

Tehokas tulosohtausprosessi

**Ympäristöhallinnonalan tulosohtausprosessin tehokkuuden
ja vaikuttavuuden parantaminen**

Pirkko Oilinki-Nenonen, Heidi Holkeri

Tehokas tulosohtausprosessi

Ympäristöhallinnonalan tulosohtausprosessin tehokkuuden ja vaikuttavuuden parantaminen

Pirkko Oilinki-Nenonen, Heidi Holkeri



Ympäristöministeriö
Miljöministeriet
Ministry of the Environment

YMPÄRISTÖMINISTERIÖN RAPORTTEJA 7 | 2015
Ympäristöministeriö
Hallintoyksikkö

Taitto: Tarja Puumalainen, Edita Prima Oy

Julkaisu on saatavana vain internetistä:
www.ym.fi/julkaisut

Helsinki 2015

ISBN 978-952-11-4386-1 (PDF)
ISSN 1796-170X (verkkokj.)

TIIVISTELMÄ JA KESKEISET EHDOTUKSET

Hallinnonalan ja aluehallinnossa ELY-keskusten tulosohtausprosessia uudistettiin ja kevennettiin sähköistämällä, systematisoimalla ja synkronoimalla. Valtion tulostietojärjestelmän (Netra) hyödyntämistä ELY-keskusten tulosohtauksessa pilotoitiin y-vastuualueen osalta ja myöhemmin kokemusten pohjalta aktiivisesti pilotointia laajennettiin koskemaan koko ELY-keskuksen suunnittelua ja seurannataa erillisessä OSY-hankkeessa. Käyttökokemusten pohjalta viestittiin Valtiokonttorille järjestelmän ja raporttien korjaustarpeet.

Suomen ympäristökeskuksen SYKEN tulossopimus ja tulossopimusprosessi uudistettiin ja Valtion tulostietojärjestelmää käyttöönnotto aloitettiin. Ympäristöministeriön SYKELLE osoittamien määrärahojen hallinnointia ja seuranta uudelleen organisoitiin. Strategisemmän tulosohtauksen ja tulossopimuksen jatkokehitystyötä varten kehitettiin alustava tavoitemittaristo. Selvitysten perusteella laadittiin SYKEN laboratoriotointintoja ja alustoimintaa ohjaavat linjaukset. SYKEN roolia SYKE:ä koskevan lain puitteissa ja erityisesti suhteessa ympäristöministeriöön ja ELY-keskuksiin kiteytettiin.

Hankkeessa on osallistuttu ympäristöministeriön hallinnonalan organisaatioiden, erityisesti ympäristöministeriön, SYKEN ja ELY-keskusten tehtävien priorisointityöhön. Tulossuunnittelun strategisuuata lisättiin ja lisätään jatkossa.

Kehitystyötä jatketaan edelleen uuden, nelivuotisen, entistä strategisemmän ja hallitusohjelmalähtöisemmän tulossopimuksen aikaansaamiseksi SYKELLE ja ELY-keskuksille.

SISÄLLYS

1	Tavoitteet ja rajaukset sekä niiden toteutuminen	7
2	Lopputulokset	10
2.1	ELY-projekti	11
2.1.1	Tulostietojärjestelmän käyttöönotto ELY-keskusten tulosohjausprosessissa	11
2.1.2	ELYjen tulosohjausprosessin muu kehittäminen	13
2.1.3	ELYjen TAIKA-pilotti.....	14
2.2	SYKE- projekti	15
2.2.1	SYKEN tulosohjausprosessi.....	15
	SYKEN kehittämiskorien lopputulokset.....	15
2.3	Muu tulosohjauksen kehittäminen	19
2.4	Hankkeen arviointikyselyt	19
3	Jatkotoimet	20
4	Hankehallinto	22
4.1	Hankkeen organisointi	22
4.2	Aikataulun, työmäärien ja kustannusten suunnitelma ja toteutuminen	22
4.3	Riskienhallinta	24
4.4	Laadunvarmistus	25
4.5	Saadut kokemukset ja opit	25
4.6	Hankkeen päättäminen ja arkistointi	26
5	Liitteet	27
	Kuvailulehti	61
	Presentationsblad	62

1 Tavoitteet ja rajaukset sekä niiden toteutuminen

Toimeksiannossa (asettamispäätös 7.5.2012) hankkeen tavoitteiksi määritellyt tavoitteet toteutuivat seuraavasti:

- Hallinnonalan tulosohtaus on ympäristöministeriön strategiat huomioivaa ja teknologiaa sekä verkostoja hyödyntävää.

Hankkeessa on huomioitu ja korostettu ympäristöministeriön (YM) strategian huomiointia tulosohtauksessa. Tulosohtauksen uudistamisessa on hyödynnetty teknologiaa, kun Valtion tulostietojärjestelmää on otettu käyttöön mahdollisuuksien mukaan. Järjestelmän hyödyntämisessä on huomioitu valtiokonsernin ohjauksen yhteiset linjaukset ja pyritty lisäämään poikkihallinnollisuutta. Hanke on ollut mukana valmistelemissa Metsähallituksen luontopalveluiden tulossopimuksen uudistamista tulostietojärjestelmää käyttäväksi. Lisäksi on tuettu ympäristöministeriön tulostietojärjestelmän käyttöönottoa. Asumisen rahaitos- ja kehittämiskeskus (ARA) ja Turvallisuus- ja kemikaaliviraston (Tukes) tulosohtauksessa järjestelmää hyödynnetään raportoinnissa.

- Aluehallinnon strategista tulosohtauksista kehitetään työ- ja elinkeinoministeriön (TEM) ja valtiovarainministeriön (VM) verkostoissa.

Hankkeessa on vaikutettu toisaalta TEM:n ja ELYjen strategisen ohjauksen (OSY-hanke) ja toisaalta VM:n ja AVI:n strategisen ohjauksen kehityssuuntaan (aluehallinnon ohjausjärjestelmän uudistaminen). Valtion tulostietojärjestelmän hyödyntämistä ELY-keskusten tulosohtauksessa on pilotoitu yhden vastualueen osalta ja myöhemmin aktiivisesti laajennettu pilotointia koskemaan koko ELY-keskuksen suunnittelua ja seurantaa.

- ELYjen toiminnallisten tulossopimusten seurannassa ja tarkistamisessa/ suunnittelussa otetaan käyttöön Valtion tulostietojärjestelmä Netra.

ELY-keskusten ympäristö- ja luonnonvarat -vastualueen (y-vastualue) toiminnallisten tulossopimusten suunnittelussa syksyllä 2012 otettiin käyttöön Valtion tulostietojärjestelmä yhteistyössä ELY-keskusten, ympäristöministeriön osastojen ja maa- ja metsätalousministeriön (MMM) vesivarayksikön kanssa. Syksyllä 2013 käyttötapaa tarkistettiin kokemuksen pohjalta toimivammaksi. Rinnalla vakiinutettiin järjestelmän käyttö koko ja osavuoden seurannassa. Käyttökokemusten pohjalta viestittiin Valtiokonttorille (VK) järjestelmän ja raporttien korjaustarpeet. Käyttöönotto toimi mallina ja pilottina ELY-keskusten yleiselle tulostietojärjestelmän käyttöönotolle tulossopimuksen suunnittelussa ja seurannassa OSY-hankkeessa, jonka pilotti-ELY-keskuksissa tulossopimus laaditaan hyödyntäen järjestelmän tulossopimusraporttia.

- SYKEN tulossopimus uudistetaan, valmistaudutaan Netran käyttöönottoon, LYNET-yhteistyö huomioidaan tulossopimuksessa ja aikatauluissa.

SYKEN tulossopimuksen rakennetta kehitettiin sekä lisättiin ja monipuolistettiin mittareita. Tulossopimuksen uudistaminen jatkui vuoden 2015 sopimuksessa, kun liitteitä karsittiin edelleen. Valtion tulostietojärjestelmä otettiin käyttöön vuoden 2013 tulossopimuksen osa- ja kokovuosisiraportoinnissa. Myös vuoden 2014 tulostavoitteet on viety tulostietojärjestelmään, vaikka järjestelmän tulossopimusraporttia ei pystytty vielä hyödyntämään. LYNETin ohjausryhmässä hyväksytään vuosittain LYNET yhteistyötä koskevat linjaukset, jotka on vuodesta 2011 lähtien nostettu mukaan SYKEN tulossopimukseen. LYNET ohjausta on aikataulullisesti synkronoitu MMM:n kanssa v. 2011- 2014.

- Osallistutaan hallinnonalan organisaatioiden tehtävien priorisointiin sekä roolien ja yhteistyöverkoston kirkastamiseen.

Hankkeessa on osallistuttu ympäristöministeriön hallinnonalan organisaatioiden, erityisesti ympäristöministeriön, SYKEN ja ELY-keskusten tehtävien priorisointityöhön. Tulosohtausprosessissa on korostettu priorisointia ja pois-priorisointia, missä lähtökohtana ovat olleet talousarvioesityksen (TAE) ja keväällä 2014 valmistuneen ympäristöministeriön uuden strategian toimeenpano sekä SYKEN osalta valtioneuvoston periaatepäätöksen mukainen tutkimuslaitosuudistus toimintamäärärahasupistuksineen. Erityisesti SYKEN osaprojektissa pohdittiin eri yhteistyöverkoston ja organisaatioiden roolia ja osallisuutta hallinnonalan tulosohtaukseen.

Hankkeessa oli tavoitteena rakentaa pohjaa pidemmän aikavälin kehittämistyölle yleisempien valtion tulosohtauksen kehittämishaasteiden pohjalta, joita ovat poikkihallinnollisuus, strategisuus, priorisointi, vaikuttavuus, laadukkuus, läpinäkyvyys ja keventäminen. Näitä aiheita sivuttiin kehittämistyön eri vaiheissa ja varsinkin hankkeen loppuvaiheessa korostuivat tarve tulossopimusten strategisuuden ja priorisoinnin lisäämiselle.

Erityisesti hankkeessa etsittiin vastauksia keventämiseen hyödyntämällä sähköisiä työvälineitä ja soveltamalla valtion yhteisiä toimintatapasuosituksia. ELY-keskusten osalta tässä edettiin pitkälle, mutta SYKEN tulossopimisessa on tarve jatkaa tätä kehitystyötä hankkeen jälkeen. Lisäksi hankkeessa haettiin ja lisättiin tehokkuutta yhtenäistämällä prosesseja: toisaalta muuttamalla eri organisaatioiden ohtauksen toimintatapoja mahdollisimman samankaltaisiksi (systematisoimalla) ja toisaalta yhtenäistämällä niiden aikataulutusta ja vuosikelloja (synkronoimalla).

Hankkeen painopiste oli niissä tulosohtausprosesseissa, jotka ovat ympäristöministeriön ohtaus-toiminnon vastuulla, mutta mahdollisuuksien ja tarpeiden mukaan kehittämistyön määriteltiin kohdistuvan myös muihin hallinnonalan organisaatioiden ohtausprosesseihin. Itsenäisinä osaprojekteina toteutettiin ELY-keskusten toiminnallisen ohtauksen ja SYKEN tulosohtauksen kehittäminen.

