä toimintatapojen kehittämistä. Opetusministeriön hallinnonala on yhteiskunnallisiin muutonhaasteisiin vastajana keskeisessä asemassa.

Näistä lähtökohdista opetusministeriö asetti työryhmän selvittämään ministeriön toiminnan kehittämistä ja ydintehtäviä suhteessa valtioneuvoston asettamiin tuottavuuden, yhteiskunnallisen vaikuttavuuden, strategisen henkilöstösuunnittelun sekä kokonaistuloksellisuuden tavoitteisiin. Osana työryhmän työtä selvitettiin myös organisaation toimivuutta.

Kehittämisryhmä 2006 katsoo, että opetusministeriön kolme ydintehtäväaluetta ovat poliittisen päätöksenteon valmistelu, toimialan ohjaus ja kehittäminen sekä ministeriön sisäinen hallinto ja kehittäminen.

Työryhmän raportti jakaantuu kahteen osaan. Luvussa kaksi esitellään opetusministeriön toimintaympäristön muutostekijät, joilla on vaikutusta ministeriön toimintaan tulevina vuosina. Luvussa kolme esitetään ministeriön tehtävät, kehittämistarpeet ja ehdotukset. Ehdotukset sisältävät esityksiä kaikkien kolmen ydintehtäväalueen osalta. Lisäksi tehdään esityksiä ministeriön toiminnan organisointiin liittyen. Ministeriön toiminnan kokonaiskuvan hahmottamiseksi ehdotuksissa on kunkin ydintehtäväalueen osalta kuvattu siihen kuuluvat vastuut, valmisteluprosessi ja muut ydintehtäväalueeseen liittyvät keskeiset ehdotukset.

Muistioon liittyy erillinen kannanotto.

2 Toimintaympäristön muutokset

2.1 Yhteiskunnalliset ja kansainväliset muutokset

Suomen talous on useissa kansainvälisissä vertailuissa todettu varsin kilpailukykyiseksi. Väestön ja varsinkin nuorten koulutustaso on korkea. Myös tutkimukseen ja tuotekehitykseen panostetaan talouden kasvupotentiaalin turvaamiseksi. Innovaatiojärjestelmä on arvioitu hyväksi. Rakenteellisia ongelmia ovat erityisesti korkea työttömyys ja korkea suhteellinen hintataso. Myös aluerakenteissa tapahtuvat muutokset asettavat Suomelle muutospaineita. Tulevien vuosien suurimpia haasteita Euroopan unionin tasolla ovat talouskasvun nopeuttaminen ja työllisyyden kohentaminen.

Kansallisen kilpailukykyyn kannalta kriittisten menestystekijöiden vahvistaminen ja heikkouksien karsiminen on talous- ja työllisyyskehityksen keskeinen osa. Vaikka Suomen talouden tasapaino on kohtuullisen hyvä, kehitykseen liittyy useita riskejä. Suomen väestö ikääntyy keskimäärin nopeammin kuin muissa EU-maissa ja tästä aiheutuu jännitteitä työmarkkinoille ja julkiseen talouteen. Väestön ikääntyminen on haaste erityisesti julkisen talouden kestäväälle rahoitukselle eläke- ja hyvinvointipalvelujen menopaineen kasvaessa ja työvoiman määrän vähentyessä hidastaen samalla veropohjan ja kansantuotteen kasvua. Toisaalta ikääntyvän väestön koulutus- ja yhteiskunnallinen osallistumisaste on varsin hyvä, mikä osaltaan edellyttää sekä koulutus- että kulttuuripalveluiden monipuolista tarjontaa.

Haasteita ja mahdollisuuksia luovat myös globalisaation eteneminen, EU:n työmarkkinoiden yhtenäistyminen, Euroopan unionin laajentuminen ja nopea tekninen kehitys. Nämä asettavat uudistusvaatimuksia koko innovaatiojärjestelmälle. Globaali toimintaympäristö edellyttää arkipäivän toimintaympäristöjen moninaistumista ja uudenlaisten toimintatapojen omaksumisen välttämättömyyttä. Globaalin työnjaon vaikutukset näkyvät kotimaisilla työmarkkinoilla perinteisten työvoimavaltaisten alojen, erityisesti teollisuuden, työllistävyyden vähenemisenä. Uusia työpaikkoja syntyy erityisesti palvelualoille, hoitoalalle ja korkeaa osaamista vaativiin tehtäviin.

Lissabonin strategian Suomen kansallisessa toimenpideohjelmassa vuosille 2005-2008 korostetaan, että Suomen talouspolitiikan keskeinen haaste lähivuosina on turvata hyvinvoinnin kasvu ja julkisen talouden kestävyys toimintaympäristön nopean muutoksen oloissa. Tavoitteena on kehittää hyvinvointiyhteiskuntaa vahvistamalla kasvua, yrittäjyyttä ja työllisyyttä sekä parantamalla peruspalveluja. Yhteiskunta- ja talouspolitiikan tehtävä on

varmistaa, että kilpailukyvyyn edellyttämä uudistuminen tapahtuu joustavasti kohottaen väestön hyvinvointia, lisäten työllisyyttä ja sosiaalista koheesiota.

Opetusministeriön hallinnonala on yhteiskunnallisiin muutoshasteisiin vastaajana keskeisessä asemassa. Suomen kansainvälinen menestyminen tulee nojaamaan korkeatasoiseen koulutukseen ja tutkimukseen, luovuuteen ja omaleimaiseen kansalliseen kulttuuriin sekä modernin tieto- ja viestintätekniikan hyödyntämiseen. Lähtökohtana on vahvistaa osaamista, tietoa ja luovuutta edistäviä rakenteita yhteiskunnassa. Yhteiskunnalliset muutokset edellyttävät opetusministeriöltä toimia, joissa huolehditaan osaamistason laaja-alaisesta kohottamisesta ja koulutusjärjestelmän tehokkuudesta. Erilaisten kulttuurien ja toimintatapojen kohtaaminen tulee osaksi päivittäistä toimintaa, mikä edellyttää koko väestön osaamisen kasvattamista.

Julkisen tutkimus- ja kehitystoiminnan tulee turvata kansallinen osaamis pohja, jonka varaan talouden kestävä kasvu ja Suomen henkinen ja aineellinen hyvinvointi voivat rakentua. Koulutuksen avulla edistetään sivistystä, ehkäistään syrjäytymistä ja varmistetaan aktiivisen kansalaisuuden valmiuksia. Koulutuksen perusturva on toiminnan lähtökohta. Taide, kulttuuriteollisuus ja kulttuuriperintö tulevat muodostamaan osan hyvinvointiyhteiskunnan innovaatioperustasta vahvistaen samalla yksilöiden, yhteisöjen ja kansakunnan kehittymisen edellytyksiä ja kykyä hyödyntää voimavarojaan täysipainoisesti. Rikas ja monimuotoinen kulttuuriperintö luovat perustan kehitykselle. Koulutus- ja kulttuuripalveluiden taloudellinen merkitys kilpailukyvyyn vahvistajana kasvaa. Luovuuden ja luovan talouden merkitys koko yhteiskunnan hyvinvoinnissa ja menestyksessä korostuu kohdistuen kulttuuritoimialan rinnalla useille muille hallinnonaloille. Kilpailu osaavasta työvoimasta kiristyy ja ammattirakenteet kehittyvät kaikilla aloilla yhä korkeampaa tietotaitoa ja osaamista vaahtiviksi. Lisäksi on huolehdittava mm. koulutus- ja kulttuuritoimialan alueellisen tarjonnan tasapainosta.

Sosiaalinen ja kulttuurinen toimintaympäristö muuttuu. Elämäntyyli moninaistuvat ja elämänarvot ja -valinnat eriytyvät yksilöiden ja ryhmien välillä. Eliniän pidentyessä myös ikääntyvien elämäntapa, ajankäyttö ja rooli yhteiskunnassa voivat muuttua huomattavasti. Sosiaaliset ja kulttuuriset muutokset edellyttävät monipuolisia koulutus-, kulttuuri- ja liikuntapalveluita. Elinikäisen oppimisen toimenpiteet tarjoavat monipuolisia mahdollisuuksia. Aktiivisessa, koko elämänkaaren kattavassa koulutus- ja kulttuuripolitiikan tarkastelussa osaaminen ja tasa-arvo muodostavat myös kilpailukyvyyn ja tuotavuuden kannalta keskeisen tekijän. Työn merkitys ja työn sekä vapaa-ajan suhde voivat muuttua. Kansalaistoiminta ja monikulttuurisuus tulevat vahvistumaan.

Opetusministeriön on tarkasteltava toimintaansa edellä esitetyistä lähtökohdista käsin ja suunnattava toiminnan painopisteitä tarvittaessa uudelleen. Yhteiskunnalliset muutokset edellyttävät ministeriöltä strategisen ohjauksen vahvistamista sekä ohjausjärjestelmän toimivuutta, reagointiherkkyyttä ja muutosvalmiutta. Julkisen sektorin asiantuntijuudelta odotetaan tulevaisuudessa sekä kokonaisvaltaisuutta että erityisasiantuntijuutta. Julkisen talouden kestävyuden turvaamiseksi ja asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi on ministeriön toiminnassa keskityttävä sen ydintehtäviin varmistaen toiminnan korkea laatu ja palvelukyky. Opetusministeriön toiminnan tulee tukea koulutus- ja tutkimusjärjestelmän sekä kulttuuri-, liikunta- ja nuorisotyötä koskevien tavoitteiden saavuttamista. Suunnittelu-, seuranta- sekä arviointijärjestelmien toimivuutta on edelleen parannettava yhteiskunnallisen vaikuttavuuden näkökulmaa korostaen. Kansallisen ja kansainvälisen horisontaalin yhteistyön ja verkostoitumisen mahdollisuuksia on hyödynnettävä siten, että ne parhaalla mahdollisella tavalla tukevat opetusministeriön hallinnonalan toimintaa.

2.2 Opetusministeriön hallinnonalan kehittäminen

Koulutus- ja tiedepolitiikan sekä kulttuuri-, liikunta- ja nuorisopolitiikan toimialoilla on käynnissä useita toiminnan rakenteisiin ja järjestelmiin liittyviä kehittämistoimia, jotka parantavat hallinnonalan yhteiskunnallista vaikuttavuutta ja toiminnan tehokkuutta. Monipuolinen arviointitoiminta, päätöksentekoa tukeva tutkimustoiminta ja laadunvarmistus kytkeytyvät osaksi rakenteiden ja järjestelmien kehittämistä.

Koulutus- ja tiedepolitiikan sekä kulttuuri-, liikunta- ja nuorisopolitiikan ohjaus- ja rahoitusjärjestelmien uudistaminen vaikuttaa hallinnonalan ja opetusministeriön toimintaan. Keskeisiä hankkeita ovat myös mm. kunta- ja palvelurakennemuutos, eri sektoreiden rahoitus- ja tulohausjärjestelmien sekä rakenteellisen kehittämisen hankkeet. Hallinnonalalla on käynnissä myös sähköisen asioinnin ja tietojärjestelmien kehittämis- sekä virtuaalihankkeita, jotka antavat ministeriölle mahdollisuuksia keventää ja joustavoittaa ohjausjärjestelmää.

Kehittämistoimet edellyttävät ministeriöltä ohjauksen ja strategisen otteen vahvistamista suhteessa hallinnonalaan. Yhteistyön merkitys eri sektoreiden ja niistä vastaavien yksiköiden välillä tulee kasvamaan. Ohjelmaperusteinen hanketoiminta sekä niihin liittyvät toiminnan ohjauksen muodot tulevat todennäköisesti ministeriössä edelleen vahvistumaan.

2.3 Valtionhallintoon kohdistuvat muutokset

Valtionhallinnon uudistukset vaikuttavat osaltaan opetusministeriön toimintaan. Muutokset edellyttävät opetusministeriöltä systemaattista analyysia kehityssuunnista, mahdollisuuksista ja -uhista ja niiden vaikutuksista opetusministeriön tulevaan toimintaan.

Tuottavuusohjelma. Ministeriöiden edellytettiin laativan hallituksen kehyspäätöksen mukaisesti uudistetut tuottavuusohjelmat ja strategiset henkilöstösuunnitelmat vuosille 2007–2011 siten, että valtionhallinnossa varmistetaan tuloksellinen ja kustannustehokas toiminta. Hallituksen strategia-asiakirjassa todettujen ja aikaisempiin ministeriöiden tuottavuusohjelmiin sisältyvien toimien lisäksi valtionvarainministeriö korosti yleishallinnon, hankintatoimen ja tukipalveluiden tehostamista, toiminnan keskittämistä ydintehtäviin, resurssien yhteiskäytön lisäämistä sekä toimintojen sähköistämistä. Opetusministeriön hallinnonalan tuottavuusohjelman avulla kehitetään osaltaan julkisen hallinnon ja palvelujen tuottavuutta.

Hallituksen kehyspäätöksen mukaan vuoden 2011 loppuun mennessä täytetään keskimäärin puolet valtion henkilöstön poistuman johdosta vapautuvista työpaikoista. Tämä merkitsee koko kaudella keskimäärin runsaan kahden prosentin vuosittaista henkilöstömäärän vähennystä ja vastaavaa tuottavuuden nousua. Tuottavuuden kasvun myötä voidaan valtion palveluksessa olevan henkilöstön määrää hallitusti sopeuttaa koko kansantalouden käytettävissä oleviin työvoimaresursseihin pitäen kuitenkin huolta valtion vastuulla olevien tehtävien hoitamisesta ja julkisen hallinnon palvelutason parantamisesta. Opetusministeriön hallinnonalaan tuottavuustoimenpiteiden henkilöstömäärää vähentävä vaikutus on yhteensä 1 300 henkilötyövuotta vuosina 2007–2011. Opetusministeriön omassa toiminnassa vähennys on 30 henkilötyövuotta. Tuottavuutta parannetaan keskittämällä voimavaroja ydintehtäviin, siirtämällä talous- ja henkilöstöhallinnon toimintoja palvelukeskuksiin sekä kehittämällä sähköistä asiointia ja valtionosuusjärjestelmää.

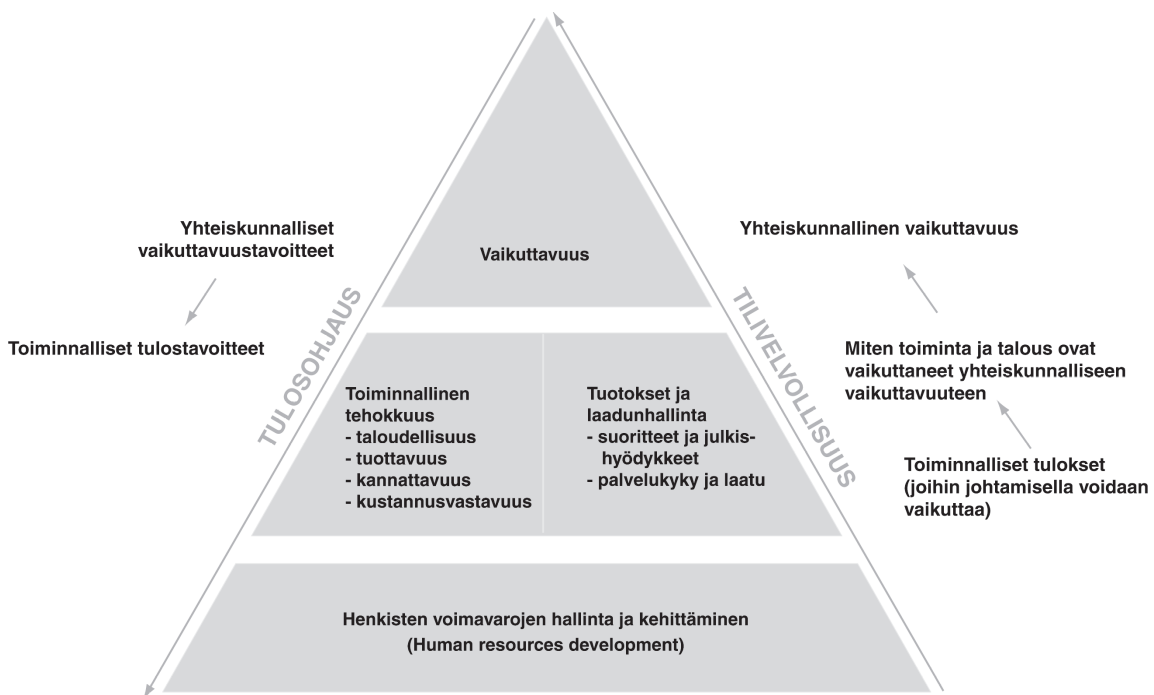
Kehittämisyhmä 2006:n työ on osa opetusministeriön tuottavuusohjelman toimeenpanoa. Opetusministeriö varautuu tuottavuusohjelman edellyttämiin muutoksiin kehittämällä ja tehostamalla omaa toimintaansa siten, että ministeriö hoitaa ydintehtävänsä laadukkaasti, tuottavasti ja tehokkaasti hallinnon vahvaan osaamiseen ja palvelukykyyn pohjautuen.