Hankkeen lopputulokselle hankesuunnitelmassa asetetut tavoitteet saavutettiin seuraavalla tavalla (X=saavutettiin, /=saavutettiin osittain):

Tulosohjausprosessi / osaprojekti	Prosessin vastuu ja ohjausyhteistyötaho	Lopputulos	Tulos
ELYjen toiminnallinen tulosohjaus	YM:n hallinnonalan-ohjausprosessi, MMM:n vesivarayksikkö ¹⁾ , TEM ja muut ohjaavat ministeriöt	-Valtion tulostietojärjestelmän otettu käyttöön suunnittelussa ja seurannassa. -Toimittu pilottina ELYjen yleiselle Valtion tulostietojärjestelmän käyttöönotolle. -Toimintamallit erityiskysymyksiin määritelty	x x x
SYKEN tulosohjaus	YM:n hallinnonalan-ohjausprosessi, MMM, LYNET-verkosto	-SYKEN tulossopimus uudistettu -Ohjaus synkronoitu muiden ohjaajien kanssa ²⁾ -Valtion tulostietojärjestelmän otettu käyttöön suunnittelussa ja seurannassa	x / /
ELYjen strateginen ohjaus	TEM ja muut ohjaavat ministeriöt	Osallistuttu TEM:n ohjeiden mukaiseen valtion tulostietojärjestelmän käyttöönottoon seurannassa, mahdollisesti myös suunnittelussa	x
AVI:n strateginen ohjaus	VM ja muut ohjaavat ministeriöt	Osallistuttu VM:n ohjeiden mukaiseen valtion tulostietojärjestelmän käyttöönottoon seurannassa, mahdollisesti myös suunnittelussa	x
Ympäristöministeriön sisäinen tulosohjaus	YM:n toiminnan ja tulosuunnittelun ohjausprosessi	-Vähintään selvitetty tarve käyttöönotolle, mahdollisesti otettu käyttöön valtion tulostietojärjestelmää suunnittelussa ja seurannassa -Mukanaolo priorisointiprosessissa	x x
ARAN tulosohjaus	YM:n rakennetun ympäristön osasto	Selvitetty mahdollisuus Valtion tulostietojärjestelmän käyttöönotolle	x
Metsähallituksen tulosohjaus	MMM, YM:n luontoympäristösosasto	Selvitetty mahdollisuus Valtion tulostietojärjestelmän käyttöönotolle	x
Tukesin tulosohjaus	TEM, YM:n ympäristönsuojeluosasto, muut ohjaavat ministeriöt	Selvitetty mahdollisuus Valtion tulostietojärjestelmän käyttöönotolle	x

1) Organisaatiomuutoksen jälkeen ohjausyhteistyötaho on MMM:n luonnonvaraosasto

2) Synkronointimahdollisuuksia on rajoittanut mm. tutkimuslaitosuudistus

Hankkeen aikataulutus oli tavoitteellinen ja sitä jouduttiin muuttamaan viisi kertaa hankkeen aikana suunniteltujen toimenpiteiden hitaamman etenemisen ja henkilövaihdosten vuoksi.

2 Lopputulokset

Hankesuunnitelmassa tavoitteeksi asetettiin organisaatioiden tulosohjauksen yhtenäinen vaiheistettu aikataulu ja vuosikello. Se pystyttiin ottamaan käyttöön ELY-keskusten suunnitellulla tavalla. Myös SYKEN tulosohjauksessa otettiin käyttöön tulosohjauksen eri vaiheet sisältävä vuosikello, jota edelleen muokataan tarpeen mukaan tulosohjausta kehitettäessä. Vuosikellot on esitetty liitteessä 1.

Vuosi	Aika	Vaihe: tehtävät
n	talvi	Ohjausprosessien vaiheistus ja vuosikellojen synkronointi
	kevät	Strategiatarkastelu (konserni-, poikkihallinnolliset, hallinnonalan tavoitteet), priorisointiprosessi, erikoistumiset yms. erityiskysymykset
		TAEn alustavat tavoitteet ja mittarit vuodelle n+1
	kesä	Ohjeistus osavuosisiraportointiin
		Ohjeistus vuoden n+1 suunnitteluun, mittarointi, mittareiden/mittariston perustaminen tulostietojärjestelmään
		Osavuosisiraportointi virastossa tulostietojärjestelmällä
	syksy	Tulossopimusesitykset virastossa tulostietojärjestelmään
		Tulossopimusesitysten kommentointi ministeriössä
		Tulossopiminen tulostietojärjestelmää hyödyntäen
		Ohjeistus vuosiraportointiin vuodesta n
n+1	talvi	Vuosiraportointi tulostietojärjestelmällä
		Tilinpäätöskannanotto tulostietojärjestelmää hyödyntäen

2.1

ELY-projekti

2.1.1

Tulostietojärjestelmän käyttöönotto ELY-keskusten tulosohtausprosessissa

ELY-keskusten toiminnallisessa ohjauksessa tavoiteltuun tulosohtauksen vaiheistukseen edettiin suunnitelman mukaisesti alla näkyvällä aikataululla. Strategisessa tulossopimuksen raportointikäytäntöihin ei ollut mahdollista vaikuttaa.

Vuosi 2012	Aika	Vaihe: tehtävät
	kevät	Ohjausprosessin vaiheistus ja vuosikellon synkronointi
Toiminnallinen tulossopimus	kevät	Mittariston rakentaminen: mittareiden ja luokittelujen määrittely, mittareiden ja yksikön mittariston luominen, kopiointi sekä tavoitteiden tallentaminen Valtion tulostietojärjestelmään, tarkistus ELYissä
		TAE 2013 valmistelussa huomioon tulostietojärjestelmä ja tulostittarit
		Strategiatarkastelu, priorisointi, erikoistuminen
	kesä	Ohjeistus vuoden 2013 tarkistamiseen ja opastus: raportointi- ja tarkistusohje, koulutus/käyttöohje, neuvottelupäivät
		Ohjeistus osavuosisraportointiin
		Osavuosisraportointi: ELYt kirjaavat toteumat tulostietojärjestelmään
	syksy	Tarkistaminen: tavoitteiden tarkistaminen ELYissä tulostietojärjestelmää hyödyntäen
		Tarkistaminen: ministeriön kommentointi ja sopiminen
Strateginen tulossopimus	kesä	Mahdollinen osavuosisraportointi TEM:n ohjeiden mukaan
Vuosi 2013	kevät	Vuosiraportointi: tulostietojärjestelmän hyödyntäminen, Netran hyödyntäminen tilinpäätöksen valmistelussa
		Strategiatarkastelu, priorisointi, erikoistuminen
	kesä	Ohjeistus: uudistettu suunnitteluohje, koulutus/käyttöohje
		Osavuosisraportointi, kommentointi
	syksy	Tulossopiminen: ELYjen tavoite-esitykset tulostietojärjestelmään, kommentointi, neuvottelut järjestelmää hyödyntäen
Strateginen tulossopimus	kevät	Mahdollinen koko vuoden raportointi TEM:n ohjeiden mukaan
	syksy	Mahdollinen tarkistaminen TEM:n ohjeiden mukaan

Taulukko I. ELY-keskusten osaprojektin aikataulutetut vaiheet.

Tulosohtausprosessin uudistamisen suunniteltu vaiheistettu toimeenpano toteutui pääosin suunnitellulla aikataululla, vaikka hankkeen aloitus viivästyi ja perustietojen rakentaminen tulostietojärjestelmään kestivät arvioitua kauemmin. Järjestelmästä paljastui yllättäviä teknisiä ongelmia, joiden ratkaisemisessa tarvittiin Valtiokonttorin teknistä apua. Järjestelmä ei myöskään taipunut kaikilta osin ELY-keskuksen kaltaisen moniohtatun viraston ohjauksen tarpeisiin. Erityisesti raporttiominaisuuksissa huomattiin useita puutteita. Kehittämistarpeista viestitettiin Valtiokonttoriin. Suurin ongelma oli järjestelmän hitaus, jonka vuoksi järjestelmän kaikkia ominaisuuksia ei voitu hyödyntää. Vaikka osastoille järjestettiin koulutusta järjestelmän käyttöön, ei

käyttö ollut laajaa, vaan pääasiassa toimittiin raporttitulosteiden varassa. Kuitenkin osa ELY-keskuksista hyödynsi järjestelmän tuomaa mahdollisuutta hajauttaa tulosuunnitteluprosessia. Ohjeistusta täsmennettiin, mutta viivästyksiä toi puutteellinen ohjeiden ja määräaikojen noudattaminen. Liitteeseen 2 on koottu tarkempi arvio tulostietojärjestelmän käyttöön liittyneistä ongelmista ja kehittämisehdotuksista.

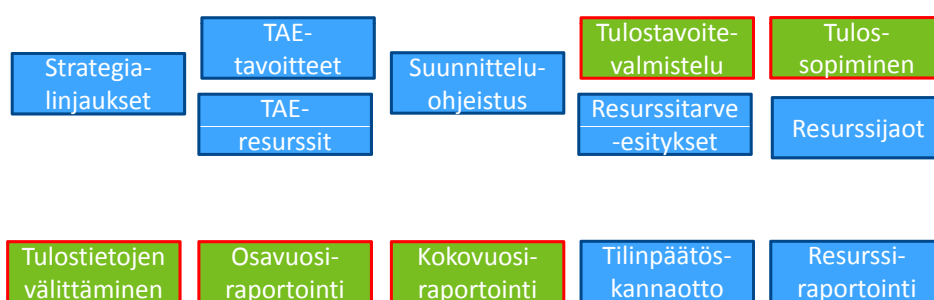
Vaihe	Tulos	Tarkistuspiste	Laatutavoite
Hankeistus	Hankesuunnitelma ja -tiedote 1)	maaliskuu 2012 -> toukokuu 2012	Kattava ja selkeä aineisto, hyväksyty suunnitelma
Mittariston rakentaminen	Tulostietojärjestelmän mittari- ja tavoitetiedot 2)	toukokuu 2012 -> heinäkuu 2012	Kattavat ja oikeat tiedot
Opastus	Ohjeet	kesäkuu 2012	Selkeät ohjeet ja opastus 3)
Osavuosisiraportointi	Uudistettu puolivuosisiraportti. Tulostietojärjestelmän toteumatiedot. Uudistettu prosessia.	syyskuu 2012	Kattavat ja oikeat tiedot. Tehostettu prosessi. 4)
Tarkistaminen	Tarkistettu tulossopimus. Tulostietojärjestelmän tavoitetiedot. Uudistettu prosessia.	joulukuu 2012	Sujuva prosessi. Käyttökelpoinen tulossopimus. 5)
Vuosiraportointi	Uudistettu vuosiraportti. Tulostietojärjestelmän toteumatiedot. Uudistettu prosessia.	maaliskuu 2013	Kattavat ja oikeat tiedot. Tehostettu prosessi. 6).
Ohjeistus	Ohjeet	kesäkuu 2013	Selkeät ohjeet 7)
Osavuosisiraportointi	Puolivuosisiraportti. Tulostietojärjestelmän toteumatiedot. Uudistettu prosessi.	syyskuu 2013	Kattavat ja oikeat tiedot. Tehostettu prosessi. 8)
Tulossopiminen	Uudistettu tulossopimus. Tulostietojärjestelmän tiedot. Uudistettu prosessi.	joulukuu 2013	Sujuva prosessi. Käyttökelpoinen tulossopimus.

Taulukko 2. ELY-keskusten osaprojektin vaiheet, niiden tulokset, tarkistuspiste ja laatutavoitteet. Poikkeamat laatutavoitteista kerrottu numeroiduissa alaviitteissä.

- 1) Hankkeen aloitus viivästy: projektiryhmät aloittivat työskentelyn ennen ohjausryhmää, tulostietojärjestelmän tietojen tallennus aloitettiin maaliskuussa
- 2) Tietojen tallennus Valtion tulostietojärjestelmään valmistui heinäkuussa: Yllättäviä teknisiä ongelmia, osa vaati Valtiokonttorin apua; Järjestelmän korjaustarpeet listattu ja välitetty Valtiokonttorille; Raportointitoiminto toimii vaihtelevasti, riski järjestelmän tehokkaalle hyödyntämiselle
- 3) Valtiokonttori kouluttanut YM:n osastot 16.8., koulutusaineisto jaettu osastoille
- 4) Kysely ELYille prosessista ja välineestä. Kritiikkiä järjestelmän hitaudesta, Excel-tiedonsiirron puutteista, kommentoinnista.
- 5) Kehittämispalaute VK:lle, tulossopimusraportin puutteet. Tulossopimuksen viimeistelyä ja allekirjoittamista hidastaneet kommunikointipuutteet. Manuaalisesti koostettu tulossopimus.
- 6) Vaihtelevat ja vajaat toteumatiedot. Julkaisun viivästyminen (23.4.). Manuaalinen yhteenvetoreporttien kokoaminen.
- 7) VK:lta saatu aikataulu virheiden korjaamiseksi. TAHEen keskitetty tulostietojärjestelmän käyttöä.
- 8) Kommentointi vie-tuo-Excel-raportin lisäsarakeella, liikennevalo- ja virastovertailuraportit tehtävä manuaalisesti. Erillinen htv-tarkastelu.

ELY-projektin tuloksena koko toiminnallisen tulossuunnittelun prosessi uudistui täysin aina ohjeistuksesta seurantaan asti. Tulostietojärjestelmään rakennettiin y-vastualueen tuloksellisuuden mittarit, joiden muutokset voidaan jatkossa vuosittain päivittää tulostietojärjestelmään suunnitteluprosessin käynnistyessä. Tulostavoitteet kirjataan ja muokataan tulostietojärjestelmässä niin, että ne voidaan tulostaa allekirjoitettavan tulossopimuksen liitteeksi. Väli- ja koko vuosiraportointi tapahtuu tulostietojärjestelmän kautta, kun toteumat kirjataan mittareittain ja johdon katsaus omaan osioonsa.