Ohjauksen kehittäminen. Tulosohjausta ja tulosperusteista ohjausta on valtionhallinnossa sovellettu runsaan vuosikymmenen ajan tavoitteena tehostaa julkisten palvelujen tuotantoa ja virastojen toimintaa. Toimintamenomäärärahoitukseen siirtymällä on haluttu korostaa virastojen toiminnallista vapautta, toiminnan taloudellisuutta ja tuloksellisuutta ja siihen liittyvää vastuuta. Samalla on painotettu toiminnan ohjauksen ja suunnittelun pitkäjänteisyyttä, strategisen ohjauksen merkitystä ja määrärahojen ja tulosten välistä yhteyttä. Voimavarojen vapaampi käyttö on edellyttänyt seurannan ja raportoinnin terävöittämistä. Myös sisäistä johtamista, toiminnan ohjausta ja henkilöstöpolitiikkaa on ollut tarpeen kehittää.

Tulosohjaus ja tulosperusteinen ohjaus on lisännyt hallinnon kustannustietoisuutta ja tehostanut laitosten ja virastojen toimintaa. Kaikilta osin tulosohjauksen toimintaperiaatteet eivät ole vielä valtionhallinnossa toteutuneet. Tulosohjauksen strategista otetta tulee edelleen kehittää. Seurannan ja raportoinnin määrä on runsasta ja usein päällekkäistä, eikä raportointi aina palvele aitoa toiminnan kehittämistä ja strategisen otteen vahvistumista. Tunnuslukujen ja arviointikriteerien puute aiheuttavat haasteita tulosohjauksen toimivuudelle.

Valtionhallinnossa tulosohjauksen ja tilivelvollisuuden kehittämistä on parin viime vuoden aikana lähestytty tulosprisma-mallin kautta (kuvio 1). Lähtökohdana on, että ministeriöiden ja niiden virastojen ja laitosten tulostavoitteissa painottuvat toiminnan taloudellisuutta ja tuottavuutta sekä laatua ja palvelukykyä ja muita välittömiä vaikutuksia koskevat asiat. Hallinnonalan yhteiskunnalliset vaikuttavuustavoitteet ohjaavat tulostavoitteiden asettamista.

Kuvio 1. Tulosprisman peruskriteerit.



Opetusministeriön hallinnonalalla virastojen ja laitosten sekä ministeriön oman toiminnan ohjaus on uudistettu tulosprisman mukaiseksi. Tulosprisma on otettu huomioon opetusministeriön TTS-, budjetti- ja tilivelvollisuuteen liittyvissä toimintaprosesseissa. Uudistus-toimet ovat vielä osin kesken, erityisesti tilivelvollisuuden ja indikaattoreiden kehittämisen osalta.

Opetusministeriön ohjausjärjestelmää on kehitettävä edelleen. Tavoitteena on selkeä sekä aitoa tulostavasti toteuttamista ja ydintehtävien ja yhteiskuntapoliittisesti merkittävien tavoitteiden saavuttamista vahvistava ohjauskulttuuri. Vaikuttavuustavoitteet, toiminnalliset tulostavoitteet sekä voimavarat tulee kytkeä kiinteämmin yhteen. Opetusministeriön asemaa hallinnonalansa ohjaajana ja tulostavasti toteuttajana tulee vahvistaa. Ministeriön eri toimialojen ohjauksen erilaisuus aiheuttaa ohjauksen kehittämislle omat haasteensa. Näiden sektoreiden välistä strategista yhteyttä tulisi vahvistaa ja yhtenäistää.

Tilivelvollisuus uudistus. Eduskunta on eri yhteyksissä edellyttänyt parannuksia tuloksellisuutta koskevaan raportointiin siten, että tilinpäätösten ja toimintakertomusten valmistumista nopeutetaan ja sisältöä saadaan nykyistä konkreettisemmaksi. Valtion tilinpäätöstyöryhmä ehdotti valtion tilinpäätöksen ja tilinpäätösasiakirjan sekä varain hoidosta ja tilasta eduskunnalle annettavan hallituksen kertomuksen yhdistämistä valtion tilinpäätöskertomukseksi. Tilivelvollisuuden kehittäminen liittyy myös tulostavasti toteuttamisen valmisteluun. Ensimmäistä kertaa uusimuotoinen valtion tilinpäätöskertomus annettiin vuodelta 2004.

Opetusministeriössä on toteutettu tilivelvollisuutta koskevat uudistukset. Valtion tilinpäätöskertomuksessa ja opetusministeriön toimintakertomuksessa on kuvattu edellisen vuoden hallinnonalan vaikuttavuutta ja toiminnallista tuloksellisuutta koskevat tulokset ja toimintakertomuksessa erityisesti opetusministeriön toiminnan tulokset. Opetusministeriö käyttää raportoinnissa ja seurannassa ministeriön sisäistä Tulosnet-järjestelmää sekä valtiokonttorin ylläpitämää Netra-palvelua. Toistaiseksi opetusministeriön raportoinnissa ja seurannassa on päällekkäistä toimintaa, johon ydintehtäviä määriteltäessä tulee kiinnittää huomiota yhtenäistämisen ja rationalisoiden toimintatapoja. Seuranta- ja järjestelmien kehittäminen tehokkaammaksi antaa mahdollisuuksia keskittyä ministeriön toiminnassa vahvemmin strategisen suunnittelun ja kehittämislinjausten toteuttamiseen.

Kunta- ja palvelurakennemuutos. Valtioneuvoston päätökseen (11.3.2005) valtiontalouden kehystämistä 2006-2009 sisältyy linjaus toteuttaa kunta- ja palvelurakennemuutos. Kunta- ja palvelurakennemuutoksen tehtävänä on arvioida kuntien vastuulla olevien lakisääteisten ja kuntien itselleen ottamien palveluiden järjestämisvastuut, valtion ja kuntien tehtävien ja kustannusten jako ja tehdä kehittämis ehdotukset rakenteellisesti vahvojen ja taloudellisten kunnallisten palvelujen turvaamiseksi.

Päätöksen mukaan kunta- ja palvelurakennemuutos valmistele ehdotuksen kunnille ja valtiolle siirrettävistä tehtävistä ja siirron vaikutuksista kuntien ja valtion välisiin taloudellisiin suhteisiin sekä valmistele palvelujen järjestämisvastuuseen liittyvät esitykset valtioneuvostolle toukokuuhun 2006 mennessä. Valtioneuvosto päättää touko-kesäkuussa 2006 palveluiden tulevista rahoitus-, järjestämis- ja tuottamisrakenteista sekä linjaa kuntajakolain mahdolliset muutostarpeet. Valtioneuvoston lainsäädännölliset linjaukset käsitellään eduskunnassa vuoden 2006 aikana ja ne tulevat voimaan vuoden 2007 alusta. Valtioneuvoston tasolla hanketta johtaa peruspalveluohjelmaa valmisteleva ministerityöryhmä ja hankkeen käytännön toteutuksesta vastaa kunta- ja palvelurakennemuutos.

Kunta- ja palvelurakennemuutoksen ratkaisut tulevat vaikuttamaan opetusministeriön ja sen hallinnonalan toimintaan. Uudistus voi aiheuttaa muutoksia opetusministeriön ohjausjärjestelmään ja toiminnan suunnitteluun sekä tehtäviin ja toimintatapoihin.

2.4 Opetusministeriön sisäisen toiminnan kehittäminen

Opetusministeriön strategista suunnittelua ja toiminnan ohjausta hallinnonalalla on vahvistettu valtionhallinnon tulosohjauksen kehittämistä koskevien tavoitteiden mukaisesti. Opetusministeriön kokonaisstrategia on uudistettu vuonna 2003. Ministeriön asemaa strategisena organisaationa tulisi kehittää ja strategiatyö olisi uudistettava systemaattiseksi toiminnaksi.

Suunnittelu- ja seurantajärjestelmien merkitys opetusministeriön toiminnassa korostuu. Tällä hetkellä käytössä on sähköinen suunnittelu- ja seurantajärjestelmä, jota tulee kehittää tukemaan yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja toiminnallisen tuloksellisuuden tavoitteiden asettamista, toteuttamista ja niistä raportointia. Järjestelmä tukisi osaltaan myös tehokasta johtamista. Opetusministeriön taloussuunnittelun osana on kehitetty myös prosessitililuokituksia. Laadunvarmistusjärjestelmää opetusministeriössä ei ole käytössä.

Strategisen henkilöstösuunnittelun merkitys opetusministeriössä vahvistuu. Opetusministeriön henkilöstöhallinnossa on toteutettu viime vuosina uudistuksia osana valtionhallinnon strategisen henkilöstösuunnittelun ja tulosohjauksen kehittämistä. Osaamisen hallintaan ja työhyvinvointiin liittyvät kehittämistoimet ovat osa strategista henkilöstösuunnittelua. Opetusministeriön henkilöstörakenteessa tapahtuu lähivuosina muutoksia, kun henkilöstöä siirtyy eläkkeelle. Tuottavuusohjelman tavoitteet asettavat henkilöstösuunnittelulle lisävaatimuksia, koska hallinnonalan ohella myös ministeriön oma henkilöstö vähenee nykyisestä. Opetusministeriön tuottavuusohjelman osana ministeriön vähennystavoite on 30 henkilötyövuotta vuoteen 2011 mennessä. Opetusministeriön osalta varaudutaan ministeriön henkilöstön ikärakenteen muutokseen ennakoivalla henkilöstösuunnittelulla ja kohdentamalla uudelleen nykyisiä henkilöstövoimavaroja. Lisäksi mm. valtion henkilöstöpolitiikassa tapahtuvat muutokset, ylimmän virkamiesjohdon liikkuvuus, tulospalkkaus sekä työajanseurannan kehittäminen edellyttävät uudistuksia ministeriön toiminnassa.

Ministeriön hallinnonalan talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskushankkeen esiselvitys on käynnissä ja valmistuu lähiaikoina. Esiselvityksen perusteella on tarkoitus ehdottaa, mitä lähinnä laskentatoimen, palkanlaskennan ja henkilöstöhallinnon tehtäviä voidaan siirtää opetusministeriöstä Valtiokonttorin palvelukeskukseen. Alustavan suunnitelman mukaan siirto käynnistyisi vaiheittain vuonna 2008.

Palkkausjärjestelmä on uudistettu vuonna 2003 ja uudistuksen toimivuuden arviointi on parhaillaan käynnissä. Palkkausjärjestelmän muutos on vaikuttanut opetusministeriön henkilöstöhallintoa koskevaan toimintaympäristöön. Tulos- ja kehityskeskusteluiden asema on palkkausjärjestelmän uudistamisen myötä vahvistunut.

Toimitilojen kehittäminen ja uudistaminen on ollut viime vuosien aikana ajankohtaista. Meritullinkatu 1:n toimitilat otettiin käyttöön syksyllä 2004. Meritullinkatu 10:n peruskorjaus valmistuu vuoden 2007 alussa. Tilahanke on osa muuta strategista suunnittelua.

Opetusministeriön viestintää on kehitetty viime vuosina. Toiminta perustuu opetusministeriössä laadittuun viestintästrategiaan. Opetusministeriön julkaisutoiminta uudistettiin vuonna 2003. Internet-sivut ovat parhaillaan uudistettavana siten, että uudet sivustot ovat käytössä kesällä 2006. Viestinnän koordinaatio ja organisointi on uudistettu kokonaisuudessaan osana viestintään liittyviä uudistushankkeita. Lisäksi toimintaa on arvioitu mm. sidosryhmäkartoituksen avulla.

Tietojärjestelmiä, verkkopalveluja ja tietoteknistä infrastruktuuria on opetusministeriössä kehitetty viime vuosina verkkopalvelu- ja verkkotoimintastrategian mukaisesti. Sähköistä asiointia pyritään edistämään kaikessa toiminnassa. Tavoitteena on ministeriön eri

tietojärjestelmien vuorovaikutteisuuden lisääminen. Sähköiseen toimintaan siirtymisen edellytyksenä on huolehtiminen osaamisesta ja uusien toimintatapojen omaksuminen ja vakiinnuttaminen. Ministeriössä on toteutettu tai parhaillaan käynnissä hankkeita, joilla tuetaan tietoteknisen infrastruktuurin ja sen palvelujen kehittämistä ja ylläpitoa sekä tietopalvelujen käyttöön liittyvää toimintaa. Opetusministeriö on käynnistänyt opetusministeriön hallinnonalan tietohallintostrategian laadinnan. Hallinnonalan tietohallintostrategia on käytettävissä syksyllä 2006. Opetusministeriö osallistuu myös valtionhallinnon yhteisiin tietohallintoa ja -turvaa edistäviin kehittämishankkeisiin.

Päätöksenteon ja suunnittelun tietopohjan kehittäminen perustuu syksyllä 2005 tiede- ja teknologianeuvostolle toimitettuun sektoritutkimuksen kehittämissuunnitelmaan sekä vuoden 2006 alussa vahvistettuun sektoritutkimusstrategiaan. Liikuntapolitiikan tietopohjasta valmistuu erillinen suunnitelma keväällä 2006. Tavoitteena on varmistaa tutkimuksen ja muun tiedonhankinnan keinoin, että päätöksiä valmisteltaessa ja niiden vaikutuksia arvioitaessa tai ennakoitaessa on olemassa mahdollisimman luotettavaa ja kattavaa tietoa. Tutkimushankkeiden lisäksi tietoa hankitaan omien tai muiden ylläpitämien tilastojen ja tietokantojen avulla, kuulemalla asiantuntijoita sekä käyttämällä ulkopuolisia selvityshenkilöitä. Yhteistyö hallinnonalan virastojen ja muiden toimijoiden kanssa on avainasemassa. Uudistuksen tarkoituksena on lisätä suunnitelmallisuutta ja yhteistyötä sekä yhtenäistää käytäntöjä mm. hankkeiden kilpailuttamisessa.

3 Opetusministeriön tehtävät, kehittämistarpeet ja ehdotukset

Valtioneuvoston ohjesäännön mukaisesti ministeriö käsittelee oman toimialansa toiminta- ja taloussuunnitteluasiat, tulosohtausasiat, lainvalmisteluasiat, tietoyhteiskunta-asiat, hallintoasiat, tietojärjestelmäasiat, tutkimusta, kehittämistä ja seuranta koskevat asiat, kansainväliset asiat sekä toimialansa hallinnassa olevan valtion varallisuuden omistaja-asiat sekä muut sellaiset asiat, joiden on katsottava kuuluvan toimialan tehtävien hoitamiseen. Ministeriö käsittelee myös toimialansa virastoja, laitoksia ja liikelaitoksia, talousarvion ulkopuolisia rahastoja, yhteisöjä ja muita toimielimiä koskevat asiat.

Työjärjestyksen mukaisesti opetusministeriö vastaa osana valtioneuvostoa koulutus-, tiede-, kulttuuri-, liikunta- ja nuorisopolitiikan kehittämisestä ja kansainvälisestä yhteistyöstä. Ministeriön vastuulle kuuluvat koulutus-, tiede-, kulttuuri-, tekijänoikeus-, liikunta-, nuorisoo-, opintotuki-, ja kirkollisasiat sekä alan kansainvälinen yhteistyö ja EU-asiat.

Voimassa olevan strategian mukaisesti opetusministeriö edistää sivistystä ja kulttuuria. Opetusministeriön visiossa Suomi on pohjoismainen hyvinvointiyhteiskunta, jossa koulutus, kulttuuri ja tiede ovat kansalaisten hyvinvoinnin ja Suomen talouden ja sivistyksen keskeiset menestystekijät. Toiminta-ajatuksen mukaisesti opetusministeriö vastaa osana valtioneuvostoa koulutus-, tiede-, kulttuuri-, liikunta- ja nuorisopolitiikan kehittämisestä ja kansainvälisestä yhteistyöstä. Ministeriö edistää sivistystä, luo edellytyksiä osaamiselle, elinikäiselle oppimiselle ja luovuudelle sekä kansalaisten osallistumiselle ja hyvinvoinnille.

Ydintehtävät ovat opetusministeriön yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja toiminnallisen tehokkuuden kannalta keskeisiä tehtäviä. Ne ovat opetusministeriötä koskevaan lainsäädäntöön perustuvia tehtäviä sekä sellaisia tehtäviä, joiden hoitaminen on muuten välttämätöntä ministeriön tai hallinnonalan keskeisten strategisten tavoitteiden saavuttamisen kannalta.