Vaikka tulostietojärjestelmää hyödynnetään mahdollisimman paljon, edelleen huomattava osa suunnittelu- ja seurantaprosessin materiaalista jää sen ulkopuolelle. Tällaista aineistoa ovat ELY-keskusten johdon lähetekirje (Word) ja niiden yhteenveto, määrärahaesitykset (Excel) ja niiden yhteenveto, htv-arviot (Excel) ja niiden yhteenveto, hanke-esitykset (Excel) ja niiden yhteenveto, erikoistumis-, hanke- ja muut muistiot (Word) sekä prosessin organisoimiseen liittyvät aineistot (ohjeet, aikataulut).



Kuva 1. Valtion tulostietojärjestelmän käyttö suunnittelu- ja seurantaprosessissa kuvattu vihreällä.

2.1.2

ELYjen tulosohtausprosessin muu kehittäminen

ELY-keskusten tulosohtausprosessin **strategisuutta ja priorisointia** korostettiin kunkin suunnittelukierroksen ohjeistuksessa. Tämän lähtökohdaksi otettiin talousarvioesitys ja siellä määritellyt alustavat tulostavoitteet. Joka vuosi mittareita pystyttiin hieman vähentämään ja siten lisäämään strategisuutta, mutta edelleen tulosohtausmittareiden karsintaa tulee jatkaa. Hyvän lähtökohdan jatkotyölle antaa ympäristöministeriön uusi strategia ja sen toimeenpano.

Taloudellisen tilanteen vaikeutuessa ja ELY-keskusten toimintamenorahoituksen vähentyessä korostui yhä enemmän tavoittein ja resurssien yhteyden tärkeys. Tulossopimukseen liitettiin tarkastelu, miten htv-resurssit jakautuvat tehtäväalueittain Y-vastualueella. Tavoitteiden ja resurssien tasapainosta käytiin keskustelua tulossuunnittelussa tavoitetasoja määriteltäessä. Ennen tulossuunnittelua tehtiin alustavat määrärahaajat, joita voitiin peilata tavoitetasoihin.

Erikoistumistehtävien käsittely tulossuunnitteluprosessissa määriteltiin: erikoistumistehtävät kirjattiin htv-resurssineen tulossopimukseen ja kustakin tehtävästä laadittiin niitä täsmentävät liitemuistiot. Uusia erikoistumisesityksiä valmisteltiin ja tarkasteltiin osana tulossuunnitteluprosessia. Uutena tavoitteena otettiin käyttöön myös toimintamallityöhön ja monikanavaiseen asiakaspalveluun sitouttavat tavoitteet. Toisaalta tulossuunnitteluprosessiin jäivät kytkemättä mm. ostopalvelut, rakenne-rahastoasiat, tulevaan lainsäädäntöön varautuminen. Vuonna 2014 ohtaus-toiminnon OHKE-hankkeiden ja koulutuksen suunnittelu otettiin mukaan osaksi suunnitteluprosessia.

Tulossuunnitteluprosessia pyrittiin **keventämään** sähköistämisen lisäksi myös vähentämällä sopimista. ELY-keskusten toiminnallisten tulossopimusten määrän vähentämiseksi vuoden 2012 Y-vastuualueen tulostavoitteista laadittiin ensimmäistä kertaa molempien ohjaavien ministeriöiden kanssa yksi tulossopimus. Ministeriöiden yhteisesti ohjattavista tehtävistä muodostettiin yhteiset tulostavoitemittarit (vesistöseurantaa ja vesienhoitoa koskevat mittarit). Syksyllä 2012 tarkistettiin YM:n ohjaamista tehtävistä edellisenä vuonna laadittua tulossopimusta vain tarvittavilta osin ja tarkistettut sopimukset allekirjoitettiin ilman varsinaisten tulosneuvottelujen järjestämistä.

Syksyllä 2013 laadittiin ELY-keskuksille tulossopimus, joka YM:n toimialialan tehtävissä oli 2-vuotinen ja kattoi vuodet 2014-2015, ja jota oli tarkoitus YM:n tehtäviä koskevien tavoitteiden osalta tarkistaa vain tarvittavilta osin seuraavana syksynä. MMM katsoi kuitenkin talousarvion täytäntöönpanon ja toimialansa tehtävien kannalta tarpeelliseksi käydä vuosittain tulosneuvottelut ja laatia tulossopimukset. Lisäksi ELY-keskusten ohjausjärjestelmän uudistus ja sen pilotointi kolmessa ELY-keskuksessa syksyllä 2014 sekä ELY-keskusten yt-neuvottelujen käynnistyminen vaikuttivat uudistuksen toteuttamismahdollisuuksiin. Lisäksi uudistetun strategiansa toimeenpanemiseksi MMM vahvisti tulosohjaustaan niin, että koko toimialan ohjauksesta muodostuu yhtenäinen ruoka- ja luonnonvaratehtävien kokonaisuus.

Poikkihallinnollisuutta tulossopimisessa vahvistettiin yhteistyössä TEM:n ja MMM:n kanssa. Hankkeen alkuvaiheessa yhteistyö MMM:n kanssa vahvistui, kun tulossuunnitteluohjeistus, tulosneuvottelut ja tulossopimus toteutettiin yhteisesti. Lisäksi tulossopimukseen tuli uusia synergisiä tulostavoitteita kuten mittari Synergia alueidenkäytössä.

YM:n tulossopimusten 2-vuotisuuden ja MMM:n uuden strategian myötä tulosuunnittelu kuitenkin eriytyi ja tarve kunkin hallinnonalan tulostavoitteiden ja suunnitteluprosessien eriyttämiselle korostui. Keväällä 2014 YM ja MMM laativat omat erilliset tulossuunnitteluohjeet ja MMM kävi omat erilliset ruoka- ja luonnonvaratehtäviä koskevat tulosneuvottelut omista tulostavoitemittareista omalla aikataululla sekä solmi kaikki MMM:n toimialan tehtävät kattavat toiminnalliset tulossopimukset ELY-keskusten kanssa.

Toisaalta kuitenkin TEM:n johdolla valmisteltiin syksyllä 2014 kaikkien ELY-keskusten hallinnonalojen yhteinen tulossopimus ja -neuvottelu OSY-hankkeessa, jossa pilotoitiin Y-vastuualueen kokemusten avustuksella tulostietojärjestelmän käyttöä koko ELY-keskuksen sopimisessa. Yhteinen tulostietojärjestelmän käyttö lisää tulosuunnitteluprosessin yhtenäisyyttä.

2.1.3

ELY-keskusten TAIKA-pilotti

Keski-Suomen, Hämeen ja Pohjois-Savon ELY-keskukset organisoivat pilottin, jossa kokeiltiin käytännössä toiminnallisten tulostavoitteiden seuraamista TAIKA-työajanseurantajärjestelmän avulla. ELY-keskusten talous- ja henkilöstöhallintoyksikkö (TAHE) perusti TAIKAan pilottia varten 53 tulostavoitetta kuvaavaa projektinumeroa. TAIKA kirjauksia varten tehtiin lyhyt ohjeistus, jota parannettiin vielä ELY-keskuksista saadun palautteen jälkeen. TAIKAssa jokaiselle projektinumerolle kirjattiin myös sitä kuvaava tehtävännumero. Seurannassa oli mukana suurin osa numeerisista tulostavoitteista. Sanalliset tulostavoitteet jätettiin seurannan ulkopuolelle.

ELY-keskusten kokonaistyöajasta vain noin neljännes kirjautuu tulostavoitteille Pohjois-Savon ELY-keskuksessa. Tosin todennäköisesti kaikkea työaikaa ei vielä kirjata oikein. Kirjaamiskäytännöt vaihtelevatkin runsaasti ELY-keskusten välillä. Pilotin tavoitteena oli saada tietoa yksittäisten suoritteiden vaatimasta henkilöresurssista.

Samalla voitiin vertailla tehokkuutta ELY-keskusten välillä. Tämä ei kuitenkaan toteutunut, koska kirjaaminen eri keskusten välillä oli hyvin erilaista ensimmäisen puolen vuoden aikana. Pilotti jatkuu vuoden loppuun ja lopulliset tulokset koko vuodelta saadaan tulosseurantakierroksen jälkeen

Liitteenä 3 on TAIKA-pilotin puolivuotistulokset. Taulukosta löytyy tulostavoitteiden suoritteiden määrät ja niihin käytetty työaika. Lisäksi jokaisen tavoitteelle on laskettu yksikkökustannukset henkilöpäivittäin.

2.2

SYKE- projekti

2.2.1

SYKEN tulosohtausprosessi

SYKEN tulossopimus ja tulossopimusprosessi uudistettiin. Tutkimus- ja palveluliitteistä luovuttiin. Lisäksi tema- ja toimintoryhmiin pohjautuva tulossuosopimusvalmistelu- ja seurantaprosessi uudistettiin. Ympäristöministeriön SYKELLE osoittamien määrärahojen hallinnointia ja seurantaa uudelleen organisoitiin. Strategisemmän tulosohtauksen ja tulossopimuksen jatkokehitystyötä varten kehitettiin alustava tavoitemittaristo. Valtion tulostietojärjestelmä otettiin käyttöön vuoden 2013 tulossopimuksen osa- ja kokovuosiraportoinnissa. Myös vuoden 2014 tulostavoitteet on viety tulostietojärjestelmään, vaikka järjestelmän tulossopimusraporttia ei pystytty vielä hyödyntämään.

SYKEN kehittämiskorien lopputulokset

SYKEN ohtauksen kehittämiseen liittyi useita erityiskysymyksiä, joita käsiteltiin omina kokonaisuuksina ns. kehittämiskoreissa.

2.2.1.1

Voimavarat: rahoitus

SYKEN kokonaisrahoitus ympäristöhallinnon tehtävissä on koostunut seuraavista kokonaisuuksista:

- SYKE:n suorasta budjettirahoituksesta (SYKEN toimintamenomääräraha)
- YM:n ja MMM:n myöntämästä erillisrahoituksesta
- Ulkopuolisesta rahoituksesta, josta merkittävimmät ovat tarkasteluhetkellä EU:n rahoitusinstrumentit, Suomen Akatemia ja Tekes.

YM:n myöntämät, vuosittain suunnilleen samana pysynyt palvelutehtävien rahoitus on koostunut seuraavista lähteistä:

- Tulossopimuksen palveluliitteen tehtäviin 700.000 e/v vuoteen 2015, jonka jälkeen rahoitus muuttuu (ks. alla)
- Tutkimuksen alueellistamisen jouduttamiseen 80.000 €/v vuoteen 2014, jonka jälkeen rahoitus päättyy
- Ympäristöhallinnon yhteisten koulutustilaisuuksien järjestäminen 90.000 € vuoteen 2015, jonka jälkeen rahoitus päättyy (ks. alla)
- Ympäristötyöt 70.000 e PIMA/YSO + 30.000 muut/LYMO
- Ympäristötyöt 120.000 e (hankkeet / LYMO)

Ympäristöministeriössä korvataan v. 2015 alusta T&K termi VNK:n ohjeistuksen mukaisesti TEAS (tutkimus, ennakointi, arviointi ja selvitys) termillä. TEAS toimintaan lasketaan mukaan myös TEAS tyyppinen kv-rahoitus. Tämä muutos kytkee TEAS toimintaa ja kv-hankerahoitusta tiiviimmin yhteen.

SYKelle tehtyt TEAS-määrärahamyönnöt vuosina 2013 ja 2014 ovat olleet volyymiltaan seuraavat:

2013

K&S (35010107) 1 128 802 €
vihreä talous (351022) 111 314 €

2014

K&S (35010107) 1 278 706 €
vihreä talous (351022) 208 666 €

Tulosohjauksen kehittämishankkeessa voimavaroja koskevia käytäntöjä uudistettiin seuraavasti:

- YM:n määrärahojen myönnoissä siirrytään suurempiin kokonaisuuksiin ja kytetään se nykyistä kiinteämmin strategioiden ja tulossopimuksen tavoitteiden toteuttamiseen. Maksut suoritetaan laskua vastaan.
- YM:n erillisrahoitus SYKelle jaettiin:
 - o pysyväisluonteiseen, vuosittain lähes samantasoisena ja samoihin tarkoituksiin myönnettävään rahoitukseen ja
 - o erillisten toimeksiantojen kertaluonteisiin rahoituspäätöksiin (esim. tutkimusmäärärahapäätökset) ja muu TEAS-toiminnan rahoitus

Tutkimusrahoituksen osalta pyritään määrärahasuunnittelun yhteydessä sekä YM:n että SYKEN toimesta yhdistämään projekteja ja muodostamaan niistä isompia kokonaisuuksia. TEAS-toiminnan määrärahan käyttösuunnitelma valmistellaan marrasjoulukuussa ja käsitellään YM:n virkamiesjohtoryhmässä. Valmistelun yhteydessä arvioidaan SYKelle menevä tutkimusmäärärahaosuus. Rahoituspäätökset kootaan hankesalkkuun. YM:n tutkimussuunnitelma on koottu teemoittain intraan.

Ns. palvelurahan määrittely tarkistettiin nykytilannetta vastaavaksi ja tehtiin sitä koskevat linjaukset seuraavasti:

- Vuonna 2016 palveluliiterahasta 500 000 € siirretään SYKEN budjettirahoitukseen ja loput 200 000 € siirretään YM:n TEAS-rahoitukseen.
- SYKE koulutukselle osoitettu tekninen rahoitus 90 000 e/vuosi käytetään YM informaatio-ohjauksen kehittämiseen vuodesta 2016 lähtien. Käyttö kohdenneetaan informaatio- ja substanssiohjauksen kautta vuosittain koulutustarjonnan varmistamiseen. Selvitetään teknisten palveluiden tuottamisvaihtoehdot ja laaditaan kilpailutus koulutuspalveluista vuoden 2015 aikana.

YM:n kansainväliseen toimintaan liittyvien SYKEN henkilöstön tekemien matkojen kustannusten korvaamisen käytäntöjä on myös uudistettu hankkeen aikana.

Voimavarojen seuranta uudistettiin. Vuodesta 2014 lähtien SYKE raportoi toimintakertomuksessaan tai vuosiraportointinsa yhteydessä voimavarojen käytön kokonaisuutena teemoittain ja toiminnoittain, tehtävätyypeittäin sekä tehtävätyypeittäin kussakin teemassa ja toiminnossa. Jatkossa tämä käytäntö mahdollistaa entistä selkeämmän kokonaiskuvan resurssien käytön jakaumakehityksestä ja luo sitä kautta paremmat edellytykset luottamukseen perustuvan strategisen tulosohjauksen kehittämiselle. TEAS-rahoituksen seuranta tapahtuu hankesalkun kautta.

2.2.1.2

Mittarit

SYKEN tuloso-ohjauksen tulossopimukseen otettavat mittarit, joille asetetaan tulossopimuksessa tavoitteet, arvioitiin ja uudistettiin. Lisäksi on koottu seurantamittareita, joista kootaan ensin toteumatietoa ja jatkossa niitäkin voidaan ottaa käyttöön tavoitemittareiksi tulossopimukseen (liite 4).

Mittariston toteuma- ja tavoitetarkastelu on osa SYKEN tuloso-ohjauksen vuosikellon mukaan toistuvaa prosessia. Mittarit on nyt ryhmitelty valtion tuloso-ohjauksessa käytettävän tulospriaman mukaan. Tarvittaessa SYKEN mittariston rakennetta muutetaan muuttuvia valtionhallinnon yhteisiä tuloso-ohjauskäytäntöjä vastaavaksi.

- **Vaikuttavuusmittarit** on valittu tulossopimuksen vaikuttavuustavoitteista. Tarkoitus on arvioida tavoitteiden toteutumista SYKEN palvelukykykyselyyn kehitettävien kysymysten avulla.
- **Toiminnallisen tuloksellisuuden mittareita** on kehitetty vuoden 2013 tulossopimukseen ja vuoden 2014 sopimukseen niitä tarkistettiin ja monipuolistettiin jonkin verran.
- **Voimavaramittareina** ovat rahoituksen rakenteen sekä henkisten voimavarojen hallinnan mittarit. Uutena mukaan on otettu valtionhallinnossa yhteisesti käytetyt vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman inhimillisen pääoman mittarit.
- **Seurantamittareiksi** valittiin sellaisia mittareita, joista voidaan jatkokehittämässä ottaa tulossopimukseen tavoitemittareiksi täydentämään mittaristoa paremmin vastaamaan SYKEN monipuolista tehtäväkenttää. Aluksi näistä on kuitenkin tarve koota seurantatietoa, josta voidaan raportoida toimintakertomuksessa.

Mittareiden kehitystyötä jatketaan edelleen mm. uuden, entistä strategisemmän, nelivuotisen tulossopimuksen laadintaprosessin osana.

2.2.1.3

Selvitykset, linjaukset

Ympäristöministeriö teetti syksyllä 2013 selvitykset SYKEN sidosyksikköasemasta, tutkimusaluksista ja laboratoriotoiminnasta. **Aki Koponen** tarkasteli selvityksessään Suomen ympäristökeskuksen sidosyksikköaseman kilpailuoikeudellinen arviointi muun muassa sidosyksikköaseman etuja ja haittoja tilaajan ja tuottajan näkökulmasta sekä markkinoilla toimimisessa huomioon otettavia asioita.

Ippo Vuorinen ja **Matti Utriainen** selvittivät raportissaan Merentutkimusalusten toiminnan kehittäminen toisaalta tutkimustoimintaa ja toisaalta alusten teknisiä ja taloudellisia näkökohtia. He toivat esiin muun muassa seurantarpeiden lisääntymisen, tarpeen merentutkimusalukselle sekä eri toimijoiden välisen yhteistyön lisäämisen. Raportissa esitettiin myös karkeat vaihtoehtolaskelmat korjauksista, uusien alusten hankinnasta sekä ostopalveluista.

Timo Hirvi ja **Janne Nieminen** tarkastelivat raportissaan Suomen ympäristökeskuksen laboratoriotoiminnan ja ympäristötietoon liittyvän analyysitoiminnan organisoimisen vaihtoehtoja selvittämällä laboratoriotoiminnan nykytilaa ja kehitystä sekä menossa olevia muutoshankkeita. He vertailivat neljää vaihtoehtoa laboratoriotoiminnan järjestämiselle ja ehdottivat osaamisen kehittymisestä ja tiedon laadun varmistamisesta vastaavan julkisen laboratorion kehittämissuunnitelmaa LYNET-laboratorioyhteistyön pohjalta. Yksityisen sektorin päätehtävänä on kustannustehokas ja laadukas mittaustiedon tuottaminen. Julkisen laboratorion tulee tukea yksityisen sektorin palvelutuotannon kehitystä.

Hankkeen ohjausryhmä laati selvitysten pohjalta alustavat linjaukset ja pyysi niihin SYKeltä kommentit, joita käsiteltiin kahdesti ennen lopullisten linjausten valmistelua ja hyväksymistä ympäristöministeriössä. Selvitystöiden pohjalta ympäristöministeriössä tehtiin seuraavat SYKEN toimintaa ohjaavat linjaukset:

- ELYlle hankitaan sopivin analytiikkatuottaja kilpailutuksen kautta.
- SYKEN tulee ympäristöanalytiikan toiminnassaan keskittyä ja asemoitua entistä vahvemmin uuden ympäristömittaustiedon tuottamisessa vaadittavan osaamisen kehittämiseen ja ympäristötiedon laadun varmistamiseen. Analyysipalvelujen myyntiin kilpailluilla markkinoilla ei tule käyttää resursseja.
- Muikusta luovutaan nykyisen katsastuksen päättyessä (2016). Korvaaviin järjestelyihin ei osoiteta erillistä rahaa.
- Aranda peruskorjataan (budjetissa jo varaus isoa peruskorjausta varten). SYKE hallinnoi peruskorjauksen. Arandan omistusta jatketaan toistaiseksi. Tarvittaessa hallintasuhteiden ja hallinnonin järjestämisvaihtoehtoja voidaan uudelleen arvioida.
- SYKEN tulee jatkossa laatia alustoiminnastaan läpinäkyvät kustannusvastuu- laskelmat.

SYKE on sittemmin esittänyt omat varaukselliset näkemyksensä laboratoriolinjausten vaikutuksista SYKEN laboratoriotointaan.

2.2.1.4

SYKEN tehtävien määrittely

Valtion tutkimuslaitosten toiminta ja rahoitus on voimakkaassa murroksessa mm. kansallisen tutkimuslaitosuudistuksen ja valtionhallinnon virastorakenteen uudistuksen myötä. Muutokset tullevat edellyttämään mittavia, valtiohallintotasoisia uudelleenjärjestelyjä tutkimuslaitosten ja virastojen rakenteissa, yhteistyötavoissa ja tehtävämäärittelyissä suhteessa toisiinsa keskushallinnon yksiköihin sekä aluehallinnon toimijoihin.

SYKE-projektin puitteissa järjestettiin kaksi SYKEN rooleja ja tehtäviä pohtivaa työpajaa. Lisäksi SYKEN rooleja suhteessa ELY-keskuksiin pohdittiin osana ELY-keskusten sopeuttamistoimia kartoittaneessa työpajassa. Näiden työpajojen tuloksina hahmoteltiin mm. seuraavia näkökohtia, joita tutkimuslaitosuudistuksen ja virastorakennemuutoksen toimeenpanon myötä voidaan tarvittaessa jatkojalostaa:

- SYKE on tutkimus- ja asiantuntijalaitos, joka tutkimuksen ja arvioinnin keinoin tuottaa tietoa ja palveluita kestävästä elinympäristöstä ja vihreän kasvun edistämiseen sekä välittää tietoa ja perusteltuja näkemyksiä tehokkaasti päätöksentekoon.
- Suhteessa alueellisiin elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksiin SYKEN roolissa korostuu tietoon pohjautuvan ymmärryksen ja näkemyksen kokoaminen lainsäädännön toimeenpanoa palvelemaan muotoon sekä sähköisten ratkaisujen luominen ympäristöhallinnon tehtävien toimeenpanon tueksi.

Muu tulohjauksen kehittäminen

Hanke on ollut vuoden 2013 ajan mukana valmistelemaan Metsähallituksen luontopalveluiden tulossopimuksen uudistamista tulostietojärjestelmää käyttäväksi. Luontoympäristöosaston johdolla toteutetussa kehittämishankkeessa uudistettiin tulohjauksen mittarit, prosessi ja tulossopimus liitteineen. Kehittämistyössä lähtökohtana oli toisaalta ympäristöministeriön strategian uudistaminen ja toisaalta valtiokonsernin ohjauksen yhteiset tulohjauslinjaukset.

ARAN ja Tukesin tulohjauksessa järjestelmää hyödynnetään raportoinnissa. ARAN tiedot ovat olleet tulostietojärjestelmässä vuodesta 2011 lähtien. Tukesin raportointi tulostavoitteiden toteutumisesta tapahtuu kaksi kertaa vuodessa Valtion tulostietojärjestelmään Netraan 30.6.2015 tilanteesta 30.8. ja 31.12.2015 tilanteesta 15.3.2016 mennessä.

Lisäksi hanke on tukenut ympäristöministeriön omassa seurannassa tulostietojärjestelmän käyttöönottoa. Vuoden 2013 aikana ympäristöministeriön tietoja julkaistiin valtion tulostietojärjestelmässä ja tulivat näkyviin Netra-palvelussa.

Hankkeen arviointikyselyt

Kehittämistyötä arvioitiin vuodenvaihteessa 2013 – 2014 tehdyllä kyselyllä, joka suunnattiin toisaalta ympäristöministeriön osastoilla ja toisaalta ELY-keskuksille ja SYKE:lle. ELY-keskusten tulohjausprosessi sai keskimääräiseksi kouluarvosanaksi 7,4. Uudistettua tulohjausprosessia pidettiin melko systemaattisena ja synkronoituina sekä myös strategisena ja priorisoivana. Kehittämistä oli enemmän synergisuudessa, poikkihallinnollisuudessa ja tehokkuudessa. Tosin arvosanojen erot olivat melko pieniä ja vaihtelivat 5-portaisella asteikolla välillä 2,9 – 3,5. Suurin ero oli arviossa, kuinka hyvin prosessi huomioi resurssit: ELY-keskusten mielestä heikosta ja ympäristöministeriön virkamiesten mielestä hyvin. Prosessin eri vaiheita arvioitaessa tyytyväisimpiä oltiin tulossopimuksen käsittelyyn ELY-keskuksessa, tulosneuvotteluihin sekä ohjeistukseen. Heikoimmat arvosanat kohdistuivat valtion tulostietojärjestelmän ja internetportaali Netran käyttöön.