Kolme ydintehtäväaluetta ovat poliittisen päätöksenteon valmistelu ja kehittäminen, toimialan ohjaus ja kehittäminen sekä ministeriön sisäinen hallinto ja kehittäminen. Ydintehtäviä on sekä kehittämistehtävissä ja perustehtävissä että nk. substanssitehtävissä sekä tuki- ja palvelutehtävissä.

Poliittisen päätöksenteon valmisteluun ja toimialan ohjaukseen liittyy vuorovaikutteisuus, jonka merkitys kansalais- ja informaatioyhteiskunnassa korostuu. Osana poliittisen päätöksenteon valmistelua ja toimialan ohjausta huolehditaan toiminnan ja valmistelun avoimuudesta, riittävästä tiedottamisesta ja hyvästä hallintotavasta. Kaikessa toiminnassa

otetaan huomioon kansalaisyhteiskunta ja yhteistyö sidosryhmien kanssa.

Strategiatyö, joka on sijoitettu poliittisen päätöksenteon valmistelun ydintehtävälueelle, on keskeisesti mukana niin toimialan ohjauksessa kuin ministeriön sisäisessä hallinnossa. Strategiatyö ohjaa voimakkaasti poliittisen päätöksenteon valmistelua.

Ministeriön sisäistä hallintoa tehostetaan tuottavuusohjelman tavoitteiden mukaisesti. Määritellyt ydintehtävät, konkreettiset ja realistiset tulostavoitteet, yhteisiin arvoihin perustuvat johtamisen pelisäännöt sekä avoimet, luottamukseen perustuvat ja yhteistyöhakuiset valmisteluprosessit vähentävät päällekkäisyyttä ja tehostavat toimintaa. Toimintaprosessien tehokkuutta ja laatua kehitetään ja arvioidaan.

3.1 Poliittisen päätöksenteon valmistelu

Poliittisen päätöksenteon valmistelu on ministeriön ydintehtäväalue, jonka ydintehtävinä ovat valtioneuvoston strategioihin ja politiikkoihin, toiminnan ja talouden suunnitteluun ja seurantaan sekä lainsäädännön valmisteluun liittyvät tehtävät. Poliittista päätöksentekoa valmistellaan opetus- ja kulttuuriministereille, valtioneuvostolle, tasavallan presidentille ja eduskunnalle.

Tavoitteena on yhteiskunnallisen vaikuttavuuden vahvistaminen opetusministeriön hallinnonalalla. Tehtävänä on määritellä hallinnonalan yhteiskunnalliset vaikuttavuustavoitteet ja niitä toteuttavat keskeiset strategiat ja toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi. Tavoitteiden asettamisen ja resurssien kohdentamisen välillä tulee olla selkeä yhteys. Tähän kokonaisuuteen kuuluvat hallitusohjelman, hallituksen strategia-asiakirjan, muiden strategioiden, TTS:n, talousarvion, ministeriön tulossuunnitelman, sisäisen budjetin, valtion tilinpäätöskertomuksen, opetusministeriön tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen, hallituksen toimenpidekertomuksen, selontekojen, puheiden sekä muiden hallinnollisten prosessien suunnittelu ja toteutus.

3.1.1 Strategiatyö

Ministeriöillä tulee olemaan tulevaisuudessa entistä enemmän hallinnonalaansa strategisen linjaajan rooli. Strategisen toiminnan vahvistumiseen ovat vaikuttaneet talousarvio- ja tilivelvollisuus uudistus ja tulosohjauksen kehittäminen. Ne edellyttävät strategista otetta, mittareihin perustuvaa tavoitteen asettelua ja kokonaisvaltaista seuranta- ja arviointia. Horisontaalinen yhteistyö ja ohjelmajohtamisen myötä strategisen työn merkitys on myös osaltaan kasvanut.

Opetusministeriön strategiatyö kattaa poliittisen päätöksenteon valmistelusta ja toimeenpanosta sekä toimialojen ohjaustehtävästä määräytyvät koko toimialaa tai sektoria koskevat yhteiset strategiat, toimintaohjelmat ja kehittämissuunnitelmat sekä niihin liittyvän valmistelun, toimeenpanon ja seurannan. Strategiatyö liittyy keskeisesti myös ministeriön sisäisen hallinnon kehittämiseen. Esimerkkejä näistä ovat valtioneuvoston hyväksymät hallituksen strategia-asiakirja (HSA) politiikkaohjelmineen, koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelma sekä ministeriön vahvistamat yhteiset opetusministeriön strategia 2015 ja aluestrategia 2012 sekä toimialakohtainen kirjastostrategia 2010. Strategisen ohjauksen merkitys opetusministeriön ministeriön toiminnassa on vahvistunut. Myös strategioiden määrä on viime vuosina lisääntynyt. Niitä on tällä hetkellä noin 40.

Strategioiden valmisteluprosessit vaihtelevat. Tehtäviin liittyy sidosryhmätyöskentelyä ja koordinaatiotehtäviä. Strategia valmistellaan joko virkamiestyönä tai työryhmässä. Tarvittaessa pyydetään lausuntoja ja kuullaan asiantuntijoita. Pääsääntöisesti kokonaisstrategiasta vastaa kansliapäällikkö ja toimialakohtaista strategioista osasto tai yksikkö. Toimeenpano- ja seurantavastuu hajautuvat osastoille ja yksiköille. Yksittäinen toimialakohtainen strategia palvelee ja ohjaa keskeisesti toimialan kehittämistä.

Tavoitteena on, että opetusministeriön asemaa toimialansa strategisena ohjaajana vahvistetaan edelleen ja strategiatyötä uudistetaan. Strategisen toiminnan tulee perustua tietoon ja tiedolla johtamiseen sekä niiden pohjalta erilaisiin tulevaisuutta koskeviin skenaarioihin. Resursseja ohjataan enemmän strategiatyöhön sekä siihen liittyvään tietopohjan suunnitelmalliseen kartuttamiseen ja päivittämiseen. Strategisia valmiuksia vahvistetaan edelleen ja strategista toimintaa tukevia työkaluja kehitetään.

Strategiatyötä tukevan viestinnän tavoitteena on hallinnon avoimuuden edistäminen ja pitkäjänteinen maineen hallinta, mitä edistetään kytkemällä viestinnän näkökulma aikaisempaa tavoitteellisemmin ja aikaisemmassa vaiheessa ministeriön päätöksentekoon ja toimialan ohjausprosesseihin. Viestintä kuuluu jokaisen virkamiehen tehtäviin.

Kehittämistarpeet kohdistuvat strategiatyön määrittelyyn, strategiahierarkian selkiyttämiseen ja toiminnan kytkemiseen kokonaisvaltaisemmin ministeriön toimintaan, valmisteluprosessiin sekä aikataulutukseen.

Strategioiden määrittely

Strategiatyön selkiyttämiseksi on tarpeen ottaa käyttöön yhdenmukaiset käsitteet, joita ovat: yleisstrategia, toimialakohtainen strategia sekä toimintaohjelma. Toimialakohtaiset strategiat laaditaan yhteiskunnallisen vaikuttavuuden näkökulmasta ja opetusministeriön yleisstrategia edistää toiminnallista tuloksellisuutta, tehokkuutta ja laadunhallintaa.

Yleisstrategialla tarkoitetaan ministeriön yhteistä strategiaa, jossa määritellään ministeriön yhteiset arvot, toiminta-ajatus, visio sekä ministeriön toimintaa ohjaavat menettelytavat. Varsinaisia koulutus-, tiede-, liikunta-, nuoriso- ja liikuntapolitiikan substanssiin liittyviä tavoitteita ja linjauksia ei yleisstrategiassa esitetä.

Toimialakohtaiset strategiat ovat kunkin toimialan substanssikohtaisia strategioita. Ne laaditaan koulutuksen, tieteen, kulttuurin, liikunnan ja nuorison toimialoille. Tarvittaessa kahden tai useamman toimialan voi myös yhdistää yhdeksi strategiaksi.

Poikkihallinnolliset strategiat voivat olla joko ministeriön sisäisiä tai ministeriöiden välisiä. Strategiat ovat useille toimialoille yhteisiä.

Toimintaohjelmat tukevat strategioita. Niissä esitetään konkreettisemmin kunkin toimialan strategisten linjausten pohjalta keinot, joilla tavoitteisiin edetään. Toimintaohjelmia ei ole välttämätöntä tehdä kaikkien strategioiden tueksi. Pääsääntöisesti strategioiden valmistelussa tulee lähteä siitä, että toimialakohtaisessa strategiassa voidaan linjata toimintaa koskevat tavoitteet ja toimenpiteet riittävällä tasolla eikä erillisiä toimintaohjelmia tarvita.

Strategioiden valmistelu

Strategioiden valmisteluprosessi ei aina muodosta johdonmukaista kokonaisuutta. Strategioiden valmistelu on hajautettu eikä johdonmukaista strategiahierarkiaa aina ole. Strategioita on paljon. Strategioita valmistellaan osittain irti kokonaisstrategiasta.

Strategisen valmistelun lähtökohtana on hallitusohjelma. Strategioiden suhde hallitusohjelmaan ja muihin hallituksen hyväksymiin asiakirjoihin edellyttää selkeyttämistä. Yleis-

strategian, toimialakohtaisten ja poikkihallinnollisten strategioiden sekä toimintaohjelmien tulee muodostaa selkeä strategiahierarkia. Jatkossa opetusministeriön yleisstrategia sekä toimialakohtaiset strategiat tarkistetaan ja tarvittaessa päivitetään tai uusitaan hallitusohjelman valmistumisen jälkeen. Siirtymävaiheessa käydään läpi kaikki voimassa olevat strategiat ja uudistetaan ne uuden toimintamallin mukaiseksi.

Strategioiden valmisteluvastuu tulee määritellä selkeästi. Yleisstrategian valmistelusta vastaa kansliapäällikkö. Toimialakohtaisten strategioiden ja toimintaohjelmien valmistelusta vastaavat osastot tai yksiköt. Ministeriön poliittinen johto vastaa strategioiden poliittisesta valmistelusta. Ministeri hyväksyy toimialaansa koskevat strategiat.

Strategioiden viestintä

Valtionhallinnon viestinnän yleisenä tavoitteena on luoda edellytyksiä demokratian toimivuudelle sekä kansalaisten oikeuksien toteutumiselle ja yritysten toiminnalle. Viranomaisen on viestittävä aktiivisesti toiminnastaan ja palveluistaan sekä kansalaisten oikeuksista ja velvollisuuksista.

Opetusministeriön toimialan sidosryhmäkenttä on laaja. Kulttuuri-, liikunta- ja nuorisopolitiikalla on suora kosketuspinta kansalaisyhteiskuntaan ja moninaiseen kansalaisjärjestötoimintaan. Ministeriön ja sidosryhmien vuorovaikutus on tärkeä poliittisen päätöksenteon valmistelussa. Yhteistyötä ja yhteydenpitoa voidaan edistää ja tukea suunnitelmallisella viestinnällä. Verkkopalvelut ovat kiinteästi sidoksissa ministeriön toimintaan ja niiden mahdollisuuksia hyödynnetään tiedotus-, asiointi-, jakelu- ja palautekanavana.

Viestinnällä vaikutetaan osaltaan opetusministeriön maineeseen ja ministeriötä kohtaan tunnettavaan luottamukseen. Ministeriöllä on varsin korkea julkisuusriski. Keskeistä on kansalaisten ja päättäjien luottamus hallinnon toimivuuteen ja tuloksellisuuteen.

Ministeriön ohjauksen ja strategisen otteen vahvistamiseksi sekä tuottavuus- ja tehokkuushyötyjen saavuttamiseksi on strategiatyön kehittämisessä pyrittävä ministeriössä nykyistä yhdenmukaisempaan ja hallitumpaan prosessiin, joka tehostaa ministeriön toimintaa karsien samalla toiminnan päällekkäisyyksiä ja osittain tarpeetontakin toimintaa. Tämä edellyttää eräiltä osin myös työnjakoon ja vastuisiin liittyvän toiminnan täsmentämistä. Samalla strategiat tulee kytkeä kiinteämmin yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja toiminnallisen tehokkuuden sekä tuottavuuden tavoitteisiin.

Työryhmä ehdottaa, että

Strategiat määritellään ministeriössä jatkossa yhdenmukaisesti. Strategiatyö muodostuu mahdollisimman yhtenäisestä ja kaikille samanlaisesta prosessista. Strategioiden määrä vähenee olennaisesti nykyisestä.

Ministeriön strategiahierarkia täsmennetään. Ministeriöllä on yksi yleisstrategia, joka sisältää ministeriön arvoihin ja visioihin, menettelytapoihin ja ministeriön asemaan osana valtioneuvostoa liittyvät asiat. Ministeriön toimialakohtaisia strategioita ovat koulutuspolitiikan strategia, tiedepolitiikan strategia, kulttuuripolitiikan strategia, liikuntapolitiikan strategia sekä nuorisopolitiikan strategia. Lisäksi tehdään poikkihallinnollisia strategioita. Toimialoittain voi olla toimintaohjelmia, jotka täsmentävät ja konkretisoivat strategioita. Siirtymävaiheessa laaditaan suunnitelma aikataulusta, jolla olemassa olevat strategiat ja ohjelmat päivitetään uuden strategiahierarkian mukaiseksi.

Strategisen valmistelun prosessi uudistuu. Hallituskauden lopulla arvioidaan strategioi-

den sisältö ja tavoitteiden toteutuminen seuraavan hallitusohjelman valmistelua varten. Hallitusohjelman pohjalta arvioidaan ja tarpeen mukaan tarkistetaan opetusministeriön strategiat. Hyväksytyjen toimialakohtaisten strategioiden pohjalta laaditaan tarvittaessa toimintaohjelmat, jotka konkretisoivat strategioiden linjauksia ja toimivat välineenä tavoitteiden toimeenpanossa.

Yleisstrategian uudistaminen käynnistetään syksyllä 2006. Tässä yhteydessä tarkistetaan myös ministeriön arvot ja toiminta-ajatus.

Strategiatyön avoimuutta ja yhteistyötä parannetaan sekä vahvistetaan tietopohjan hyödyntämistä strategiatyössä. Osastot ja yksiköt valmistelevat strategiat huolehtien tarvittavasta ministeriön sisäisestä ja ulkoisesta yhteistyöstä ja kuulemisesta. Valmistelutyön yhteydessä on päivitettävä tai rakennettava tarpeellinen tietopohja. Se voi perustua olemassa oleviin tilastoihin, selvityksiin ja tutkimuksiin, mutta voi vaatia perusteellistakin uuden tiedon hankintaa erilaisin menetelmin.

Strategiatyön vastuujakoa täsmennetään. Strategisen työn kokonaisvastuu sekä vastuu yleisstrategian, poikkihallinnollisten strategioiden sekä hallituksen strategia-asiakirjaan liittyvästä kokonaisuudesta on kansliapäälliköllä. Strategiatyötä ja hallituksen strategia-asiakirjan valmistelua koordinoi kehittämisspäällikkö kansliapäällikön esikunnassa. Toimialakohtaisten strategioiden ja toimintaohjelmien valmistelusta ja seurannasta vastaa osasto tai yksikkö toimialasta riippuen. Strategiat ja toimintaohjelmat hyväksyy ministeri.

Kaikissa strategioissa ja toimintaohjelmissä tulee esittää toiminnan tavoitteet, toimenpiteet, aikataulut ja vastuut.

Viestinnän toimintaohjelmassa linjataan opetusministeriön viestintä 2–4 vuodeksi. Siihen sisältyvät valtionhallinnon ja opetusministeriön viestintää koskevat yleiset periaatteet ja toimintatavat ja sitä täydennetään hallitusohjelman toteuttamiseen liittyvien hankkeiden viestinnällisillä tavoitteilla ja viestintäsuunnitelmissa. Kaikilta merkittäviltä opetusministeriön hankkeilta edellytetään viestintäsuunnitelma.

3.1.2 Lainsäädäntövalmistelu

Lainsäädäntö on ministeriön ydintehtävä ja poliittisen ohjauksen tärkein keino. Lainsäädäntötyön keskeisin osa-alue on hallitusten esitysten valmistelu. Lisäksi siihen kuuluu asetusten valmistelu. Hallituksen esitysten valmistelu on prosessi, joka alkaa esivalmistelusta ja päättyy lain voimaantuloon, täytäntöönpanoon sekä seurantaan. Tarpeet lainsäädännön uudistamiselle syntyvät yleensä strategisen suunnittelun tuloksena. Prosessi käynnistyy esivalmistelulla ja etenee perusvalmistelusta kuulemisvaiheeseen ja jatkovalmistelusta valtioneuvoston päätöksenteon myötä esityksen antamiseen eduskunnalle. Prosessin suunnittelussa on huomioitava eduskuntavaiheen käsittelyaika. Asiakokonaisuuden ydintehtäviin kuuluvat myös säädösten toimeenpanon ohjaus, koulutus ja seuranta sekä neuvonta ja muu asiantuntijatyö.