SYKE-kyselyn tulosten perusteella voidaan todeta, että hankkeessa uudistetun prosessin nähtiin kokonaisuutena parantuneen selvemmin SYKE:n kuin YM:n edustajien mielestä. Erityisesti prosessin systemaattisuuden ja osaprosessien synkronoinnin koettiin parantuneen. Sen sijaan prosessin tehokkuudessa ja resurssien huomioimisessa uudistuksen vaikutukset olivat jääneet vähäisemmiksi.

Kehittämistarpeista korostuivat strategisuuden ja yli osastorajojen menevän priorisoinnin lisääminen sekä tavoitteiden ja resurssien tasapainottaminen. Yksittäisistä asioista erityisesti erikoistumistehtävien ja määrärahaajaon valmisteluun tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Tarkemmin tulokset on kuvattu liitteessä 5.

3 Jatkotoimet

Tulosohjaus ja resurssien kohdentaminen strategisemmaksi

Tulosohjauksen strategisuutta ja priorisointia tulee jatkaa ympäristöministeriön uutta strategiaa jalkauttaen, tulevaisuuskatsaus ja seuraava hallitusohjelma huomioiden. Kehittämistyössä tulee huomioida poikkihallinnollisuus ja hallinnonalan organisaatioiden eri roolit sekä organisaatioiden yhteistyö. Strategisemmaksi muuttuvan tulosohjauksen rinnalla tulee kehittää informaatio-ohjausta ja sen eri keinoja korvaamaan vähenevää toiminnallista ohjausta.

Erityistä huomiota tulosohjauksen kehittämisessä kiinnitetään jatkossa tehokkuuden lisäämiseen. Resurssinäkökulma (kehykset, TTS, TAE) otetaan entistä vahvemmin mukaan tulossuunnitteluun. Rinnalla etsitään edelleen tulosohjausprosessin keventämismahdollisuuksia.

Johtamissopimusten rooli ja suhde tulosohjaukseen kirkastetaan.

Resurssien käytön ja suunnittelun tehostaminen

Strategisemmän ja resurssit paremmin huomioivan tulossopimisen kehittäminen edellyttää resurssien käytön ja niiden suunnittelun kehittämistä tulosohjauksen kehittämisen rinnalla.

ELY-keskusten määrärahajaoissa tulee siirtyä nykyisestä hyvin yksityiskohtaisessa jaottelusta järkeviin suurempiin ja vaikuttavampiin kokonaisuuksiin. Valmistelun oikea ajankohta ja riittävä dokumenttien määrä tulee arvioida prosessia keventäen.

Ympäristöministeriön SYKelle osoittaman kokonaisrahoituksen erilliset rahoituskanavat eivät projektin puitteissa täysin poistuneet, mutta niiden perusteet on saatu selkeämmäksi ja rahoituksen käyttö läpinäkyvämmäksi. Vaikka erillisestä palveluliitteestä ja sen erillisrahoituksesta luovuttiin, on edelleen jatkettava tulossopimuksen liitteiden karsintaa. Yhtenä ratkaisuna on teema- ja toimintoliitteen korvaaminen toimintasuunnitelmalla. Myös ELY-keskusten toimintasuunnitelmien rooli tulee pohdittavaksi tulossuunnittelun muuttuessa strategisemmaksi ja toiminnallisen sopimisen loppuessa. ELY-keskuksen toimintasuunnitelma voisi korvata osittain toiminnallisen sopimuksen sisältöä ja roolia.

Ympäristöministeriön TEAS-rahoituspäätökset SYKelle on nyt koottu teemoittain hankesalkussa seurantaa varten. Jatkossa rahoituspäätöksissä SYKelle olisi hyvä näkyä, minkä teeman/teemojen rahoitukseen ne kohdentuvat. Vastaavan tarkastelun mahdollisuutta myös ELY-keskusten osalta tulee arvioida.

Voimavarojen käytön seurantaa eli TAIKA-luokkia ja kirjaamisen laatua tulee jatkossa parantaa hyvällä ohjeistuksessa ja jatkuvalla seurannalla. Työajan tallennus tulisi tehdä kerran päivässä tai vähintään kerran viikossa. Tulossuunnittelua tulisi kehittää, niin että seurattavien suoritteiden määrät ja työaika saadaan kirjattua yksiselitteisesti, jolloin myös eri ELY-keskusten vertailu olisi mahdollista. Myös tut-

kimuslaitosten keskinäisen vertailun mahdollistamiseen tulee kiinnittää huomiota niin talous- kuin tuloseurannassa ja näin mahdollistaa eri laitosten tehokkuuden tarkastelu sekä vertailu.

Tulossuunnitteluprosessin tehostamisen, yhtenäistämisen ja sähköistämisen jatkaminen

Tulosohjausta tulee kehittää edelleen valtion yhteisten linjausten mukaisesti (mm. 4-vuotisuus, rullaavuus). Suunnitteluvaiheessa tulostietojärjestelmän ja tulossopimusohjan käyttöä tulee laajentaa. Strategiakartat tulee ottaa käyttöön, jos sitä edellytetään kaikilta valtion organisaatioilta. Eri organisaatioiden tulosohjausprosessien synkronointia tulee jatkaa mahdollisuuksien mukaan poikkihallinnollisesti. Erityisesti SYKEN tulosohjausprosessia ja sopimusohjaa YM:n ja MMM:n ohjaamissa tehtävissä tulee yhtenäistää ottaen huomioon valtioneuvostotason yleiset periaatteet tulosohjauksen kehittämisestä.

SYKEN tulosohjauksen mittareiden yhteensopivuutta ja käytettävyyttä tulostietojärjestelmässä joudutaan vielä jatkojalostamaan strategisemmän tulossopimuksen ja strategisempien mittareiden kehitystyön myötä. SYKE-ohjauksen mittareiden kehitystyötä ja tulostietojärjestelmään yhteensopivuutta edistetään edelleen. Samoin tulossopimuksen laadinnan ja seurantakäytäntöjen läpileikkaavaa koordinaatiota ja resurssitehokkuutta tulee vielä kehittää.

ELY-keskusten tulosohjauksen kehittäminen tehdään pääasiassa osana TEM:n vetämää kehittämistyötä. Ympäristöhallintoa koskevaa omaa kehittämistyötä jatketaan erityisesti kiinnittämällä huomiota erikoistumisen/keskittämisen vaikuttavampaan valmisteluun.

Valtion tulostietojärjestelmän ja Netran kehittämiseen vaikuttaminen

Tulostietojärjestelmän ja Netran puutteista ja kehittämistarpeista tulee jatkossakin viestiä Valtiokonttorille ja valtion ohjauksen kehittämisestä vastaaville. Järjestelmien kehittämiseen osallistumalla voidaan tähän konkreettisimmin vaikuttaa.

Muu SYKEN ohjauksen kehittäminen

SYKEN roolikuvauksia suhteessa valtionhallinnon muihin toimijoihin voidaan edelleen jatkojalostaa virastorakenneuudistuksen myötä.

Selvitysten perusteella laadittujen linjausten toimeenpano integroidaan resurssitehokkaasti koko ympäristöhallinnon ohjaukseen.

4 Hankehallinto

4.1

Hankkeen organisointi

Hankkeessa oli ohjausryhmä ja kaksi projektiryhmää. Ohjausryhmä vastasi projektien linjausten ja työn yhteensovittamisesta hankkeen tavoitteiden saavuttamiseksi. Valmistelutyö tehtiin projektiryhmissä. Projektiryhmien puheenjohtajat olivat asiantuntijoina ohjausryhmässä.

Ohjausryhmän kokoonpano oli seuraava:

Puheenjohtaja: Oili Hintsala / Aino Jalonen, hallintojohtaja, ympäristöministeriö, hallintoyksikkö

Jäsenet:

- Timo Tanninen, ylijohtaja, ympäristöministeriö, luontoympäristöosasto
- Tuula Varis, ylijohtaja, ympäristöministeriö, ympäristönsuojeluosasto
- Aulis Tynkkynen, rakennusneuvos, ympäristöministeriö, rakennetun ympäristön osasto
- Kai Kaatra, vesihallintojohtaja, maa- ja metsätalousministeriö, luonnonvaraosasto, luonnonvara- ja vesitalousyksikkö
- Oili Hintsala, talousjohtaja, ympäristöministeriö, hallintoyksikkö
- Laura Höijer, tutkimusjohtaja, ympäristöministeriö
- Riitta Rönn, lainsäädäntöjohtaja, ympäristöministeriö
- Tarmo Maunu, tietohallintojohtaja, ympäristöministeriö, hallintoyksikkö
- Jussi Salmi / Suvi Reijonen, viestintäjohtaja/päällikkö, ympäristöministeriö, viestintä
- Pirkko Oilinki-Nenonen, ympäristöneuvos, ympäristöministeriö, hallintoyksikkö
- Heidi Holkeri / Riitta Pirhonen / Elise Sahivirta, ylitarkastaja /kehittämispäällikkö /hallitussihteeri, ympäristöministeriö, hallintoyksikkö

Sihteeri Titta Nieminen / Sirpa Halmela / Pirjo Auvvin / Irina Leppänen suunnittelija, ympäristöministeriö, hallintoyksikkö

ELYjen projektiryhmän kokoonpano oli seuraava:

Puheenjohtaja: Pirkko Oilinki-Nenonen, ympäristöneuvos, ympäristöministeriö, hallintoyksikkö

Jäsenet

- Pirkko Isoviita, ylimetsänhoitaja, ympäristöministeriö, luontoympäristöosasto
- Juho Korpi, ylitarkastaja, ympäristöministeriö, rakennetun ympäristön osasto
- Pasi Iivonen, kehittämispäällikkö, ympäristöministeriö, ympäristönsuojeluosasto

- Leena Westerholm, neuvotteleva virkamies, maa- ja metsätalousministeriö, luonnonvaraosasto, luonnonvara- ja vesitalousyksikkö
- Elise Sahivirta, hallitussihteeri, ympäristöministeriö, hallintoyksikkö
- Mikko Kuoppala, työ- ja elinkeinoministeriö
- Jari Mutanen, johtaja, Pohjois-Savon ELY, ympäristö ja luonnonvarat -vastuualue
- Kari Lehtinen, johtaja, Keski-Suomen ELY, ympäristö ja luonnonvarat -vastuualue

Sihteeri Titta Nieminen / Sirpa Halmela / Pirjo Auvvin / Irina Leppänen, suunnittelija, ympäristöministeriö, hallintoyksikkö

SYKEN projektiryhmän kokoonpano oli seuraava:

Puheenjohtaja: Heidi Holkeri / Riitta Pirhonen / Elise Sahivirta, ylitarkastaja / kehittämispäällikkö / hallitussihteeri, ympäristöministeriö, hallintoyksikkö

Jäsenet

- Laura Höijer, tutkimusjohtaja, ympäristöministeriö,
- Mikko Kuusinen, ympäristöneuvos, ympäristöministeriö, luontoympäristöosasto
- Juho Korpi, ylitarkastaja, ympäristöministeriö, rakennetun ympäristön osasto
- Pasi Iivonen, kehittämispäällikkö ympäristöministeriö, ympäristönsuojeluosasto
- Ismo Tiainen, kansainvälisten asiain neuvos, ympäristöministeriö, kansainvälisten ja EU-asiain yksikkö
- Per Mickwitz, tutkimusjohtaja, SYKE
- Harri Juvonen, palvelujohtaja, SYKE
- Pirkko Oilinki-Nenonen, kehittämispäällikkö, ympäristöministeriö, hallintoyksikkö

Sihteeri Titta Nieminen / Sirpa Halmela / Pirjo Auvvin / Irina Leppänen, suunnittelija, ympäristöministeriö, hallintoyksikkö.

Ohjausryhmän työhön osallistuivat asiantuntijoina SYKE-projektin selvityksiä tehneet selvityshenkilöt.

Henkilövaihdokset, erityisesti SYKE-projektin vetäjän vaihtuminen kahteen kertaan, vaikeuttivat ja hidastivat hankkeen toteutusta. Tämän vuoksi hanke jouduttiin keskeyttämään vuoden 2014 alusta. Kokouksia ei järjestetty ennen kuin toukokuussa. Käytännössä ELY-projektin tehtävät valmistuivat syksyyn 2013 mennessä ja vain ELY-keskusten TAIKA-pilotti toteutettiin vuoden 2014 aikana. ELY-projektiryhmä ei kokoontunut enää 3.12.2013 jälkeen.