Lainsäädäntötyön valmistelusta vastaa valtioneuvoston ohjesäännön mukaisesti kansliapäällikkö. Lainvalmistelu toteutetaan asiasta riippuen joko työryhmässä tai virkатыönä. Valmistelussa voidaan pyytää lausuntoja asiantuntijoilta tai kuulla asiantuntijoita. Lisäksi voidaan järjestää kuulemistilaisuuksia niille, joita asia koskee. Viranomaisen tulee antaa tietoja lainsäädäntöhankkeen käynnistämisestä ja valmistelusta. Ministeriön virkamiehet esit-

televät valtioneuvostolle hallituksen esitykset sekä osallistuvat valiokuntakäsittelyä koskeviin asiantuntijakuulemisiin.

Lainsäädäntötyö on ministeriössä nykyisin hajautettu. Koulutus- ja tiedepolitiikan osastolla lainsäädäntötyön valmistelusta vastaavat kunkin yksikön virkamiehet ja yksikön päällikkö. Kulttuuri-, liikunta- ja nuorisopolitiikan osastolla lainvalmistelu on keskitetty kehittämissyksikköön, joka vastaa valmistelusta yhteistyössä yksiköiden kanssa. Tekijänoikeuslainsäädännöstä vastaa kuitenkin viestintäkulttuuriyksikkö. Kansliapäällikön esikunnan lainsäädäntöneuvoksella on yleisvastuu ministeriön lainsäädäntötyöstä, koordinoinnista ja siihen liittyvästä koulutuksesta.

Eduskunta ja valtioneuvosto ovat kiinnittäneet huomiota lainsäädännön laatuun. Opetusministeriö on ottanut käyttöön vuoden 2006 alusta hallitusten esitysten laatimista koskevan toimeksiantolomakkeen, joka laaditaan, kun hallituksen esitysten laatimista koskeva valmistelu on ministeriössä käynnistymässä. Lomake toimitetaan kansliapäällikölle ja lainsäädäntöneuvokselle sekä hankerekisteriin.

Uuden perustuslain asettamat vaatimukset, EU-jäsenyys ja kansainvälisten sopimusten määrän lisääntyminen ovat kaikki osaltaan kasvattaneet lainsäädännölle asetettavia vaatimuksia. Keskeinen ongelma on resurssien riittävyys ja kohdentaminen. Lainsäädäntövalmistelu edellyttää jatkossa enemmän koordinaatiota ja seurantaa sekä arviointia lainsäädännön vaikuttavuudesta ja laadusta. Toimintaa varten tulee varata riittävät resurssit. Myös riittävästä yhteistyöstä on huolehdittava nykyistä paremmin. Johdon sitoutumista lainsäädäntöhankkeisiin tulee edelleen kehittää.

Lainsäädännön vaikutusten arviointi on viime aikoina korostunut. Vaikutusten arvioinnin perusteeksi on oltava tarvittava tietopohja, jota valmistelija ei voi yksin tuottaa. Vaikutusten arvioinnin tueksi on tehtävä selvityksiä, tutkimuksia tai kuultava asiantuntijoita. Lainsäädännössä on pyrittävä suurempiin kokonaisuuksiin ja vältettävä pieniä muutoksia. Myös tämä kasvattaa lainsäädännön valmistelun vaatimuksia, mutta toisaalta eduskunnan on aikaisempaa helpompi hallita asiat kokonaisuuksina.

Ministeriön valmisteleman lainsäädännön yhteiskunnallisen vaikuttavuuden vahvistamiseksi on kehitettävä lainsäädännön vaikuttavuuden arviointia. Laadun parantamiseksi on luotava laadunvarmistusmenetelmät ja huolehdittava tarvittavasta koulutuksesta ja yhteistyöstä. Lainsäädännön valmistelun tehokkuuden edistämiseksi on lainsäädäntöprosessia ja sen hallintaa ministeriössä kehitettävä.

Työryhmä ehdottaa, että

Lainsäädäntötyöhön liittyviä vastuita täsmennetään. Valtioneuvoston ohjesäännön mukaisesti lainsäädäntötyön organisoinnista ja laadusta vastaa kansliapäällikkö. Lainsäädäntötyön yleisestä koordinaatiosta, osastoille yhteisen lainsäädännön valmistelusta, laadunvarmistuksesta sekä yhteistyön edellytysten luomisesta vastaa lainsäädäntöneuvos. Lainsäädäntövalmistelua koskevan koulutuksen suunnittelevat yhteistyössä henkilöstöpalveluryhmä ja lainsäädäntöneuvos. Osastot ja yksiköt vastaavat toimialaansa koskevasta lainsäädännön valmistelusta. Lainsäädäntötyön seurannasta vastaavat kansliapäällikön johtoryhmä ja osastot.

Lainsäädäntövalmistelun yhteistyön lisäämiseksi perustetaan ministeriön yhteinen lainsäädäntötiimi.

Lainsäädännön vaikutusten arvioinnissa tulee hyödyntää systemaattisesti sektoritutkimuksen tuloksia ja muita luotettavia ja kattavia tietolähteitä. Säädösvalmisteluhankkeen

käynnistyessä on tehtävä kartoitus tiedontarpeista sekä suunnitelma tarvittavan tiedon hankkimisesta ja lainsäädäntöhankkeesta tiedottamisesta.

Juridiseen valmisteluun liittyvää osaamista ministeriössä vahvistetaan. EU-lainsäädännön osaamista vahvistetaan rekrytoimalla ministeriöön asiaan perehtynyt virkamies tai osoittamalla yhdelle virkamiehelle tätä koskeva erityisvastuu. Huolehditaan riittävästä koulutuksesta ja perehdyttämisestä.

Edistetään juridisen osaamisen siirtymistä muodostamalla työpareja seniori- ja juniorijuristeista.

Eduskunnalle annettavien hallituksen esitysten aikataulutuksen seuranta ja raportointi siirtyy hallintoyksiköltä lainsäädäntöneuvokselle.

3.1.3 Toiminnan ja talouden suunnittelu sekä raportointi

Toiminnan ja talouden suunnittelussa asetetaan tavoitteet yhteiskunnalliselle vaikuttavuudelle, toiminnalliselle tehokkuudelle, tuotoksille ja laadunhallinnalle sekä henkisten voimavarojen hallinnalle ja kehittämiselle. Toiminta- ja taloussuunnitelmassa (TTS) sekä talousarviossa asetetaan tavoitehierarkian mukaiset keskeiset tavoitteet. Näiden toteuttamiseen tähtäävät toimet ja mahdolliset tarkemmat tavoitteet esitetään tulossuunnitelmassa ja -sopimuksissa. Tavoitteiden asettamisen yhteydessä tulee kiinnittää huomiota raportoitavuuteen.

Toiminnan ja talouden suunnittelun ydintehtäviä ovat TTS:n, määrärahakehkeyksen, talousarvioesityksen, tulossuunnitelman ja sisäisen budjetin valmistelu. Vastaavasti tehtäviin sisältyvät myös valtion tilinpäätöskertomus, opetusministeriön tilinpäätös ja toimintakertomus, kannanotot virastojen ja laitosten tilinpäätöksiin sekä vastaukset Valtiontalouden tarkastusviraston ja valtiontilintarkastajain kertomuksiin. Lisäksi tehtäviin kuuluvat sisäinen tarkastus ja riskienhallinta. Hallinnonalan ja ministeriön sisäisen toiminnan-, talouden- ja tulossuunnittelun sekä raportoinnin prosesseja käsitellään muistiossa yhtenä kokonaisuutena.

Toiminnan ja talouden suunnittelusta opetusministeriön osalta vastaa hallintoyksikkö ja hallinnonalan osalta talousyksikkö. Valmistelua yhteensovitetaan osastojen talousryhmissä ja ministeriön tulossuunnitteluryhmässä. Valmistelu tehdään yhteistyössä osastojen, yksiköiden ja osastojen ulkopuolisten virkamiesten kanssa.

Ministeriön toiminnan ja talouden suunnittelua koskeva prosessi edellyttää uudistamista. Tavoitteiden asettaminen, valmistelu- ja seurantaprosessi sekä niihin liittyvä työnjako ja vastuut tulee määritellä nykyistä selkeämmin. Päällekkäinen toiminta tulee karsia. Informaationkulku on varmistettava. Sisäinen budjetointijärjestelmä ei ole kaikilta osin toimiva ja riittävän läpinäkyvä.

Sisäisen valvonnan arviointilausuma edellyttää toteamusta riskienhallinnan tilasta ja olennaisista kehittämiskohteista. Riskienhallinnan tilan toteaminen puolestaan vaatii systemaattista riskienhallinnan prosessia osana ministeriön toimintaa. Sisäinen valvonta tulee integroida osaksi ministeriön muuta toimintaa.

Ministeriön yhteiskunnallisen vaikuttavuuden vahvistamiseksi on tavoitteenasettelua ja tilivelvollisuuden toteuttamista kehitettävä. Tehokkuuden parantamiseksi suunnittelu- ja raportointiprosesseja on selkeytettävä. Prosessien päällekkäisyyksiä on karsittava ja yhteis-

työtä lisättävä. Suunnittelu- ja raportointiprosesseista on muodostuttava yhtenäinen kokonaisuus, jossa tavoitteet muodostavat johdonmukaisen kokonaisuuden.

Työryhmä ehdottaa, että

Toiminnan ja talouden suunnittelu- sekä seurantaprosesseista kehitetään yhtenäinen kokonaisuus.

Tavoitteiden asettamisessa noudatetaan tavoitehierarkiaa. Tavoitehierarkian mukaisesti talousarviossa esitetyt tavoitteet ovat yhdensuuntaisia strategioiden tavoitteiden kanssa. Tulossuunnitelma ja -sopimukset täydentävät ja konkretisoivat talousarviossa esitettyjä tavoitteita. Tulostavoitteet jakautuvat yhteiskunnallisiin vaikuttavuustavoitteisiin ja toiminnallisiin tulostavoitteisiin.

Tulossuunnitteluryhmän tehtävä laajenee nykyisestä. Ryhmä koordinoi tulosprisman mukaisesti ministeriön oman toiminnan osalta suunnittelu- ja raportointiasiakirjojen valmistelua sekä tavoitteiden asettamista. Ryhmässä käsitellään TTS, talousarvio, tulossuunnitelma, sisäinen resurssisuunnitelma, valtion tilinpäätöskertomus sekä ministeriön tilinpäätös ja toimintakertomus.

TTS perustuu hyväksytyihin strategioihin, mitä painotetaan valmisteluprosessissa entistä vahvemmin. Keskeinen tavoite on varmistaa hallinnonalan määrärahatarpeiden huomioonottaminen valtioneuvoston kehyspäätöksessä. Erityistä huomiota kiinnitetään valtiovarainministeriölle laadittavaan yhteenvetoon menojen perussuunnitelmaksi ja kehusehdotukseksi sekä hallituksen kehyspäätökseen tarkoitetuiksi kannanotoiksi. Viimeksi mainittujen lukumäärä pidetään rajoitettuna ja niiden osalta laaditaan yksityiskohtaiset perustelut sekä arviot taloudellisista vaikutuksista. TTS:n sivumäärä supistetaan nykyisestä ja laadintaprosessia kevennetään. Laajempi suunnitelma tehdään kerran neljässä vuodessa hallituskauden alussa, ja sen päätehtävänä on hallinnonalan toimintojen sopeuttaminen hallituskauden kehukseen. Tavoitteena on, että kaksi seuraavaa TTS:ää ovat edellisen suunnitelman päivityksiä, siten että niissä on otettu huomioon toimintaympäristön muutokset sekä eduskunnan ja hallituksen uudet linjaukset. Hallituskauden lopussa laadittavan TTS:n on tarjottava hallitusohjelman valmistelua tukevaa tietoa sekä hallinnonalan tulevaisuutta koskevia arvioita erityisesti hallitusneuvottelijoiden käyttöön.

Tulossuunnitelman merkitystä opetusministeriön toimintaa ohjaavana asiakirjana vahvistetaan. Tulossuunnitelma kattaa ministeriön oman toiminnan ja sen luonnetta ministeriön sisäisenä tulossopimuksena sekä johtamisen välineenä korostetaan. Tulossuunnitelma pohjautuu tavoitehierarkian mukaisesti talousarvion pääluokassa asetettuihin yhteiskunnallisen vaikuttavuuden tavoitteisiin sekä ministeriötä koskevan luvun toiminnallisen tuloksellisuuden tavoitteisiin. Tulossuunnitelma ja ministeriön tilinpäätös sekä toimintakertomus muodostavat suunnittelun ja seurannan kokonaisuuden. Sisäinen resurssisuunnitelma otetaan osaksi tulossuunnitelman valmistelua ja sen ymmärrettävyyttä parannetaan. Sisäisessä resurssisuunnitelmassa esitetään budjettivuoden suunnitelma ja kahden edellisen vuoden tiedot. Tulossuunnitelman ja siihen liittyvän sisäisen resurssisuunnitelman hyväksyy kansliapäällikkö ja sen valmistelusta vastaa hallintoyksikkö.

Tulossuunnittelun ja seurannan järjestelmä kehitetään palvelemaan nykyistä paremmin eri seurantarpeita ja vähentämään päällekkäistä raportointia. Järjestelmän uudistamiseksi asetetaan erillinen projekti, jossa valitaan käytettävä järjestelmä. Tässä yhteydessä selvitetään myös Netran käyttömahdollisuus tulossuunnittelun ja seurannan välineenä.

Järjestelmän teknisestä asiantuntemuksesta vastaa tietopalveluyksikkö ja sisällöstä tulos-suunnitteluryhmä.

Riskienhallintaa ja siihen liittyvää sisäistä valvontaa kehitetään systemaattiseksi prosessiksi. Riskienhallinnan vahvistamisesta vastaa kansliapäällikkö. Riskienhallinta laajennetaan kattamaan talousasioiden rinnalla koko ministeriön toiminta. Selvitetään sisäisen tarkastuksen ulkoistaminen.

Ministeriössä käynnistetään systemaattinen laadunvarmistustyö. Työstä vastaa kansliapäällikkö. Laadunvarmistusajattelu ja -näkökulma ulotetaan koskemaan kaikkea ministeriön toimintaa.

3.1.4 Muut poliittisen päätöksenteon valmisteluun liittyvät tehtävät

Poliittisen päätöksenteon valmisteluun sisältyviä muita ministeriön ydintehtäviä ovat mm. erilaiset selonteot, periaatepäätökset, katsaukset, lausunnot, eduskuntakyselyt, valitukset, eduskunnan oikeusasiamiehen ja valtioneuvoston oikeuskanslerin asiat sekä korkeimman hallinto-oikeuden oikeudenkäyntiasiat. Kansainväliset asiat ja EU-asiat sekä poliittista päätöksentekoa koskeva viestintä kuuluvat näihin tehtäviin. EU-asioihin kuuluvat rakennera-hastoasiat, perusmuistiot, EU-ohjeet, työryhmien ja komiteoiden asiat, EU-ministerivalio-kunta-asiat, suuren valiokunnan asiat ja Euroopan neuvoston asiat. Kansainvälisiin asioihin kuuluvat mm. kansainväliset sopimukset, YK:ta, Unescoa ja muita kansainvälisiä järjestöjä koskevat asiat, lähialue- ja pohjoismainen yhteistyö ja ulkosuomalaisasiat, ystävyysseurat sekä kulttuuri- ja tiedeinstituutit.

Ministeriössä tehtiin vuonna 2005 kansainvälisiä asioita koskeva organisaatiouudistus, kun osa kansainvälisten asiain sihteeristön tehtävistä siirrettiin koulutus- ja tiedepolitiikan osastolle ja kulttuuri-, liikunta- ja nuorisopolitiikan osastolle. Kansainvälisten asiain sihteeristö käsittelee edelleen asiat, jotka koskevat useamman kuin yhden osaston tai muun yksikön toimialaan kuuluvia yhteisiä kansainvälisiä tehtäviä. Kansainvälisten asiain sihteeristön tehtävänä on myös avustaa osastoja ja muita toimintayksiköitä kansainvälisen toiminnan kehittämisessä, kansainvälisten sopimusten valmistelussa ja pohjoismaisen yhteistyön, monenkeskisen ja kahdenvälisen kansainvälisen yhteistyön, lähialueyhteistyön sekä sukukansoja koskevissa yhteisissä tehtävissä. Sihteeristön tehtäviin kuuluvat lisäksi Euroopan unionia koskevien asioiden yhteensovittaminen ja EU-asiakirjahallinnosta huolehtiminen sekä muu ministeriön avustaminen Euroopan unionia koskevissa asioissa. Lisäksi sihteeristön tehtävänä on vierailuasioissa avustaminen. Sihteeristön toimialalla on asiantuntijaelimenä Suomen Unesco-toimikunta.

Ohjelmakaudella 2000–2006 opetusministeriön hallinnonalan EU-rahoitus ja valtion kansallinen vastinrahoitus ovat noin 908 milj. €, mikä on tarjonnut merkittävän kehityspanoksen mm. edistää elinikäisen oppimisen avulla kykyä vastata muuttuvan yhteiskunnan osaamistarpeisiin, tutkimus- ja kehittämistoiminnan verkostoitumista ja innovaatiotoimintaa, sosiaalista ja yhteiskunnallista osallisuutta, tietoyhteiskunnan vahvistamista ja yrittäjyyttä. Ohjelmakauden 2007–2013 resurssikehyksellä kuitenkin vaikuttaa siihen, millä volyyymillä rakennerahastotoimintaa ministeriössä ja hallinnonalalla voidaan toteuttaa ja mihin toimiin keskitytään.

Kansainvälisten asioiden hoito edellyttää edelleen kehittämistä ja työnjaon selkeyttämistä. Kansainvälisten asioiden sihteeristö tarvitaan jatkossakin vastaamaan yleisestä koor-

dinaatiosta. Myös osastoilla ja yksiköissä EU- ja kansainvälisiin asioihin liittyvää työnjakoa tulee selkeyttää.

Eduskuntakysymyksissä sekä lausunto- ja kanteluasioissa valmisteluprosessi ministeriössä ei ole nykyisin kaikilta osin toimiva. Tällä hetkellä lausuntoasioiden valmistelu ohjataan osastoille tai yksiköille asiasta riippuen. Silloin kun kyse on koko ministeriötä koskevasta asiasta, lausuntopyyntö ohjataan yleensä hallinto- tai talousyksikköön, jotka pyytävät talon sisältä tarpeelliset lausunnot ja kokoavat näistä ministeriön yhteisen lausunnon. Tältä osin valmistelussa on osittain tehottomuutta ja päällekkäistä toimintaa. Lausuntoasioiden valmistelua tulisi muuttaa siten, että lausunnon valmistelu osoitetaan yhden esittelijän vastuulle, jolla on substanssiosaaminen kyseisestä asiasta. Jos lausuntopyyntö koskee useita toimialoja, esittelijän tehtävänä on koota tarpeelliset tiedot myös muilta kyseisessä asiasta vastaavilta tahoilta. Esittelijän tehtävä on huolehtia tarvittavasta tietojen keräämisestä sekä johdon ja muiden tahojen informoimisesta. Tämä lisää esittelijän vastuuta nykyisestä. Eduskuntakysymysten sekä kantelu- ja valitusasioiden osalta valmisteluprosessi tulee olla samankaltainen.

Rakennerahastoihin liittyvä toiminta uudistetaan ohjelmakauden 2007–2013 käynnistyessä. Rakennerahastotoiminta sekä rahoituksen kohdentaminen tulee kytkeä kiinteämmin osaksi ministeriön toimialakohtaista strategista valmistelua. Tavoitteena on saada rakennerahastotoiminnassa koko hallinnonalalle yhdensuuntaiset strategiset ja toiminnalliset kehittämislinjaukset sekä mahdollisuus keskittyä hallinnonalalla laaja-alaisiin ja vaikutuksiltaan merkittäviin rakennerahastohankkeisiin.

Rakennerahastotoiminnassa painotetaan ministeriön vastuulla säilyvää hallinnonalan EU-rakennerahastopolitiikka, sen koordinoitua tiiviimmin kansallisten politiikkojen kanssa sekä toimeenpanon koordinoitua hallinnonalalla. Yksittäinen rakennerahastojen hankepäättöksenteko delegoidaan ministeriöstä uuden ohjelmakauden alkaessa. Samalla vahvistetaan opetusministeriön ohjausotetta.

Lausuntoasioiden valmistelussa, eduskuntakysymyksiin vastaamisessa sekä kantelu- ja valitusasioiden käsittelyssä ja muissa kirjallisissa tiedusteluissa ja kyselyissä vahvistetaan esittelijän vastuuta. Kiinnitetään huomiota siihen, että valmisteluvastuu annetaan asian parhaiten tuntevalle esittelijälle. Lausuntoasioissa kehitetään sähköisiä menettelyjä. Asian käsittelyjärjestelmä sovitetaan tukemaan myös lausuntoasioita.

Kansainvälisten asioiden hoitoa selkeytetään edelleen. Osastot määrittelevät toimialansa kansainvälisen toiminnan painopisteet.

3.2 Toimialan ohjaus ja kehittäminen

Toimialan ohjaus ja kehittäminen on ministeriön ydintehtävä, jolla ohjataan opetusministeriön toimialan virastojen ja laitosten toimintaa. Ohjaustehtävä käsittää toimialan tulosohjauksen, tulosperusteisen ohjauksen, valtionosuus- ja valtionapuasiat sekä informaatio-ohjauksen. Opetus- ja kulttuuritoimen rahoitusjärjestelmä kuuluu näiden tehtävien piiriin.

Toimialan ohjauksen kehittämisessä tavoitteena on strategisen otteen vahvistaminen. Toimialan ohjaus tulee kytkeä johdonmukaisesti ja loogisesti yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja toiminnallisen tuloksellisuuden tavoitteisiin. Lisäksi tulee huolehtia hallinnonalan virastojen ja laitosten tulosvastuun ja tilivelvollisuuden toteutumisesta. Samassa yhteydessä

tulee vahvistaa tietotuotannon ja sektoritutkimuksen asemaa tulosohjauksen välineenä. Eri-laisten analyysien ja tutkimustiedon hyödyntäminen tulosohtausprosessissa antaa mahdollisuuksia toiminnan kehittämiseen strategisemmaksi.

3.2.1 Tulosohtaus

Tulosohtauksen avulla opetusministeriö ohjaa ja kehittää toimialaansa. Opetusministeriö vastaa toimialallaan valtioneuvostolle kuuluvien asioiden valmistelusta ja hallinnon asianmukaisesta toiminnasta sekä ohjauksesta. Ohjauksjärjestelmän keskeiset osat ovat määräraha-, säädös- ja informaatio-ohjaukset. Toimeenpanon kannalta tärkeitä ovat tulossopimukset ja seurantaohjelmat. Opetusministeriön tulosohtauksella ja tavoitteiden asettamisella pyritään edistämään niitä keskeisiä linjauksia, joita toimialalle ja sen kehittämiseksi on asetettu hallitusohjelmassa, strategioissa, valtioneuvoston periaatepäätöksissä sekä opetusministeriön toiminta- ja taloussuunnitelmassa. Mm. väestön ikärakenteen ja työvoimakkehityksen sekä globalisaation haasteet edellyttävät valtion ohjauksen vahvistamista. Tulossopimusmenettelyssä huolehditaan siitä, että asetettavat tavoitteet tukevat koko toimialan strategista kehittämistä ja ottavat tarvittavassa määrin huomioon myös virastojen ja laitosten yksilölliset kehittämistarpeet. Tavoitteita jäsenettäessä otetaan huomioon talousarviosäädösten tuloksellisuuden peruskriteerit eli tulosprisma.

Tavoitteet valmistellaan opetusministeriön ja virastojen sekä laitosten välisenä yhteistyönä. Tavoitteet asetetaan kolmivuotiskaudelle. Väliuosina tavoitteet vahvistetaan ja sovitaan tulevan vuoden resursseista. Tulostavoitteiden asettamisessa tukeudutaan mahdollisuuksien mukaan tunnuslukuihin, jotka perustuvat mittaamiseen tai systemaattiseen arviointiin. Määrällisten tavoitteiden asettaminen ei ole aina mahdollista tai perusteltua.

Tulosohtausprosessin keskeinen osa on vuosittain käytävät tulosneuvottelut. Tulosneuvotteluissa sovitaan tavoitteista, tavoitteiden saavuttamiseen osoitettavista voimavaroista, tavoitteiden toteutumisen seurannasta ja arvioinnista sekä toiminnan edelleen kehittämisestä. Tulosneuvottelujen yhteydessä opetusministeriö antaa palautetta tavoitteiden toteutumisesta edellisenä toimintavuonna. Tulosneuvotteluissa voidaan käsitellä lisäksi muitakin asioita. Opetusministeriö vahvistaa tavoitteet ja voimavarat eduskunnan hyväksytyä talousarvion. Tilivirastot laativat vuosittain tilinpäätöksen, joka on keskeisin tilivelvollisuutta toteuttava raportointiasiakirja.

Koulutus- ja tiedepolitiikan osastolla tulossopimukset tehdään yliopistojen, ammattikorkeakoulujen, Suomen Akatemian, arkistolaitoksen, Kotimaisten kielten tutkimuskeskuksen, Varastokirjaston, Opetushallituksen ja Kansainvälisen henkilövaihdon keskus CIMO:n kanssa. Helsingin yliopiston tulossopimukseen liittyy myös Kansalliskirjastoa koskeva vastaava sopimus.

Kulttuuri-, liikunta- ja nuorisopolitiikan osastolla tulossopimukset tehdään Museoviraston, Valtion taidemuseon, Suomenlinnan hoitokunnan, Valtion elokuvatarkastamon, Taiteen keskustoimikunnan, alueellisten taidetoimikuntien, Näkövammaisten kirjaston, Suomen elokuva-arkiston sekä Venäjän ja Itä-Euroopan instituutin kanssa.

Lääninhallitusten kanssa käydään yhteiset tulossopimusneuvottelut sekä koulutus- ja tiedepolitiikan että kulttuuri-, liikunta- ja nuorisopolitiikan osalta. Koulutus- ja tiedepolitiikan osasto koordinoi lääninhallituksen kanssa käytäviä neuvotteluja.

CIMO:n osalta tulossopimus koskee molempia opetusministeriön osastoja. Tulossopimusvalmistelun koordinaatio hoidetaan yliopistoyksikössä. Hallinnonalan matka-apurahojen myöntäminen tulee keskittää CIMO:n hoidettavaksi. CIMO tulee toimimaan entistä selvemmin opetusministeriön molempien osastojen toimialoilla. Tämän kehityksen seu-

rauksena CIMO:n hallinnollinen paikka olisi opetusministeriön osastojoan ulkopuolella.

Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja ministeriön strategisen otteen vahvistamiseksi sektoritutkimuksen hyödyntämistä tulosohjauksessa lisätään.

Rakennus- ja kiinteistöasioissa opetusministeriö vastaa yhteistyössä hallinnonalan laitosten kanssa toimitilahallinnon kehittämisestä ja toimitilastrategioiden valmistelusta sekä tila- ja varustamishankkeiden rahoituksen valmistelusta.

Työryhmä ehdottaa, että

Toimialan tulosoajasta kehitetään edelleen strategiseen suuntaan. Tietotuotanto ja sektoritutkimus tulee kytkeä tiiviimmin toimialan ohjauksen välineeksi. Tietotuotannon ja analyysien tekemisen resursseja tulee vahvistaa. Indikaattorituotantoon liittyvää yhteistyötä tiivistetään.

Väestön ikärakenteen muutoksen vuoksi valtion ohjaukselta on vahvistettava opetusministeriön hallinnonalan eri sektoreilla.

Laaditaan opetusministeriön toimialan erityispiirteet huomioonottava yleinen toimitilastrategia. Toimitilastrategioiden toimeenpano ja toteutumisen seuranta nivelletään hallinnonalan tulosojaukseen.

Kansainvälisen henkilövaihdon keskus CIMO:n tulosojauksen koordinointi ja päävastuu siirretään kansainvälisten asiain sihteeristölle.

3.2.2 Tulosperusteinen ohjaus ja informaatio-ohjaus

Tulosperusteinen ohjaus ja informaatio-ohjaus tukevat toimialan muuta ohjaukselta. Ydintehtäviä ovat opetusministeriön toimialaan liittyvät kehittämis- ja suunnittelu- ja asiantuntijatehtävät kuten erilaiset selvitykset ja muistiot, neuvonta- ja ohjaustyö, kirjallinen informaatio-ohjaus sekä esitykset, puheet ja muu asiantuntijatyö. Hallinnonala koskeva lainsäädännön toimeenpanon ohjaus ja seuranta voidaan nähdä kuuluvaksi näihin tehtäviin. Informaatio-ohjauksen tehtäviä on ministeriössä varsin paljon. Eräillä sektoreilla on alaisia virastoja tai asiantuntijaelimiä, jotka hoitavat osan informaatio-ohjauksen tehtävistä kuten esimerkiksi Opetushallitus, arkistolaitos ja Kansainvälisen henkilövaihdon keskus CIMO.

Informaatio-ohjaukseen liittyvä julkinen palvelutehtävä edellyttää opetusministeriöltä avoimuutta. Virkamiesten toimintaan kuuluu kansalaisten neuvonta- ja ohjaustehtäviä ja vuorovaikutus yhteiskunnan eri toimijoiden kanssa.

Työryhmät ja hankkeet ovat osa toimialan informaatio-ohjaukselta. Ydintehtäviä ovat opetusministeriön hallintoelinten ja hankkeiden asettaminen, erilaiset neuvostot sekä neuvottelu- ja lautakunnat, hallinnonalan ja laitosten johtokunnat, ministeriön työryhmät ja selvitykset sekä opetusministeriön edustukset muissa toimielimissä.

Kulttuuri-, liikunta- ja nuorisopolitiikan toimialalla tulosperusteiset neuvottelut ovat luonteeltaan toimintaa taloudellisesti ohjaavia tai informatiivisia tuloskeskusteluja. Osasta tulosperusteisia neuvotteluja tehdään tulossopimusasiakirja ja osasta informatiivinen muistio. Tulosperusteiset neuvottelut käydään suurimpien valtionavustusta saavien organisaatioiden kanssa, joita ovat Suomen Kansallisooppera, Kansallisteatteri, Suomen elokuvasäätiö, SLU, Suomen Olympiakomitea, Suomen Paraolympiakomitea, Nuori Suomi ry, Suomen Kuntoliikuntaliitto-KUNTO ry, Nuorisotutkimusseura ja Allianssi ry.

Työryhmä ehdottaa, että

Tulosperusteisia neuvotteluja tulee kehittää toimintaa ohjaavammiksi.

Neuvonta- ja ohjaustyö yksittäisten kansalaisten osalta ohjataan toimialan virastoille ja laitoksille niiltä osin kun se on mahdollista. Kaikki yksittäisten kansalaisten kansainväliset kyselyt ohjataan kansainvälisen henkilövaihdon keskukselle CIMO:lle, muille viranomaisille tai organisaatioille. Koulutukseen hakeutumista ja muuta koulutusinformaatiota koskevat kyselyt ohjataan Opetushallitukselle. Ministeriön verkkosivuja kehitetään siten, että sieltä on saatavilla helposti tiedot tahoista, joilta voi saada lisätietoa yksittäistä kansalaista koskevista asioista.

Toimialan ohjaukseen liittyvää informaatio-ohjausta kehitetään verkkopalveluja ja sähköistä asiointia kehittämällä.

3.2.3 Omistajaohjaus

Opetusministeriön hallinnonalan valtionyhtiöitä ovat Veikkaus Oy ja CSC - Tieteellinen laskenta Oy. Lisäksi opetusministeriö omistaa 50 % Suomenlinnan Liikenne Oy:stä. Opetusministeriö vastaa valtion edustajana näiden yhtiöiden omistajaohjauksesta. Omistajaohjauksen välineitä ovat yhtiökokous, hallitustyöskentely sekä ministeriön omistajaohjauksesta vastuussa olevan yksikön ja yrityksen suorat kontaktit.

Yhtiökokouksessa valtiolla on yksi yksinään valtaa käyttävä edustaja, joka on pääsääntöisesti ministeri. Myös ministeriön johtoon kuuluva virkamies on voinut edustaa ministeriötä yhtiökokouksessa. Hallitukseen valitaan yhdeksi jäseneksi yleensä ministeriön edustaja, joka huolehtii, ettei yhtiön toiminta ole ristiriidassa valtion ja ministeriön arvojen ja strategioiden kanssa. Jääviysperiaatteista johtuen ministeriön edustaja ei saa ministeriössä virkamiehenä toimiessaan käsitellä yhtiötä koskevia asioita eikä hän voi myöskään olla tällaisia asioita hoitavan henkilön esimies.