Ohjausryhmä kokoontui 17 kertaa, ELY-projektiryhmä 12 kertaa ja SYKE-projektiryhmä 26 kertaa.

4.2

Aikataulun, työmäärien ja kustannusten suunnitelma ja toteutuminen

Hanke organisoitiin, suunniteltiin ja suunnitelman toteutumista seurattiin systemaattisesti. Hanke keskeytettiin vuoden 2014 alussa neljäksi kuukaudeksi. Hankesuunnitelmaa päivitettiin viisi kertaa aikataulujen ja voimavarojen muuttuessa.

Hankeseurantaa vaikeutti KIEKU-järjestelmän käyttöönotto ja toteutuksen jakautuminen eri organisaatioihin. Ympäristöministeriössä hankkeeseen arviolta käytettiin 650 henkilötyötuntia, josta SYKE-projektin osuus oli 520 henkilötyötuntia.

Hankkeen kokonaiskustannus ympäristöministeriölle olisi siten noin 200 000 euroa.

Riskienhallinta

Hankkeen riskejä on arvioitu alla olevassa taulukossa. Riskien todennäköisyyttä ja vakavuutta on arvioitu asteikolla 1-5. Taulukossa on listattu eliminointitoimenpiteet merkittävien riskien välttämiseksi. Riskien ehkäisyn toimenpiteisiin kiinnitettiin huomiota hankkeen eri vaiheissa.

Riskin nimi	Riskin vaikutus	T	V	Toimenpiteet
Tulosohjauksen ja hankkeen sidosryhmien ristiriitaiset tarpeet, odotukset ja painotukset	Hidastaa ja vaikeuttaa projektia. Lisää muutosvastarintaa. Heikentää tai estää lopputuloksia.	4	4	Suunnitteluvaiheessa priorisoida eri tarpeet, otettava kantaa tarpeiden tärkeysjärjestykseen. Projektisuunnitelmassa ja aktiivisessa viestinnässä selkeästi esitettävä priorisoidut kehittämisen kohteet, rajaukset ja kehittämisen vaiheistus. Tulosohjauksen sidosryhmien yhteisymmärrykseen ja sitouttamiseen panostettava.
Muutostarpeita ilmaantuu toteutuksen aikana	Aikataulu venyy ja resurssitarve kasvaa	3	3	Suunnittelu mahdollisimman tarkkaan yhdessä sidosryhmien kanssa ja toimintaympäristöä ennakoiden. Muutostarpeiden priorisointi ja realistinen muutosten hallinta.
Aikataulu ei pidä	Toteutus venyy	3	3	Realistinen vaiheistus, selkeät tarkastuspisteet. Hyvä projektin- ja muutoshallinta. Ennakointi.
Ei kyetä irrottamaan riittävästi resursseja mm. resurssivajeen, muiden töiden tai hankkeiden vuoksi	Toteutus venyy, hanke voi keskeytyä.	2	5	YM:n kehittämishankkeiden realistinen koordinointi. Johdon tuki. Resurssiyhteistyö YM:ssä ja sidosryhmien kanssa. Muutos- ähkyn ja –vastarinnan ennakoitu hallinta.
Lopputulos ei ole laadukas	Tyytymättömyys projektiin ja lopputulokseen	2	4	Riittävästi resursseja ja aikaa varattava suunnittelussa ja toteutuksessa yhteistyöhön sidosryhmien kanssa. Laadukkuus- ja asiakaslähtöisyys.

Ennaltaehkäisytoimenpiteistä huolimatta osa riskeistä toteutui. Hankkeen aikataulu ei pitänyt. Erityisesti SYKE-projekti käynnistyi hitaasti ja sen vaiheet jouduttiin useampaan kertaan aikatauluttamaan uudelleen. Koko hanke venyi SYKE-projektipäällikön vaihtumisen vuoksi. Myös valtion tutkimuslaitosten ja tutkimusrahoituksen kokonaisuudistus v. 2013 aiheutti muutoksia toimintaympäristössä.

Teknisten vaikeuksien vuoksi lopputulos ei vastannut odotuksia, eikä sähköistettyyn suunnitteluprosessiin oltu ELY-keskuksissa tyytyväisiä, vaikka toteutetun suuren muutoksen omaksuminen kuitenkin parani tulosohjauskierrosten toistuessa.

Laadunvarmistus

Hankkeen lopputulokselle asetetaan seuraavat laatutavoitteet sekä todentamiseen liittyvät kriteerit ja mittarit. Projektipäälliköt raportoivat laatukriteerien toteutumisesta.

Lopputulos	Laatukriteeri	Laatumittari	Toteuma
Valtion tulostietojärjestelmän otettu käyttöön suunnitellussa ja seurannassa.	Valtion tulostietojärjestelmässä kattavasti YM:n, ELYjen, SYKEN ja mahdollisuuksien mukaan muiden hallinnonalan ohjattavien virastojen tavoite- ja toteumatiedot	100 % käyttöaste virastoissa, liikennevalot käytössä	50 %, YM ja SYKE käyttävät vain vuosiraportointia
SYKEN tulossopimus uudistettu. Ohjaus synkronoitu muiden ohjaajien kanssa	Uusi SYKEN tulosohtausprosessi ja -asiakirjat määritelty ja sovittu yhteisesti	Asiakastyytyväisyys uudistettuun prosessiin	Toteutunut osittain

ELY-projektin laatutavoitteet ja niiden toteutuminen on arvioitu yllä. Tavoitteita ei saavutettu kaikilta osin teknisten vaikeuksien vuoksi.

Saadut kokemukset ja opit

Valtion tulostietojärjestelmän käyttöönotto ei toteutunut tarkoitetulla tavalla. Vaikka järjestelmän käyttöön on valtiolla velvoitettu yhteisillä linjauksilla, ei järjestelmän ominaisuudet kuitenkaan tue moniohjatun organisaatioiden käyttöä. Lisäksi järjestelmän käytettävyydessä on puutteita, erityisesti sen hitaus häiritsee. Kuitenkin suurin ongelma käyttöönotolle oli haluttomuus muuttaa totuttuja toimintatapoja. Vaikka järjestelmä olisi mahdollistanut suunnittelu- ja seurantaprosessin hajauttamisen, sitä ei tehty kuin muutamissa organisaatioissa, joissa johto edellytti toimintatavan muuttamista ja tehostamista. Keskeinen edellytys järjestelmien hyödyntämisen lisäämiselle ja sähköistämisen tuomalla tehostamiselle on johdon ymmärrys sekä vahva sitoutuminen muutokseen.

Tulostietojärjestelmän pilotointikokemukset ja opit on jaettu ja hyödynnetty koko ELY-keskusten tulosohtauksen kehittämisen OSY-hankkeessa ja Valtiokonttorissa tulostietojärjestelmän kehitystyössä.

Osana SYKE-projektia kehitetty aiheiden teemoitus – ja teemakohtainen työskentely koettiin hyvin tervetulleeksi uudistukseksi. Vuosikelloon jaksotettu tavoitteiden seuranta on myös koettu tarpeelliseksi uudistukseksi.

Laajan, useita organisaatioita koskevan kehittämistyön kustannusta on vaikea arvioida, kun kullakin organisaatiolla on erilliset seurantajärjestelmät. Jotta saataisiin todellinen kuva kehittämisen kustannuksista, tarvitaan yhtenäiset seurantajärjestelmät ja yhtenäinen tahto seurata kehittämistyön kustannuksia.

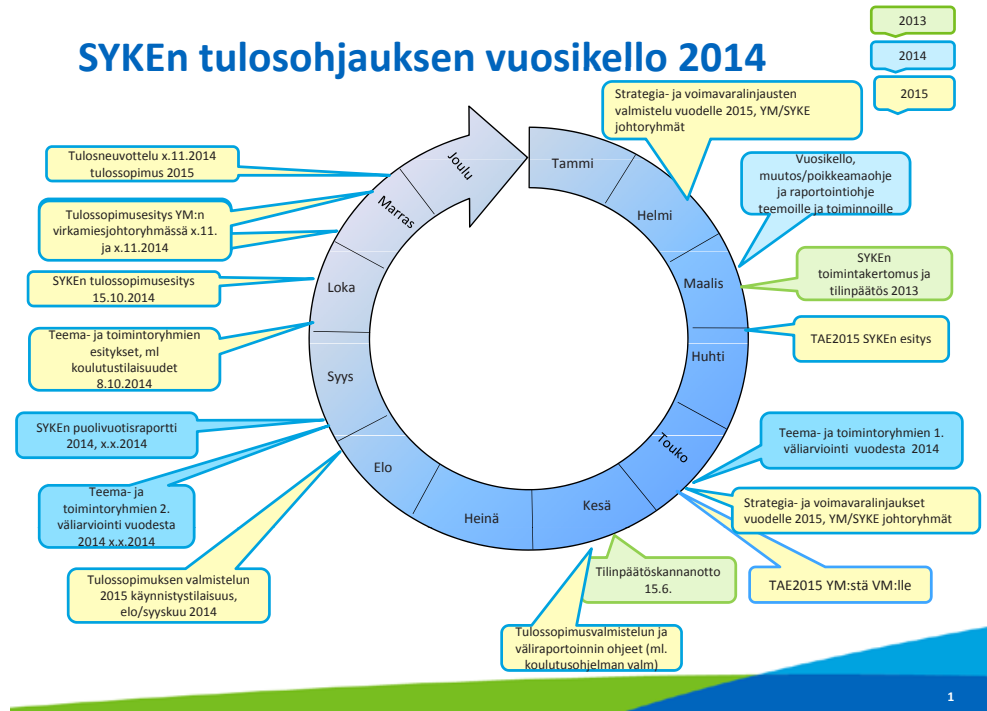
Hankkeen päättäminen ja arkistointi

Hankkeessa tuotettua aineistoa hyödynnetään tulosohtjauksessa. Hankkeen päätyttyä sen aineisto on käytettävissä koottuna verkkolevylle kansioon M:\gyntulosohjaus\kehittäminen\Tehokas tulosohtjausprosessi. Keskeiset tulokset löytyvät myös ympäristöministeriön intran hankeosiosta.

5 Liitteet

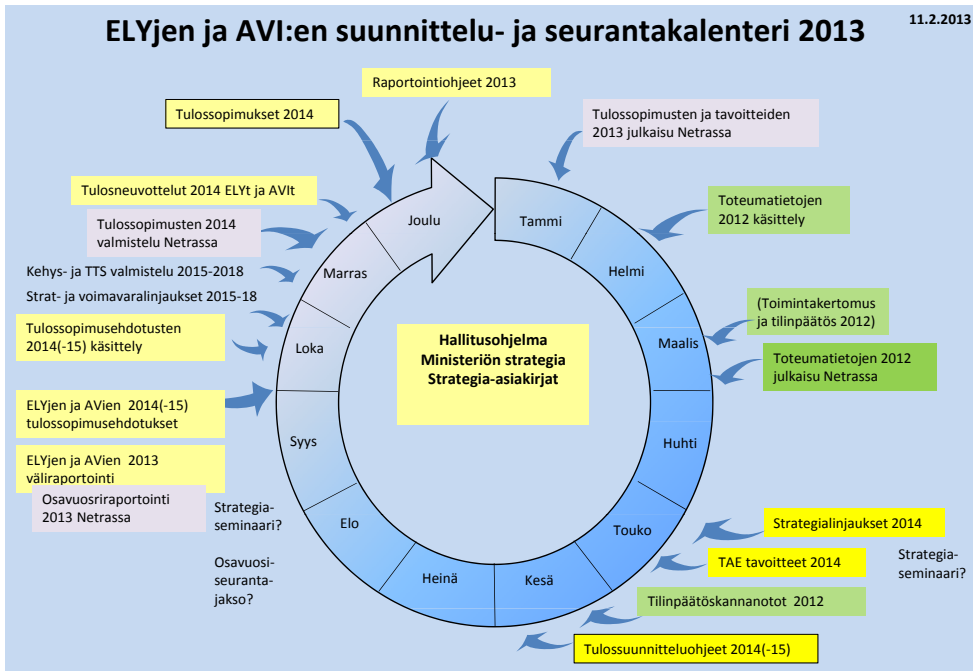
- Liite 1. Hallinnonalan tulosohjauksen vuosikellot
- Liite 2. ELY-projektin kokemukset tulostietojärjestelmän piltoinnista
- Liite 3. TAIKA-pilotin seurantaulukko
- Liite 4. SYKEN mittarit
- Liite 5. Kyselytulokset

Tulosohjauksen vuosikellot



ELYjen ja AVI:en suunnittelu- ja seurantakalenteri 2013

11.2.2013



LIITE 2.