Omistajaohjauksen keskeinen elementti on yhtiön edustajien ja ministeriön ohjausvastuussa olevien virkamiesten säännölliset neuvottelut ja muu yhteydenpito. Tämä muoto on erityisen tärkeä CSC - Tieteellinen laskenta Oy:n osalta, koska opetusministeriö tekee vuosittain sopimuksen CSC:ltä yliopistolle, ammattikorkeakouluille ja ministeriölle itselleen ostettavista palveluista. Myös osa laskuliikenteestä hoidetaan ministeriössä.

Valtion kokonaan tai osittain omistamien yhtiöiden ohjauksessa on tapahtumassa merkittäviä muutoksia, kun pörssi- ja eräiden muiden yhtiöiden omistajaohjaus keskitetään kauppa- ja teollisuusministeriöön. Veikkaus Oy:n ja CSC:n omistajaohjaus säilyvät kuitenkin opetusministeriössä. Uudistukseen liittyvät yleiset periaatteet tulevat kuitenkin terävöittämään myös näiden yhtiöiden ohjausta.

3.2.4 Muut toimialan ohjauksen ja kehittämisen tehtävät

Valtionosuustehtävät ovat osa toimialan ohjausta. Ydintehtäviin kuuluvat hallinnonalan valtionosuuksiin liittyvät tehtävät ja niiden kehittäminen. Laskennallinen valtionosuusjärjestelmä sisältää useita operatiivisia työvaiheita, joista osa hoidetaan Opetushallituksessa ja Tampereen yliopiston tietokonekeskuksessa. Opetushallituksen rooli on osallistua yhdessä opetusministeriön kanssa päätösten valmisteluun, kerätä itse tai yhteistyössä Tilastokeskuk-

sen kanssa rahoitusjärjestelmän edellyttämät tiedot sekä ylläpitää ja kehittää rahoitusjärjestelmää. Rahoitusjärjestelmän laskennasta ja tietotuotannosta vastaa Tampereen yliopisto. Valtioneuvosto antaa asetuksen laskennallisessa järjestelmässä käytettävistä yksikköhinnoista. Ministeriö päättää rahoituksen perusteena käytettävistä yksikköhinnoista ja suoritteista. Yksittäisiä valtionavun saajia on 950. Valtionosuusjärjestelmän osalta on käynnissä parhailaan uudistus.

Valtionavustustehtävät muodostavat osan toimialan ohjausjärjestelmää. Harkinnanvaraiset valtionavustukset ovat osa ministeriön strategista ja resurssiohjausta, mutta myös informaatio-ohjausta. Erityisesti kulttuuri-, liikunta ja nuorisopolitiikan toimialoilla sekä tieteen toimialalla harkinnanvaraisia valtionavustuksia on runsaasti.

Opetusministeriön vastuu hallinnon tietohallinnon koordinoijana on valtion tietohallinnon uudistamisen myötä korostunut. Tämän vuoksi opetusministeriö käynnisti hallinnon tietohallintostrategian laadinnan. Koska tietohallinnon toimenpiteet ovat keskeinen tuottavuuden tekijä, suunnitelmallinen ja koordinoitu eteneminen hallinnonalalla on tietohallintoasioissa tärkeää.

Valtionhallinnon tuottavuuden ja tehokkuuden vaatimukset edellyttävät, että ministeriön toiminnasta karsitaan tehtäviä, joilla ei ole ohjauksellista merkitystä. Tämä jättää tilaa ydintehtävien hoitamiseksi.

Koulutuksen arviointitoiminta on nykyisin hajautunut. Opetusministeriön arviointitoimintaa selvittävä työryhmä tulee tekemään ehdotukset koulutuksen arvioinnin yleiseksi organisoimiseksi. Opetusministeriön kannalta on tässä yhteydessä perusteltua pyrkiä mahdollisimman keskitettyyn ratkaisuun myös arviointitoiminnan sihteeristön sekä arvioinnin yleis- ja taloushallinnon järjestämiseksi.

Kulttuuri-, liikunta- ja nuorisopolitiikan toimialoilla ei ole arviointitoimintaa varten perustettuja erillisiä toimielimiä. Valtion liikuntaneuvoston tehtäviin kuuluu kuitenkin valtionhallinnon toimenpiteiden arviointi liikunnan toimialalla. Liikunnan koulutuskeskusten toimintaa arvioidaan osana vapaan sivistystyön arviointijärjestelmää. Valtion nuorisosiain neuvottelukunnan tehtäviin kuuluu nuorisopoliittisen kehittämisohjelman toteutumisen arviointi. Muutoin arviointi toimialalla järjestetään ulkopuolisten toimesta ja kohdistetaan tarpeen mukaan tiettyyn toimialan sektoriin. Kulttuuripoliittikan toimialan arviointia kehitetään järjestelmälliseksi.

Työryhmä ehdottaa, että

Opetusministeriön hallinnon tietohallinnon ohjausta ja koordinoitua valtion tietohallinnon uudistamisen seurauksena vahvistetaan resurssein ja verkostomaista toimintatapaa kehitetään.

Strategisesti merkittävät harkinnanvaraiset avustukset säilyvät ministeriöllä. Pienet harkinnanvaraiset avustukset, joilla ei ole poliittista tai ohjauksellista merkitystä siirretään toimialan virastoille, laitoksille ja yhteisöille. Yksityisille henkilöille myönnettävistä avustuksista tulee pääsääntöisesti luopua tai ne tulee siirtää toimialan virastoille ja laitoksille.

Opetusministeriön työryhmän ehdotusten perusteella tulee koulutuksen arvioinnin nykyinen organisointi uudistaa. Tässä yhteydessä tulee arviointitoimintaa rationalisoida myös siten, että korkeakoulujen arviointineuvoston, koulutuksen arviointineuvoston ja opetushallituksen suorittaman arvioinnin toimintoja yhdistetään siten, että arvioinnista vastaavan henkilöstön ja sihteeristön osalta saavutetaan merkittäviä synergia- ja tuottavuusetuja.

3.3 Sisäisen hallinnon tehtävät

Poliittisen päätöksenteon valmistelu sekä toimialan ohjauksen hoitaminen edellyttävät ministeriön sisäisiä tuki- ja palvelutoimintoja. Tässä mielessä ne ovat myös ministeriön ydintehtäviä. Useat näistä tehtävistä ovat myös lainsäädännöllisesti ministeriön vastuulla olevia. Tällaisia tehtäviä ovat viestintä, tietopalvelu ja tietohallinto, henkilöstöhallinto, ministeriöpalvelut, kirjaamo ja arkistointiasiat, rakennus- ja kiinteistöasiat sekä sisäiseen turvallisuuteen liittyvät asiat. Ministeriön sisäisen toiminnan ja talouden suunnitteluun sekä raportointiin liittyvät asiat on esitetty kappaleessa 3.1.3. Henkilöstöön liittyvät asiat on esitetty kappaleessa 3.4.1.

Viestinnän tehtävien ja -prosessien toimivuus on varmistettava, jotta ne palvelevat sekä poliittista johtoa että virkamiesjohtoa ja henkilöstöä. Strategisessa suunnittelussa on otettava huomioon viestinnän näkökulma. Viestinnän kokonaisvaltaista osaamista on edelleen syvennettävä. Verkkopalveluita ja verkkoviestintää on kehitettävä edelleen, sillä verkko on myös kustannustehokas tapa huolehtia tiedonvälityksestä. Viestintä tulee kytkeä osaksi ministeriön johtamista ja kehittämistyötä. Viestintä kuuluu jokaisen virkamiehen tehtäviin. Sisäisen viestinnän merkitys ministeriön toiminnan kehittämisessä korostuu. Verkostomainen työskentelytapa ja ostopalvelut lisäävät viestinnän laatua ja tehokkuutta. Ministeriön johdolla ja esimiehillä on keskeinen rooli sisäisessä tiedonkulussa. Yhteiset viestinnän pelisäännöt ja koulutus parantavat virkamiesten viestintävalmiuksia.

Työryhmä ehdottaa, että

Tulossuunnitelman valmistelun yhteydessä tulee todeta ministeriön hankkeet, jotka ovat viestinnällisesti merkittäviä.

Verkkoviestintään panostetaan. Esimiesten viestintävalmiuksia vahvistetaan johtamiskoulutuksessa.

Tietopalvelun tehtävät liittyvät hallinnonalan tietohallinnon ohjaus- ja koordinoititehtäviin ja muihin tehtäviin. Tietopalveluyksikkö tukee opetusministeriön toiminnan ja tehtävien hoitamisessa ja kehittämisessä tarjoamalla tarvittavat tietotekniset peruspalvelut, IT-laitteet ja ohjelmistot, tietojenkäsittelykoulutuksen, tietoturvallisuuden, asiantuntijapalvelut ja kirjastopalvelut. Tietoteknisiä peruspalveluja ovat sähköposti-, tiedosto-, intranet-, tulostus-, varmistus-, hakemisto-, asennus- ja tietoliikennepalvelut sekä tietojärjestelmät.

Opetusministeriön tietojärjestelmiä ja verkkopalveluja tulee kehittää siten, että ne tukevat ja toteuttavat opetusministeriön ydintehtävien ja muiden tehtävien hoitamista laadukkaasti ja taloudellisesti. Tietopalvelujen ja verkkopalvelujen kehittämisellä tuetaan myös ministeriön tuottavuustavoitteiden saavuttamista. Ministeriön työprosesseja tulee uudistaa ja yksinkertaistaa. Sähköisesti tuetuissa työprosesseissa toimenpiteet tulee automatisoida mahdollisimman pitkälle asian vireille tulosta päätöksen tiedoksisaattamiseen saakka. Samalla tulee luopua rinnakkaisista ja tarpeettomista manuaalisista menettelyistä ja toimenpiteistä. Kehittyneet työtavat on otettava käyttöön.

Työryhmä ehdottaa, että

Tietojärjestelmiä kehitettäessä pyritään irrallisista järjestelmistä yhteensopiviin kokonaisuuksiin ja karsitaan päällekkäisiä järjestelmiä.

Valtionavustusprosessi saatetaan kokonaan sähköiseksi. Sähköinen valtionavustusprosessi on parhaillaan testattavana ja sähköisten valtionavustusten vastaanotto on tarkoitus aloittaa syksyllä 2006.

Harkinnanvaraisten avustusten valtionavustuspäätökset toimitetaan sähköisinä päätöksinä tai e-kirjeenä. E-kirjeellä tarkoitetaan sitä, että opetusministeriöstä valtionavustuspäätökset toimitetaan sähköisenä tiedostona e-kirje -palveluun, jossa päätökset tulostetaan ja lähetetään kirjeenä hakijoille.

Harkinnanvaraisten valtionavustusten käsittely uudistetaan tietojärjestelmien osalta muutaman vuoden sisällä. Tietojärjestelmien uudistuksessa pyritään siihen, että HARAVA on osa yleiskäyttöistä asianhallintajärjestelmää, joka on muokattavissa eri työprosessien tarpeisiin.

Opetusministeriössä otetaan käyttöön virkakortti. Virkakorttia tarvitaan ensimmäisenä valtionavustuspäätösten allekirjoittamiseen.

Ministeriön sisäiseen käyttöön tarkoitettuja asiakirjoja ei pääsääntöisesti paineta, vaan ne ovat saatavissa sähköisessä muodossa.

Ministeriöpalveluiden tehtäviä ovat mm.: käännöstyöt, PTJ-työskentely ja muu tekstinkäsittely, hankintatoimi, materiaali- ja virastopalvelut, monistus- ja painatuspalvelut, logistiikkapalvelut ja puhelinvaihte.

Toimintoja tulee tehostaa käyttämällä hyväksi mm. ulkoistamista, toimintojen keskittämistä ja tekniikan kehittymistä. Hankintatoimen menettelyjä ja osaamista tulee vahvistaa.

Työryhmä ehdottaa, että

Selvitetään puhelinvaihteen ulkoistamisen tarve ja mahdollisuudet.

Ulkoistetaan valvomotoiminnot.

Opetusministeriön ja sen hallinnonalan hankintastrategiasta vastaa opetus- ja kulttuurihallinnon hankinta-asioiden yhteistyöryhmä. Hallinnonalalla siirrytään entistä enemmän käyttämään valtiovarainministeriön ja Hansel Oy:n puitesopimusjärjestelyjä. CSC - Tieteellinen laskenta Oy:tä käytetään in-house -tyyppisesti yliopistojen yhteisten tietojärjestelmien ja atk-laitteiden hankinnoissa. Vahvistetaan hankinta-asioiden juridista asiantuntemusta perustamalla tulevaan talous- ja henkilöstöasioiden palvelukeskukseen pienehkö hankinta-asioihin erikoistunut yksikkö. Opetusministeriön sisällä hankinta-asioiden koordinoinnista vastaa tietopalveluyksikkö (tietojärjestelmät ja atk-laitteet) sekä hallintoyksikkö (muut).

Kääntämispalveluiden resurssien riittävyys arvioidaan. Kääntämistyölle on varattava riittävästi aikaa.

Kirjaamon tehtävänä olevaan asiakirjahallintoon vaikuttaa keskeisesti tietotekniikan kiihtyvä kehitys ja sen vaikutus tiedonhallintaan ja arkistointiin. Järjestelmiä on kehitettävä jatkuvasti. Tiedon saatavuudelle asetetaan yhä suurempia nopeus- ja laatuvaatimuksia. Tiedonhallinnan osaamis- ja asiantuntemusvaatimukset kasvavat. Tietojärjestelmien laatu ja toiminnallisuus paranevat. Tietopalvelun mekaaniset toimenpiteet vähenevät ja järjestelmi-

en kehittäminen lisääntyy.

Koulutuksen antaminen sekä järjestelmien kehittämistehtävät lisääntyvät ja tämä muuttaa työnkuvaa kirjaamossa ja arkistossa. Jotta rinnakkaisista sähköisistä ja paperisista prosesseista päästään, on tiedon pysyvä säilyvyys sähköisessä muodossa varmistettava.

Asiakirjahallinnon järjestelmät ovat hajanaisia, mikä vaikeuttaa tietojen saatavuutta ja kokonaiskuvan muodostamista. Yksi toimiva ja käyttäjäystävällinen asianhallintajärjestelmä on tarpeen ja riittävä, jolloin talon sisä- ja ulkopuolisten asiakkaiden ja järjestelmien käyttäjien parempi asiakaspalvelu, avoimuuden toteuttaminen ja tiedon vaivaton löytäminen on mahdollista.

Työryhmä ehdottaa, että

Asiakirjahallinnossa sähköiset prosessit on saatava vallitseviksi ja paperisista on luovuttava.

Esittelijäkappaleista (kopio, jossa vain esittelijän allekirjoitus) luovutaan ja siirrytään kokonaan sähköisesti tapahtuvaan asiakirjojen allekirjoittamiseen, lähettämiseen ja arkistointiin. Kirjaamon kautta jaettavien asiakirjojen jakelu tulee pääsääntöisesti hoitaa sähköisesti.

Asiakirjahallinnon järjestelmät (diaari, IDA, hanke) uudistetaan osana yleiskäyttöistä asianhallintajärjestelmää. Diaarin tulee toimia tiedonhallinnan (asiakirjallisen tiedon) käyttöliittymänä. Hankkeiden tiedonhallinnan kehittämiseksi selvitetään hankerekisterin ja VN-haren yhteentoimivuus.

Ministeriön sisäinen ja ulkoinen turvallisuus käsittää sekä henkilöstön turvallisuuden että ministeriössä käsiteltävien tietojen, laitteiden ja rakennusten turvallisuuden. Ministeriön on turvattava toimintakykynsä kaikissa olosuhteissa. Ministeriö vastaa hallinnonalan valmiussuunnittelusta ja tarpeellisen valmiuden ylläpitämisestä sekä normaali- että poikkeusoloissa. Näiden tehtävien toteuttamiseksi on huolehdittava tarpeellisesta suunnittelusta, varautumisesta sekä henkilöstön henkisestä että fyysisestä hyvinvoinnista.

3.4 Ministeriön toiminnan organisointi

3.4.1 Henkilöstö

Henkilöstöhallinnon ydintehtävät ovat lakisääteisiä ja/tai virkaehtosopimukseen perustuvia. Henkilöstöpalveluryhmän ydintehtäviä ovat mm.: henkilöstöstrategia ja -suunnittelu, rekrytointi, palkkausjärjestelmä, palvelussuhteen ehtoja koskeva neuvottelu- ja sopimustoiminta, osaamisen hallinta ja kehittäminen, työterveyshuolto, henkilöstön työkyvyn ylläpitäminen, työsuojelu-, työturvallisuus- ja työhyvinvointi- ja tasa-arvotoiminta sekä yhteistoimintamenettely.