Ympäristöministeriö
Miljöministeriet
Ministry of the Environment

Tehokas tulosohejausprosessi ELY –osaprojekti Pilotin kokemuksia

26.3.2013

Pirkko Oilinki-Nenonen

Lähtökohdat

- Valtiokonttorin määräys suunnitelmien ja seurannan asiakirjojen sekä tuloksellisuustietojen julkaisemisesta Valtion raportointipalvelussa (Netra) 20.12.2010
 - Lopulliset tulostavoitteet
 - Tiedot tulostavoitteiden toteutumisesta
 - Sanalliset tulosanalyysit
 - Tuloksellisuuden yleiskuvaukset
- Tulosohejauksen käsikirja, Valtion tulostietojärjestelmän ja Netran ohjeet
- Valtion tulosohejauksen kehittämishankkeen esitykset
- VM:n toimeenpanokirja tulosohejauksen kehittämishankkeen uudistusten toimeenpanosta 12.6.2012
 1. Tulosohejauksen uusien periaatteiden jalkauttaminen ja uuden tulospriksman kuvaustavan käyttöönotto
 2. Otetaan käyttöön valtion tulostietojärjestelmään laadittava tulossopimusohja

Pirkko Oilinki-Nenonen

Vanha Excel-tulossopimus, esimerkki 8 sivua

Pohjois-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen toiminnallinen tulossopimus ympäristöministeriön toimialan tehtävistä sekä maa- ja metsätalousministeriön vesivarojen käytön ja hoidon tehtävistä 2012

Sopimus tarkentaa ja täydentää elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen strategiansa tulossopimuksessa sovittuja tavoitteita.

YMPÄRISTÖNSUOJELU JA YVA

	toteuma 2009	toteuma 2010	ennuste 2011	tavoite 2012	tavoite 2013
Tarkastuskäynnit yhteensä, kpl	453	374	300	300	300
Määräaikaistarkastukset, kpl	0	185	140	150	150
Vesilain mukainen valvonta, valvontakäynnit, kpl	0	25	20	20	20
Ympäristönsuojeluilmoitusten kustannusvastaavuus, %	100 %	0 %	70 %	70 %	70 %
Pilaantuneiden alueiden kunnostus, valmistuneet hankkeet, kpl			2	1	2

Ilmastostrategian toteuttaminen
 Jätteen ja niiden sivuvirtojen hyödyntämistä edistetään Pohjois-Pohjanmaan ilmastostrategian (2011), seudullisen ilmastostrategian (2009) ja valtakunnallisen energiastrategian (2007) mukaisesti. Lausunnoissa ja ratkaisulissa yhtenä tärkeänä tarkastelukulmana ovat em. strategioissa esitetyt tavoitteet.

Alueellisen jättesuunnitelman ja jätealan uuden lainsäädännön toimeenpano
 Oulun läänin alueellisen jättesuunnitelman 2008-2018 toteuttamista edistetään mm. Pohjois-

Kerätty yhtenäisellä Excel-lomakkeella:

- Tulostavoitteet
- Osavuositoteumat
- Vuositoteumat
- + Tietojen yhdistelmät

2013 toiminnalliset tulostavoitteet

aditaan ympäristöministeriön ja maa- ja an mukainen väliraportointi sekä koko vuoden

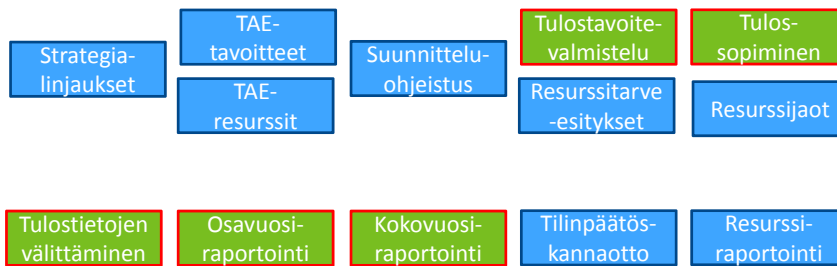
otellaan tarvittaessa tässä esitettyjen alustavien

Timo Kolkasaari

Timo Kolkasaari
 osastopäällikkö, ylläjohtaja
 maa- ja metsätalousministeriön

Helkki Aronpää

Tulossopiminen tulostietojärjestelmällä, Tehokas tulosohtausprosessi -pilotin kokemuksia



ELY-keskusten Y-vastualueen toiminnallinen tulossopiminen 2012

- Järjestelmää voitiin hyödyntää suunnittelu- ja seuranta-prosessin vihreällä merkityissä vaiheissa

Aineisto

- Kysely ELYjen Y-vastuualueille lokakuussa 2012
- Kysymykset ja kommentit ELY-keskuksista, YM:n osastoilta ja MMM:stä
- Keskustelut Valtiokonttorin ja TEM:n edustajien kanssa



Tulostavoitteiden valmistelu

Valtion tulostietojärjestelmän käyttö: Mittariston perustaminen ja ylläpito

- +Yleiset ja omat mittarit sekä yhtenäiset mittaristot rakennettu
- +Kopiointi-toiminto helpottaa mittaristojen rakentamista
- Mittariston rakentaminen työlästä, kesti poikkeuksellisen kauan
- Mittariston rakentamisessa useita teknisiä ongelmia
 - **Hitaus**, kuormituskyky, käyttöliittymä
 - Erityisesti **yksikön (=Y-vastuualue)** tietojen käsittely toi useita ongelmia
 - Osa ongelmista ratkesi vain Valtiokonttorin tekemänä
 - Arvosana-asteikkojen raja-arvoille ei yleistä ohjeistusta, tiedot jouduttiin viemään erikseen Exceeliin, jossa raja-arvoille tehtiin omat laskentakaavat
 - Mittareista ehdittiin kirjata vain pakolliset tiedot, muu hyödyntäminen jäi
- Järjestelmäraportit palvelevat vajaasti yksikön tarpeita

- ➡ Teknisten virheiden korjaaminen: hitaus, kuormituskyky
- ➡ Yksikkötoiminnon korjaaminen
- ➡ Arvosana-asteikkojen rajoille tuki ja yhtenäinen ohjeistus
- ➡ Raporttien jatkokehitys ja nopeuttaminen

Arvosana-asteikkojen raja-arvojen määrittäminen

						2013				
						tavoite ei toteudu (alle 50%), arvosana 2	tavoite toteutu osittain (vähintään 50%), arvosana 3	tavoite toteutu kokonaan (100%), arvosana 4		
						punainen, alaraja	pun. yläraja	keltainen, alaraja	kelt. yläraja	vihreä, alaraja
YMPÄRISTÖNSUOJELU JA YVA										
		toteuma 2009	toteuma 2010	ennuste 2011	tavoite 2012	tavoite 2013				
Ympäristöluvanvaraiset laitokset, valvontakohteet, kpl	S	895	836	840	840	840				
Tarkastuskäynnit yhteensä, kpl	T	238	233	240	240	200	50	0	99	100
Maaraikaistarkastukset, kpl	T	150	170	175	175	150	37,5	0	74	75
Vesilain mukainen valvonta, valvontakäynnit, kpl	T	25	25	25	25	25	6,5	0	12	13
Vesilain mukaisten ruoppausilmoitusten ja oytusilmoitusten käsittely, kpl	S	-	500	450	400	300				
YSL:n ja VL:n mukaisista lupa-asioista annetut lausunnot, kpl	S	219	414	280	350	350				

Toteutuu 50%

Toteutuu 100%

Tiedot jouduttiin siirtämään Excel-pohjaan ja raja-arvot määritettiin kaavojen avulla

Pirkko Ollinki-Nenonen

7

Valtion tulostietojärjestelmän käyttö: Tavoitteiden tarkistus

Tavoitetiedot

Näyttö 2.1

Tavoitetiedot

Etelä-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus - 38000803/Y-vastuualue 2013 Kaikki mittarit - Kaikki mittarit

[Yhteiskommentit tavoitteista \(ei julkaisutiedot\)](#)

Voit ylläpitää numeerisia tavoitteita viemällä ne suoraan taulukon soluihin tai sanallisia tavoitteita soluista avautuvien kenttien kautta. Voit korjata valitsemiasi mittareita painikkeiden toimesta. Tiedot tallentuvat ja numeeristen tavoitteiden arvosanojen arvot päivittyvät tallennuspainikkeella. Voit kommentoida tulostavoitetta @-sarakeessa joko luomalla uuden kommentin (☺) tai täydentämällä jo olevaa (☺).

* = Yhteinen ☺ = Passiivinen ☺ = Kommentoitu (ei julkaisuuden) ☺ = Julkaisematta

Talenna	Valitse	Kepäli	Poista	Tulosta	Julkaise	Vuosi 2013						
Tulos- ryhmä	Tulostavoite- ryhmä	Mittari	Yksikkö	Lopullinen tavoite	Toteuma	Arvosanat	Arvosana	Tulokinta	Alustava tavoite	Arvosana	Tulokinta	Lopullinen tavoite
Tuotokset ja laadunhallinta												
Suoritteet ja julkishyödykkeet												
	YMPÄRISTÖN	Ympäristöluvanvaraiset	kpl	1380								1390
	YMPÄRISTÖN	Tarkastuskäynnit yhteensä	kpl	240								240
	YMPÄRISTÖN	Määräaikaistarkastukset	kpl	90								90
	YMPÄRISTÖN	Oma mittari		Tetistä								Tetistä
	ALUEIDENKÄ	Yleis- ja asemakaavoitusta	kpl	35								35
	ALUEIDENKÄ	Muut kaavoja koskevat	kpl	40								40
	LUONNONSU	Biodiversiteettistrategian		Julkautetaan								Julkautetaan
	LUONNONSU	Luontotyyppi- ja lajisuojelun		Edistetään								Edistetään
		Erikoistuntehtävät (YM)		YM								YM

Kommentti

Pirkko Ollinki-Nenonen

8

Tavoitteiden tarkistus: ELY-keskusten näkemyksiä

- Näkemykset vaihtelivat, pidettiin huonona verrattuna tuttuun Exceeliin
- Tekniset ja käytettävyyteen liittyvät ongelmat keskeisimmät syyt kielteisiin näkemyksiin.
- Hyvää: ELYn yhteinen työskentelyalusta, eri tiedot koottuna yhdessä paikassa ja yhdenmukaisina läpinäkyvästi, viimeisin muutos ja muokkaaja näkyvissä, raportteja, prosessin työn jakaminen, vuoropuhelu YM:n kanssa kommentteina, toimiessaan nopeuttaa tulossuunnitteluprosessia
- Huonoa: (lisätyö,) hitaus, **Excel-tiedonsiirron**/Vie-Tuo-Excel-toiminnon virhe, **raporttien erot**, käyttöliittymän luettavuus, tavoitteen arvosana turha, järjestelmien integraatioiden kaipuu, ei resurssi-, hanke- ja muistiotietoja
- ministeriöiden poikkeavat ohjeet, eriaikaiset kommentointikierrokset, epäselvät kommentit
 - ➡ Tulostietojärjestelmän nopeuttaminen. Excel-tiedonsiirto pääkäyttöliittymäksi? Tavoitteen arvosanan poisto.
 - ➡ Tiedot raporteille samalla logiikalla. Raporttien luettavuus.
 - ➡ Ministeriöiden ohjeistuksen synkronointi