Lainsäädännön ja virkaehtosopimusten ohella perustan ministeriön henkilöstöpoliittisille tavoitteille ja toimenpiteille muodostavat vuoden 2000 alussa julkaistu opetusministeriön henkilöstöstrategia ja -ohjelma sekä vuonna 2002 laadittu muistio muutoksen hallinnasta. Tavoitteiden toteutumista on seurattu vuodesta 1998 alkaen henkilöstötilinpäätöksen yhteydessä. Asiakirjojen sisältö on päivitettävä muuttunutta henkilöstöhallinnollista toimintaympäristöä (tuottavuusohjelman tavoitteet ja uusimmat valtioneuvoston periaate-

päätökset) vastaavaksi. Raportoinnin avulla on varmistettava, etteivät asiakirjoissa kuvatut menettelytavat jää yleisluontoisiksi suosituksiksi.

Valtionhallinnon tulosohjauksen kehittämisen ja tilivelvollisuus uudistuksen mukaisesti henkilöstöhallinnon tulee edistää henkisten voimavarojen hallintaa ja kehittämistä tuottavuusnäkökohdat huomioiden. Henkilöstöhallinnon tehtäviä hoidetaan sekä henkilöstöpalveluryhmässä että osastoilla. Tulevan henkilöstömuutoksen hallinta edellyttää strategisen henkilöstösuunnittelun vahvistamista.

Strategisella henkilöstösuunnittelulla voidaan varmistaa ministeriön strategisten tavoitteiden toteutuminen ja tukea rakenteellisia muutoksia sekä vähentää muutosten negatiivisia vaikutuksia. Strategiseen henkilöstösuunnitteluun sisältyy muun muassa tulevan henkilöstötarpeen määrittely, osaamisen hallinta, henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen sekä henkilöstön palkitsemismenettelyt.

Strategisen henkilöstösuunnitelman laatiminen kytkeytyy Kehittämisyhmä 2006:n työskentelyyn ja sen pohjalta aloitettavaan ministeriön yleisstrategian uudistamiseen. Joitakin henkilöstösuunnittelun osa-alueita (mm. osaamisen hallinta) on kuitenkin jo nyt voitu valmistella tulevaisuuspainotteisen henkilöstövoimavarojen hallinnan ja strategisen henkilöstösuunnittelun periaatteiden mukaisesti.

Opetusministeriön nykyinen palkkausjärjestelmä on ollut käytössä 1.10.2003 lukien. Palkkausjärjestelmän soveltamisessa ja kehittämisessä on koettu ongelmana liikkumavaran järjestäminen henkilökohtaisen suoritusarvioinnin ja vaatavuusryhmien uudelleenarvioinnin sekä henkilöstöjärjestelyjen toteuttamiseksi erityisesti maaliskuussa 2007 päättyvän siirtymäkauden aikana.

Työryhmä ehdottaa, että

Opetusministeriön henkilöstöstrategian uusiminen ja henkilöstöpoliittisen toimenpideohjelman laatiminen käynnistetään samanaikaisesti ministeriön yleisstrategian uusimisen kanssa syksyllä 2006.

Strategista henkilöstösuunnittelua ja henkilöstöpoliittisten toimien valmistelua varten asetetaan henkilöstösuunnitteluryhmä. Se korvaa henkilöstökoulutus-, työhyvinvointi- ja tasa-arvotyöryhmät. Ryhmä on henkilöstövaikutuksia arvioiva asiantuntijaryhmä, jossa käsitellään periaatteelliset linjaukset: henkilöstösuunnitelma, osaamisen kehittämisen toimintaohjelma, työsuojelun toimintaohjelma ja tasa-arvosuunnitelma.

Henkilöstöasioiden laatutavoitteiden asettamista sekä kehityksen seuraamista varten toteutettavien raporttien ja mittauksen (henkilöstötilinpäätös, työtyytyväisyys- ja muut henkilöstökyselyt) koordinoimista on kehitettävä, tarvittaessa ulkopuolisen asiantuntijan tukemana.

Henkilöstöasioiden (mm. virkavapaus-, loma- ja koulutushakemukset) käsittelyä tuetaan sähköisesti ja niiden päätöksentekoprosessia yksinkertaistetaan (esim. lyhyissä tasoitusvapaisissa riittäisi lähimmän esimiehen hyväksyntä).

Palkkausjärjestelmän kehittämisryhmä kokoaa UPJ:stä saadut kokemukset, tunnistaa kehittämis- ja muutostarpeet sekä määrittelee palkkausjärjestelmän kehittämisen tavoitteet.

Ministeriö pyrkii mm. tuottavuusohjelman toteuttamiseen liittyen löytämään resursseja taloudellisen liikkumavaran järjestämiseksi.

Henkilöstön määrä ja rakenne

Työelämässä tapahtuvat muutokset ja työyhteisön tulevat tarpeet huomioiva ennakoiva henkilöstösuunnittelu on asetettu opetusministeriön tavoitteeksi vuonna 2002 laaditussa Henkilöstön ikärakenne ja vaihtuvuus –muistiossa. Ennakoivaa henkilöstösuunnittelua ja tehtävien mitoitusta korostettiin.

Henkilöstöhallintoa on osittain hoidettu osastoille hajautettuna, ja näin ollen henkilöstömäärää ja rakennetta ei ole aina voitu ohjata ministeriön sisällä kokonaisvaltaisesti, jolloin strategisesti tarkoituksenmukaisen henkilöstörakenteen kehittäminen ei ole täysimääräisesti onnistunut. Seuraavaksi tulee siirtyä systemaattiseen henkilöstösuunnitteluun, jossa painotetaan ennakoivaa ja keskitettyä otetta henkilöstösuunnittelussa.

Opetusministeriön tuottavuusohjelma vaikuttaa ministeriön henkilöstöresursseihin. Ministeriöstä vähenee 30 henkilötyövuotta vuoteen 2011 loppuun mennessä. Tuottavuusohjelman mukainen opetusministeriön henkilöstön vähennystavoite perustuu eläkkeelle siirtymisestä aiheutuvaan poistumaan. Tuottavuuden lisääminen hallinnonalalla tapahtuu mm. virastojen hallintoa tehostamalla, keskittymisellä ydintehtävien hoitamiseen sekä siirtämällä osa ministeriön hallintopalveluista palvelukeskuksessa hoidettavaksi. Tässä yhteydessä selvitetään, mitä tehtäviä siirretään palvelukeskukseen ja miten ministeriön hoidettavaksi jäävät talous- ja henkilöstöhallinnon tehtävät organisoidaan ja miten muutokset vaikuttavat työtapoihin. Turvataan henkilöstön asema valtioneuvoston periaatepäätöksen mukaisesti.

Tulevan henkilöstötarpeen määrittelyn pohjana on alla kuvattu suunnitelma henkilöstömäärän vähentämisestä. Henkilöstövähennysten määrän perustana on huomioitu vain arvioitavissa oleva eläkepoistuma. Opetusministeriön henkilöstön kokonaisvaihtuvuus viime vuosina on ollut 6-7 %, mikä antaa liikkumavaraa suunnitelman toteuttamiseen.

Taulukko 1. Suunnitelma henkilöstömäärän vähentämisestä

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
eläkkeelle siirtyvät	3	5	5	9	10	12	13
henkilöstömäärän vähennys			4	5	6	7	8

Henkilöstön määrää ryhdytään ohjamaan keskitetysti, jotta eläköitymisestä aiheutuva liikkumavara voitaisiin hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla. Opetusministeriössä tulisi laatia pidempiaikaisemmat suunnitelmat eläköitymisestä.

Työryhmä ehdottaa, että

Hallintoyksikkö valmistele ministeriön henkilöstöasiat ja vastaa koko ministeriön henkilöstösuunnittelusta ja sen toteutuksesta yhteistyössä osastojen ja yksiköiden kanssa. Virkaa tai määräaikaista virkasuhdetta ei saa julistaa avoimeksi eikä täyttää ilman hallintojohtajan lupaa. Henkilöstöpalveluryhmää vahvistetaan.

Osastoilta ja erillisiltä yksiköiltä pyydetään 30.10.2006 mennessä vuosia 2007–2011 koskevat henkilöstösuunnitelmat. Niihin on sisällyttävä yksikkökohtaiset tiedot tarkoituksenmukaisesta virkarakenteesta perustuen Kehittämisyhmä 2006:n linjauksiin sekä eläkkeelle siirtyvän henkilöstön aiheuttamien henkilöstömuutosten huomioon ottamiseen.

Perustettavaan palvelukeskukseen siirretään talous- ja henkilöstöhallinnon tehtäviä valmistuvan esiselvityksen mukaisesti.

Henkilöstörakenteen kehittämiseksi varataan erillinen määräraha.

Strategiseen henkilöstösuunnitteluun siirryttäessä tarkastelunäkökulma laajenee henkilöstön määrän ennakkoinnin lisäksi koskemaan henkilöstön osaamistarvetta, tehtävärakennetta ja tehtävien vaativuutta, henkilöstön koulutus-, ikä- ja sukupuolirakennetta sekä henkilöstön sijoittamista eri tehtäviin. Strategiseen henkilöstösuunnitteluun siirrytään viimeistään siinä vaiheessa kun ministeriön yleisstrategian linjaukset ovat tiedossa. Strategista henkilöstösuunnittelua johdetaan keskitetysti hallintoyksiköistä, tarvittaessa ulkopuolista asiantuntija-apua käyttäen.

Strategisessa henkilöstösuunnittelussa henkilöstöä kohdennetaan uudelleen strategisten painotusten mukaisesti, päivitetään opetusministeriön henkilöstöstrategia sekä osana henkilöstöpoliittista toimenpideohjelmia päivitetään osaamisen, johtamisen ja työyhteisöjen kehittämisohjelmat sekä lakisäätöiset suunnitelmat (työsuojelu, tasa-arvo).

Opetusministeriö laatii strategisen henkilöstösuunnitelman, joka vahvistetaan yleisstrategian valmistumisen jälkeen. Strategista henkilöstösuunnitelmaa päivitetään vuosittain ja se kytketään ministeriön tulossuunnitelmajärjestelmän yhteyteen.

Työryhmä ehdottaa, että

Opetusministeriössä toteutetaan systemaattinen henkilöstösuunnittelu, jossa suunnittelun perustana on ennakoiva ja keskitetty ote henkilöstösuunnittelussa.

Henkilöstön määrää ohjataan keskitetysti. Osana strategista henkilöstösuunnittelua henkilöstöä kohdennetaan uudelleen tarvittaessa strategisten painotusten mukaisesti.

Suunnittelun pohjaksi otetaan henkilöstömäärän vähentämistä koskeva suunnitelma. Sen mukaisesti henkilötyövuosia vähenee vuosina 2007–2011 seuraavasti: 4 htv:tä vuonna 2007, 5 htv:tä vuonna 2008, 6 htv:tä vuonna 2009, 7 htv:tä vuonna 2010 ja 8 htv:tä vuonna 2011.

Osaaminen, uudistumiskyky ja työhyvinvointi

Osaamisen hallinta ja johtaminen perustuu organisaation visioon ja strategiaan. Valtion henkilöstökoulutustoimikunnan tekemien linjausten mukaisesti henkilöstön osaaminen on priorisoitava strategisesti tärkeimpien tavoitteiden joukkoon. On varmistettava, ettei tavoitteiden saavuttamisen kannalta tärkeä osaaminen poistu eläköityvän henkilöstön mukana, vaan on henkilöstön vaihtuvuuden kasvaessakin ministeriön käytössä. Opetusministeriössä tarvittavaa osaamista on varauduttava kasvattamaan myös siten, että käytettävissä olevat henkilöstövoimavarat kohdistetaan uudelleen toiminnan kannalta tärkeimpiin tehtäväryhmiin.

Opetusministeriön osaamisen kehittämissuunnitelmassa on kuvattu toimenpiteitä, joilla strategian ja osaamisohjelman välistä yhteyttä voidaan vahvistaa. Vuosikohtainen suunnittelu ei ole riittävän pitkä aikajänne osaamisen kehittämisessä. Opetusministeriön tilannetta on pyritty analysoimaan useamman vuoden tulevaisuusperspektiivistä. Kehittämistoimet on pyritty ennakoimaan organisatorisia muutostarpeita tukeviksi.

Opetusministeriössä on tarkoitus ottaa käyttöön vuonna 2007 osaamisen hallinta- ja

johtamisjärjestelmä. Järjestelmä tukee ura-ajatteluun perustuvaa yksilöllisten kehittämissuunnitelmien laadintaa ja edellyttää eräiltä osin tulos- ja kehityskeskustelukäytännön uudistamista.

Osaamisen kehittämisjärjestelmän rakentaminen toteutetaan vaiheittain. Sitä valmisteluvina toimina ovat jo käynnistyneet perehdyttämisen laadunvarmistushanke, opetusministeriön kielitaitopolitiikan luominen sekä mm. henkilökierron toteuttamismahdollisuuksia arvioiva työssä oppimisen kehittämishanke. Osaamisen hallintaa ja kehittämistä ohjaavien strategisten osaamisalueiden määrittelyn aikataulu kytkeytyy Kehittämisryhmä 2006:n ja ministeriön yleisstrategian uudistamisen aikatauluihin. Osaamisalueiden määrittely edellyttää hallintoyksikön koordinoimaa, ministeriön osastojen ja yksiköiden välistä suunnittelu-yhteistyötä.

Odotettavissa olevat muutokset asettavat kasvavia vaatimuksia osaamisen hallinnan ja kehittämisen lisäksi myös henkilöstön työhyvinvoinnin turvaamiselle. Työryhmä pitää tärkeinä osaamisen ja työhyvinvoinnin kehittämistä koskevia linjauksia siten kuin ne on esitetty vuonna 2006 julkaistussa osaamisen kehittämissuunnitelmassa ja vuosille 2005 – 2008 laaditussa työsuojelun toimintaohjelmassa.

Työryhmä ehdottaa, että

Ministeriössä varaudutaan muutoksen hallintaan laatimalla muutosjohtamisen toimintamalli sekä sen käyttämistä tukevia konkreettisia työvälineitä.

3.4.2 Toimintatavat

Ministeriön toimintatapoja kehittämällä voidaan osaltaan tukea ministeriössä tapahtuvia muutoksia ja niiden toimeenpanoa. Tavoitteena tulee olla työresurssien säästöt siten, että työaika voidaan kohdistaa entistä paremmin ydintehtävien hoitamiseen ja toisaalta voidaan tuottavuusohjelman edellyttämän pienemmän henkilöstömäärän turvin hoitaa ministeriölle kuuluvat tehtävät laadukkaasti ja asiantuntevasti. Tieto- ja viestintätekniikan tehokas käyttö säästäisi ja vapauttaisi työaikaa. Henkilöstön osaamisen kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi sekä sähköisiin toimintatapoihin siirtymiseksi laaditaan valmennusohjelma.

Yksiköiden vastauksissa nostettiin esille yhteistyöhön liittyvät kehittämistarpeet. Myös työryhmä- ja kokouskäytännöissä on parannettavaa. Sähköinen asiointi antaa mahdollisuuksia toiminnan kehittämiseksi. Kehittämisessä tulee kiinnittää huomiota ministeriössä toimivien yhteistyöryhmien työnjakoon ja yhteistyöhön, kokouskäytäntöihin, työryhmäkäytäntöihin sekä johtamiseen. Myös delegointiin liittyvät kysymykset edellyttävät uudelleen tarkastelua. Huomiota on kiinnitettävä myös tiedonhallintaan ja sen jalostamiseen sekä edelleen hyödyntämiseen.

Työryhmä ehdottaa, että

Päälliköt vastaavat, että yhteistyön lisäämiseen ja avoimuuteen kiinnitetään huomiota kaikilla toiminnan tasoilla. Yhteistyön lisäämistä edistetään verkostomaisella työskentelyllä.

Esittelijän vastuuta korostetaan. Esittelijän vastuu yhteistyöstä, kattavasta tiedon hankkimisesta ja tiedottamisesta kasvaa.

Työryhmäkäytännöt uudistetaan. Työryhmiä perustetaan nykyistä vähemmän ja asetetaan työryhmiin vähemmän ministeriön virkamiehiä. Työryhmien kokoonpanon valmistelussa lähdetään ensisijaisesti siitä, että osastojen työryhmissä ei edellytetä edustajaa jokaisesta yksiköstä. Poikkihallinnollisissa ja horisontaalin yhteistyön työryhmissä nimetään pääsääntöisesti ministeriöstä yksi edustaja. Mikäli opetusministeriön edustajan nimeäminen toisen ministeriön työryhmään ei ole aivan välttämätöntä, hoidetaan yhteistyö pääasiassa kuulemismenettelyn kautta. Työryhmien valmistumisen jälkeen varmistetaan asian eteneminen ja toimeenpano valmistelemalla päätös siitä, mitkä esityksistä toteutetaan. Työryhmien asettaminen käsitellään kansliapäällikön johtoryhmässä.

Työryhmätyöskentelyn tukena käytetään sähköpostia, liitetiedostoja ja kalenteria. Asioiden valmisteluun ja tiedonvälitykseen tarvitaan joustavampia työvälineitä. Otetaan käyttöön työryhmäpalvelu, joka sisältää työvälineet asiakirjojen ja tiedostojen jakeluun ja hallintaan. Työryhmäpalvelu kehitetään ministeriön tarpeisiin.

Sähköisen kalenterin ja sähköisen kokouskutsu -toiminnon käyttö otetaan vallitseviksi käytännöiksi.

Lausuntojen käsittelyä koskevat käytännöt uudistetaan. Lausuntopyyntöä ei jatkossa lähetetä useille eri tahoille valmisteltavaksi, vaan lausunnon valmisteluun nimetään yksi virkamies, joka huolehtii lausunnon valmistelusta ja siihen liittyvien tietojen keräämisestä.

Tulostamisessa käytetään kustannustehokkaiksi todettuja monitoimilaitteita.

Henkilökunnan etäyhteydet opetusministeriön verkon palveluihin mahdollistetaan yhä laajemmin. Yhteydenpitovälineinä toimivat kannettavat tietokoneet ja kommunikaattorit tai vastaavat mobiililaitteet.

Kehittyneiden työtapojen opetteluun ja käytön vakiinnuttamiseen tulee varata riittävästi aikaa.

3.4.3 Johtaminen

Opetusministeriön työjärjestyksen mukaisesti ministeri johtaa ministeriön toimintaa. Kunkin ministerin tukena on johtoryhmä. Työjärjestyksen mukaan sovelletaan ministeriössä tulosjohtamista sekä ministeriön ja hallinnonalan virastojen ja laitosten välillä tulosohjausta. Ministeriön sisäistä, oman toiminnan johtamisjärjestelmää ei ole työjärjestyksessä määritelty muun kuin ministereiden johtoryhmien ja päällikkökokouksen osalta. Ministereiden johtoryhmien lisäksi on toiminut kansliapäällikön johtoryhmä sekä kummankin osaston omat johtoryhmät. Johtamiseen liittyvät käytännöt ja johtamisjärjestelmän uudistamistarpeet on syytä arvioida osana ministeriön toiminnan kehittämistä.

Yhteiskunnalliset muutokset edellyttävät ministeriöltä strategisen ohjauksen ja johtamisen painopisteen vahvistamista toiminnassaan sekä ohjausjärjestelmän toimivuutta, reagoitavuutta ja muutosvalmiutta. Vuonna 2005 voimaan tullut valtioneuvoston tilivelvollisuus uudistus korostaa johdon tulosvastuuta ja ammattimaisen johtamisosaamisen tarvetta. Johtajuus on ymmärrettävä kyvyksi nähdä tulevaisuuden muutoksia, hallita ja johtaa muutoksia sekä saada henkilöstövoimavarat parhaaseen käyttöön. Strategisen suunnittelun sekä toiminnan ja talouden suunnittelun selkeyttäminen edistää osaltaan hyvää johtajuutta. Näitä on käsitelty tarkemmin luvuissa 3.1.1. ja 3.1.3. Tässä luvussa painopiste on johtamisjär-

jestelmän tarkastelussa ministeriön yhtenäisyyden, päätöksenteon ja henkilöstöjohtamisen näkökulmasta.

Opetusministeriön kaksi osastoa ovat toimineet perinteisesti varsin itsenäisesti. Ministeriötasoinen ohjaus lainsäädäntöhankkeiden käsittelyssä ja substanssiasioiden yhteensovittamisessa on ollut vähäistä, ne on käsitelty ministereiden omissa johtoryhmissä. Kahden toiminnallisesti eri ministerin ja osaston työskentelytapa sekä rinnakkaisten ministeri- ja osastokohtaisten johtoryhmien toimintamalli on korostanut ministeriön kaksijakoisuutta. Kaksijakoinen toimintamalli on heijastunut opetusministeriön kokonaisstrategian toteuttamiseen ja heikentänyt ministeriön yhtenäistä toimintakulttuuria ja osastojen välistä yhteistyötä.

Opetusministeriön toimiminen yhtenäisenä organisaationa edellyttää kokonaisvaltaisuutta ja yhtenäisyyttä ministeriön johtamisessa myös strategiatasolla. Muuten yhteisen linjan ja kunkin toimialan roolin vaaliminen pitkällä tähtäimellä vaarantuu. Ministeriön johtoryhmien osittaista päällekkäisyyttä sekä niiden työnjako- ja vastuukysymyksiä on arvioitava sekä päätöksenteon toimivuuden ja tehokkuuden että ministeriön toiminnan yhtenäistämisen näkökulmasta. Vaikka päällikkökokous ei nyky muodossaan ole osa päätöksentekojärjestelmää, sen perinteistä roolia ei ole syytä väheksyä ministeriön toiminnan yhtenäistämisen kannalta.

Opetusministeriössä on tällä hetkellä 27 esimiesasemassa olevaa virkamiestä. Valtioneuvoston yleisten linjausten mukaisesti johtajuudelle tulisi antaa enemmän painoarvoa ministeriön toiminnassa. Strategian sekä toiminnan ja talouden suunnittelun lisäksi johtajat tarvitsevat työkaluja tietojen kokoamiseen ja käsittelyyn, osaamisen ja suorituksen johtamiseen sekä muutoksen hallintaan. Tavoitteena on, opetusministeriön johtamisjärjestelmässä on sopiva tasapaino sekä strategian toteuttamisen ja strategian luomisen, nykyhetken ja tulevaisuuteen suuntautuneisuuden sekä asiajohtajuuden ja henkilöjohtajuuden välillä. Johtajaresurssien ja johtajien valintamenettelyn kehittäminen sekä johtamisen arviointi auttavat tavoitteen saavuttamisessa.

Työryhmä ehdottaa, että

Kaikkien johtoryhmien toiminnasta säädetään työjärjestyksessä.

Työjärjestyksen mukaisesti ministereiden johtoryhmät käsittelevät ja sovittavat yhteen ministeriön ja hallinnonalan toimintaa koskevat laajakantoiset ja periaatteellisesti tärkeät asiat. Milloin ministeriön toimialaan kuuluvia asioita käsittelee useampi kuin yksi ministeri, kunkin ministerin johtoryhmä käsittelee mainitut asiat oman toimialansa osalta. Ministeriön koko toimialaa koskevat asiat sovitetaan yhteen ministerien yhteisissä kokouksissa. Ministereiden johtoryhmiin osallistuvat kansliapäällikkö, ylijohdaja ja tarpeellinen määrä muita virkamiehiä.

Kansliapäällikön johtoryhmän strategista roolia vahvistetaan. Sen tehtävänä on hallituksen ohjelmien toimeenpanon koordinointi, tiedonkulun varmistaminen osastojen välillä, ministeriön johtamisen kannalta keskeiset henkilöstö-, talous- ja tietohallinnon linjaukset ja valmistelu sekä operatiivisten asioiden yhteensovittaminen.

Osastojen johtoryhmien tehtävänä on osaston yhteisten asioiden valmistelu ja tarpeen mukaan myös yksikkökohtaisten asioiden käsittely. Johtoryhmä huolehtii informaationkulusta osastolla. Lisäksi osastojen johtoryhmät valmistelevat asioita ministereiden ja kansliapäällikön johtoryhmien käsiteltäväksi.

Pääallikkokokouksen tehtävä työjärjestyksessä muutetaan tiedonkulkua ja ministeriön sisäistä informaatio-ohjausta tukevaksi.

Ministeriön tietojärjestelmistä saatavan tiedon hyödyntämistä tehostetaan johtamisen tukena. Tarvittaessa luodaan oma johdon tietojärjestelmä.

Johtajien tehtäviä priorisoidaan siten, että henkilöstöjohtamiselle jää riittävästi resursseja. Esimerkiksi työryhmien puheenjohtajuuksia delegoidaan osastojen ja yksiköiden seniorivirkamiehille. Selvitetään mahdollisuus jakaa johtajatehtäviä kussakin yksikössä kahden henkilön kesken esimerkiksi siten, että toisen keskittyessä substanssiasioiden johtamiseen, toisen painopisteenä olisi henkilöstöjohtaminen. Tällä tavoin voidaan huolehtia tulevan johtaja potentiaalın muodostumisesta sekä kehittää urasuunnitteluun perustuvaa järjestelmää.

Valtionhallinnon ylimpien johtamisvirkojen uudistamista koskevien esitysten mukaisesti vahvistetaan johtamistaitojen merkitystä sekä johtamisvalintojen yhteydessä että osana kaikkien johtamistehtävissä olevien arviointia. Johtajuuden kehittämiseksi asetetaan selkeästi määritellyjä tavoitteita ja niiden saavuttamista arvioidaan henkilökohtaisesti. Esimiestyötä koskevissa suoritusarvioinneissa painotetaan esimiestoiminnan laatua.

Tulos- ja kehityskeskustelukäytännön roolia johtamisen työvälineenä osaamisen ja suorituksen johtamisessa vahvistetaan siten kuin osaamisen kehittämissuunnitelmassa on kuvattu.

Käynnistetään työyhteisöjen kehittämishanke muutosten hallinnasta ja kohtaamisesta. Strategisella henkilöstösuunnittelulla ja uuden osaamisen kehittämissuunnitelmalla tuetaan muutoksen johtamista käytännön esimiestyössä.

3.4.4 Organisaatorakenne

Osana Kehittämisryhmä 2006:n työtä asetettiin selvitysmies, hallintoneuvos Lauri Tarasti, selvittämään opetusministeriön organisaation toimivuutta ja tarkoituksenmukaisuutta. Selvitys on saatavilla erillisenä julkaisuna (opetusministeriön monisteita 2006:3). Selvityksessä on tehty useita opetusministeriön organisaation kehittämisen kannalta tarkoituksenmukaisia ehdotuksia. Lisäksi selvityksessä on otettu kantaa myös muihin opetusministeriön kehittämiseen liittyviin asioihin, joita työryhmä on soveltuvien osin ottanut huomioon. Tässä muistiossa esitetään Kehittämisryhmä 2006:n näkemys opetusministeriön organisaatiosta ja sen kehittämisestä.

Työryhmä on käynyt keskustelua ministeriön nimestä. Esillä on ollut kolme erilaista vaihtoehtoa, jotka ovat: opetusministeriö, opetus- ja kulttuuriministeriö sekä opetus-, tiede- ja kulttuuriministeriö. Kaikkien vaihtoehtojen tueksi on esitetty perusteluja. Äänestyksen jälkeen, puheenjohtajan äänen ratkaistessa, Kehittämisryhmä 2006 on päätenyt siihen, että ministeriön yhtenäisyyden korostamiseksi, ulkoisen viestinnän selkeyden ylläpitämiseksi ja ministeriön tunnettavuuden hyödyntämiseksi, tulee ministeriön nimi säilyttää jatkossakin opetusministeriönä. Asiaan liittyy erillinen kannanotto.

Opetusministeriössä on kaksi osastoa, koulutus- ja tiedepolitiikan osasto (KTPO) ja kulttuuri-, liikunta- ja nuorisopolitiikan osasto (KUPO), jotka muodostavat myös tulevaisuudessa perusrakenteen opetusministeriön organisaatiolle. Yksiköiden osalta tulee tarkastella uudelleen sekä niiden tehtäviä että yksikköjako.

Opetusministeriön nykyinen organisaatio on pääsääntöisesti toimiva. KTPO:n yksikköjako aiheuttaa kuitenkin väistämättä raja-aitoja eri koulutusmuotojen välille. Lisäksi yksikköjako vaikuttaa tieteen ja tutkimuksen sekä korkeakoulusektoreiden väliseen suhteeseen. Ministeriön tulee huolehtia siitä, että yksikköjako mahdollisuuksien mukaan edistää koulutusjärjestelmän ja tiedepolitiikan kehittämistä ja ohjausta sekä kokonaisuuden hallintaa.

Kehittämisryhmä katsoo olevan kaksi vaihtoehtoa tarkastella KTPO:n organisaatiota. Ensinnäkin osaston organisaatio voidaan säilyttää nykyisellään. Tämä edellyttää kuitenkin yksiköiden tehtävienjaon ja vastuiden uudelleen tarkastelua ja määrittelyä sekä yhteistoiminnan kehittämistä.

Toinen vaihtoehto on, että osastolla tehdään yksikköjakoa koskevia muutoksia. Selvitysmies on ehdottanut yliopistoyksikön ja tiedepolitiikan yksikön yhdistämistä. Kehittämisryhmä katsoo kuitenkin, että KTPO:n yksikköjakoa olisi tarkoituksenmukaisempaa kehittää siten, että yksiköt muodostaisivat selkeitä toiminnallisia kokonaisuuksia, jotka tukisivat parhaalla mahdollisella tavalla poliittisen päätöksenteon valmistelua ja toimialan ohjausta. Tähän päästäisiin yhdistämällä keskenään yliopisto- ja ammattikorkeakouluyksiköt, jolloin koko korkeakoulutasoinen koulutus olisi saman yksikön ohjauksessa. Tällöin myös yleissivistävän ja ammatillisen koulutuksen yksiköt tulisi yhdistää, jolloin koko perusopetus ja toisen asteen koulutus olisi samassa yksikössä. Tiedepolitiikan yksikkö säilyisi omana kokonaisuutenaan. Tämä vahvistaisi osaltaan tiedepolitiikan asemaa opetusministeriön hallinnon keskeisenä toimialueena.

Molemmista esitetyissä vaihtoehtoissa korostetaan yhteistyön merkitystä ja sen vahvistamista osaston ja koko ministeriön toiminnassa. Osaston ylijohtajan tehtävänä on huolehtia yhteistyön kehittämisestä. Aikuiskoulutus- ja tiedepolitiikan yksiköiden yhteistoimintaa osaston muiden yksiköiden kanssa on perusteltua vahvistaa.

Edellä esitettyjen vaihtoehtojen perusteella Kehittämisryhmä 2006 katsoo, että ohjauksen ja strategisen otteen vahvistamista sekä ydintehtävien hoitamista edistää parhaiten yliopisto- ja ammattikorkeakouluyksiköiden sekä yleissivistävän koulutuksen ja ammatillisen koulutuksen yksiköiden yhdistäminen.

KUPO:n osalta yksikköjakoa on viimeksi uudistettu vuonna 2005 perustetulla kulttuurivientiyksiköllä. Selvitysmies on esittänyt KUPO:n kehittämisryhmän lakkauttamista. Kehittämisryhmä ei kuitenkaan katso lakkauttamista tarpeelliseksi, koska sillä ei saavutettaisi varsinaisia tehokkuushyötyjä. Lisäksi osaston esikunnasta tulisi tarpeettoman suuri. Kehittämisryhmä katsoo, että KUPO:n organisaatorakenne tulee säilyttää nykyisellään. Osaston sisäistä yhteistyötä tulee kehittää vastaavalla tavalla kuin KTPO:lla.

Työryhmä ehdottaa, että

Yliopistoyksikkö ja ammattikorkeakouluyksikkö yhdistetään.

Yleissivistävän koulutuksen yksikkö ja ammatillisen koulutuksen yksikkö yhdistetään.

Aikuiskoulutus- ja tiedepolitiikan yksiköiden yhteistyötä muiden yksiköiden kanssa vahvistetaan.

Kannanotto

Kulttuurin ja sen ymmärtämisen merkitys yhteiskunnassa kasvaa kaiken aikaa. Tämän vuoksi toimialan on perusteltua näkyä nykyistä paremmin myös opetusministeriön nimessä. Edellä sanotun vuoksi katsomme, että opetusministeriön nimen muuttamisesta opetus- ja kulttuuriministeriöksi tulisi olla ehdotus työryhmän muistiossa.

24.5.2006


Riitta Kaivosoja


Jukka Liedes


Erkki Norbäck


Håkan Mattlin


Hannu Tolonen


Ruut Pylvänäinen



OPETUSMINISTERIÖ

Undervisningsministeriet

MINISTRY OF EDUCATION

Ministère de l'Éducation

ISBN 952-485-187-3 (nid.)

ISBN 952-485-188-1 (pdf)

ISSN 1458-8102

Julkaisumyynti:

Yliopistopaino

PL 4 (Vuorikatu 3)

00014 Helsingin Yliopisto

puhelin (09) 7010 2363

faksi (09) 7010 2374

books@yopaino.helsinki.fi

www.yliopistopaino.helsinki.fi