Pirkko Ollinki-Nenonen

9

Tavoitteiden tarkistus: ministeriön osastot

- +Tulostavoitteet saatiin valmisteltua tulostietojärjestelmässä
 - Uuden prosessin omaksuminen vaihteli koulutuksesta huolimatta
 - Ohjeistusta olisi haluttu osastoilla muuttaa jälkikäteen
 - Tietoja kirjattiin ELYissä väärin paikkoihin mm. väärälle vuodelle, kommenttiin
 - Pitkiä työraportteja tulostettiin tulosohjaajille kommentointia tukemaan
 - Aikataulujen noudattamisessa oli puutteita, mikä aiheutti ylimääräistä työtä
 - Tarve yhden tulostavoiteryhmän/osaston mittareiden raportille
 - Järjestelmä ei palvele ministeriön **kommentointia/hyväksyntää**
 - Esitettyjen tavoitteiden hyväksyminen/kommentoiminen onnistui vajaasti. Mittarin kommenttikentän käytöstä luovuttiin osastoilla hitauden vuoksi ja sijaan käytettiin yleiskomenttia. ELYissä oli vaikeuksia hahmottaa, milloin kunkin mittarin tavoite oli sovittu.
- ➡ Ministeriön tulosohjaajan hyväksynnälle toiminto: lisäys Excel-tiedonsiirtoon tai kommentointitoiminto kuntoon
 - ➡ Sähköpostiviesti kirjatusta kommentista
 - ➡ Raporttien tiivistäminen ja kehittäminen
 - ➡ Ohjeistukseen sitoutuminen

Pirkko Ollinki-Nenonen

10



Tulossopiminen

Uusi 2-osainen tulossopimus, esimerkki 16 sivua

ELY keskus
1/15

Tulossopimuksen	Mittarit	Yksiköt	Epäollinen taso
Ympäristönsuojelu ja YVA	Ympäristönsuojelun toteutumisen kustannusvaikutus (Y-vastuualue)	%	70
Alueidenkäyttö ja rakentamisen ohjaus	Pölkkeämispäätökset, kustannusvaikutus (Y-vastuualue)	%	90
Ympäristönsuojelu ja YVA	Tarkastuskäynnit yhteensä (Y-vastuualue)	kpl	300
	Astutarkastukset (Y-vastuualue)	kpl	150
	muukainen valvonta, valvontakäynnit	kpl	20

Pohjois-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen toiminnallinen tulossopimus ympäristöministeriön toimintaan tehtävistä sekä maa- ja metsätalousministeriön vesivarojen käytön ja hoidon tehtävistä 2013

Sopimus tarkentaa ja täydentää elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen strategisessa tulossopimuksessa sovittuja tavoitteita.

Toiminnalliset tulostavoitteet vuodelle 2013

Toiminnalliset tulostavoitteet: vuodelle 2013 on esitetty liitteenä olevassa Valtion tulostietojärjestelmässä luokiteltussa raportissa.

Tulossopimuksen seuranta

Toiminnallisen tulossopimuksen toteutumista seurataan ympäristöministeriön ja maa- ja metsätalousministeriön erikseen antamien ohjeiden mukaisesti.

Alla kirjotukset

Helsingissä 19. päivänä joulukuuta 2012

Hannele Pokka
 Hannele Pokka
 kansliapäällikkö
 ympäristöministeriö

Heikki Aronpää
 ympäristö- ja luonnonvarat -vastuualueen johtaja

Matti Ranta
 Matti Ranta
 elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen johtaja

Kai Kaatra
 Kai Kaatra
 vesilainjohtaja
 maa- ja metsätalousministeriö

Mittarit	Yksiköt	Tuetaan aluehallintovirasto loppu-astiden käyttöissä. Edistetään parhaan käytettävissä olevien tekniikkien käyttöönottoa. Pölkkeystyö perustuen ELY-keskusten kanssa ja tarkoituksen mukaisesti. Tarkastukset on valvontaa suorittamaan huomioiden mahdolliset ja mahdollisuudet pohjoisten ELY:ien yhteistyöhön.
Ympäristönsuojelun toteutumisen arvonta (Y-vastuualue)	%	100
Ympäristönsuojelun toteutumisen arvonta (Y-vastuualue)	%	40
Ympäristönsuojelun toteutumisen arvonta (Y-vastuualue)	%	100
Ympäristönsuojelun toteutumisen arvonta (Y-vastuualue)	%	2

Tulosopimuksen laatiminen ja allekirjoittaminen

- **Tulosopimus-raportti ei käy poikkihallinnolliseen sopimiseen**
 - Ei palvele toisen hallinnonalan organisaation ohjausta, Y-vastuualuetta
 - Tietosisällössä korjaustarpeita: puutteita ja ylimääräisyyksiä
- Tulosopimus jouduttiin tekemään 2-osaisena: allekirjoitussivu+ manuaalisesti muokattu Excel-tiedonsiirto-raportti
- Aiempaa ”rumempi”, mm. edellisvuosien toteumat puuttuvat
- Allekirjoitus viivästyi
 - Ohjeistusta/kommentteja noudatettiin puutteellisesti, vaadittiin useita lisätarkistuksia yksittäisistä ELYjen kirjauksista mm. Y-johtajien kautta
 - Allekirjoitettava sopimus vaati paljon manuaalista muokkausta ja stilisointia
 - Yhden ELYn allekirjoituskierrös uusittiin tarkistamisen puutteiden vuoksi

- ➔ Tulosopimusraportin jatkekehitys
- ➔ Prosessin muuttaminen tai tietojen tarkistamisen tehostus
- ➔ ELYihin vastuu/yhdyshenkilö järjestelmän käytännön asioihin

Pirkko Ollinki-Nenonen

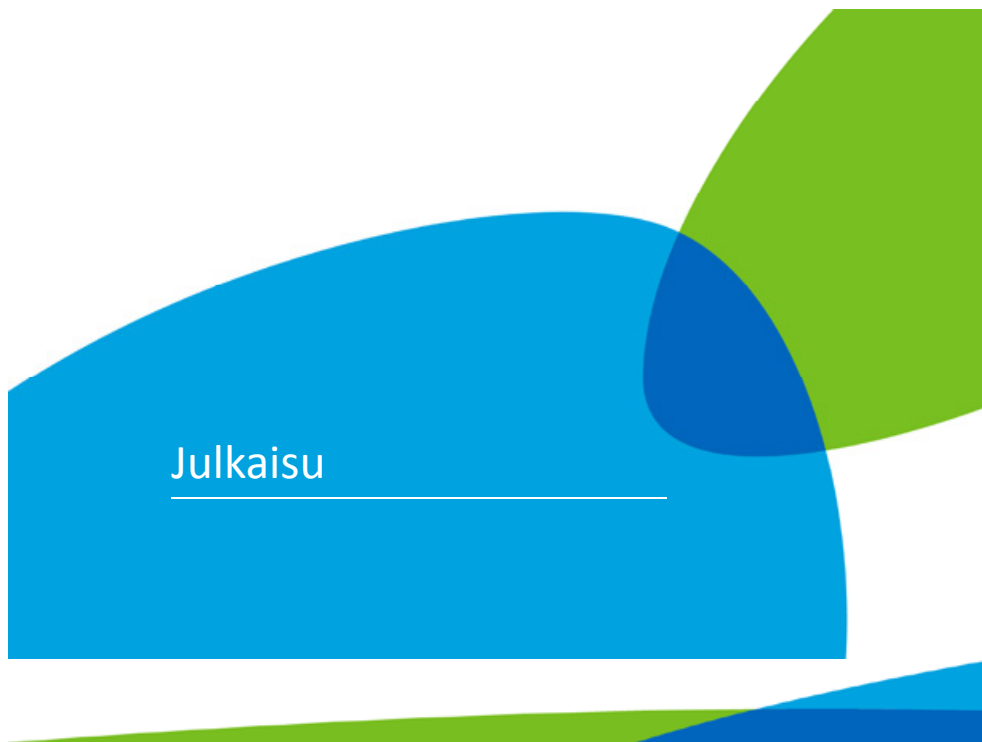
13

Tulosopimusraportin korjaustarpeet

- Poikkihallinnollinen sopiminen oltava mahdollista !
 - Edes manuaalisesti voitava kirjata sopimus oikealle hallinnonalalle
 - Otsikkoon mahdollistettava lisäys: Toiminnallinen tulosopimus + vastuualue
 - Hallinnonalaksi voitava valita oikea hallinnonala, ei TEM
 - Riittävästi allekirjoittajia
- Ryhmittely tulostavoiteryhmittäin !
 - Välttämätön jäsentämään suurta mittarimäärää selkeiksi kokonaisuuksiksi
 - Erottaa YM:n ja MMM:n ohjaamat asiat
 - Poikkeaa muista raporteista
- Ylimääräiset tiedot pois
 - Tyhjät ja turhat otsikot voitava poistaa. Mittarin nimessä ei tarvitse näkyä vastuualue jos se näkyy otsikossa. TA=lyhenteen selitys pois, koska se ei koske ELYjä.
- Kehittämistoiveita
 - Numeerisesta mittarista edellisestä vuodesta sekä tavoite että ennuste, myös sitä edeltävä toteuma. Liitteet mukaan (määrärahat, hankelistat ja -muistiot, osavuosisraportti, erikoistumismuistiot). Haluttaessa myös seurantamittarit raportille asyayhteyteen. Ensin numeeriset mittarit, niiden jälkeen sanalliset mittarit. Haluttaessa näkyviin mittarin kuuluminen luokkiin.

Pirkko Ollinki-Nenonen

14



Julkaisu

Netran julkinen tavoiteraportti, esimerkki

Vahvistetut tulostavoitteet Pohjois-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2013

TOIMINNALLINEN TEHOKKUUS

Kannattavuus ja kustannusvastaavuus

Ympäristönsuojelu ja YVA

Ympäristönsuojeluilmoitusten kustannusvastaavuus

Vuosi	Alustava tavoite	Lopullinen tavoite	Arvosana	Toteuma
2013		70 %	4	

Tavoitteen arvosana?

Alueidenkäyttö ja rakentamisen ohjaus

Poikkeamispäätökset: kustannusvastaavuus

Vuosi	Alustava tavoite	Lopullinen tavoite	Arvosana	Toteuma
2013		90 %	4	

TUOTOKSET JA LAADUNHALLINTA

Suoritteet ja julkishyödykkeet

Ympäristönsuojelu ja YVA

Tarkastuskäynnit yhteensä

Vuosi	Alustava tavoite	Lopullinen tavoite	Arvosana	Toteuma
2013		300 kpl	4	

Netran linkki 2-osaisiin tulossopimuksiin

Ympäristöministeriön tulossopimus

2013 2012 2011 2010

Ministeriön ja virastojen väliset tulossopimukset

Tulossopimus on viraston ja ympäristöministeriön välinen sopimus alkavan vuoden toiminnallisista tavoitteista myönnettävien määrärahojen puitteissa.

Suomen ympäristökeskus 2013 2012 liite 1 liite 2 2011
Asumisen rahoitus- ja kehittämiskeskus 2013 2012 liite liite 2011 liite

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusten (ELY) toiminnalliset tulossopimukset ympäristöministeriön toimialan tehtävistä

Uudenmaan ELY	2013 kansio	2013 tavoitteet	2012	2011	2010
Varsinais-Suomen ELY	2013 kansio	2013 tavoitteet	2012	2011	2010
Hämeen ELY	2013 kansio	2013 tavoitteet	2012	2011	2010
Pirkanmaan ELY	2013 kansio	2013 tavoitteet	2012	2011	2010
Kaakkois-Suomen ELY	2013 kansio	2013 tavoitteet	2012	2011	2010
Etelä-Savon ELY	2013 kansio	2013 tavoitteet	2012	2011	2010
Pohjois-Savon ELY	2013 kansio	2013 tavoitteet	2012	2011	2010
Pohjois-Karjalan ELY	2013 kansio	2013 tavoitteet	2012	2011	2010
Keski-Suomen ELY	2013 kansio	2013 tavoitteet	2012	2011	2010
Etelä-Pohjanmaan ELY	2013 kansio	2013 tavoitteet	2012	2011	2010
Pohjois-Pohjanmaan ELY	2013 kansio	2013 tavoitteet	2012	2011	2010
Rainuun ELY	2013 kansio	2013 tavoitteet	2012	2011	2010
Lapin ELY	2013 kansio	2013 tavoitteet	2012	2011	2010

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusten strategiset tulossopimukset ovat työ- ja elinkeinoministeriön (TEM) Netra-shuilla.

17

Kokemuksia Netra-julkaisusta

- **Tulossopimusasiakirjan Netra-julkaisu viivästyi**
 - 2-osainen tulossopimus kahtena eri linkkinä (=26 linkkiä):
 1. Allekirjoitussivu
 2. Tavoiteliite noin 15 sivua ja rakenteeltaan hajanainen
- **Tavoitteiden Netra-julkaisu viivästyi**
 - Julkaisua ei voitu tehdä Y-vastuualueella vaan julkaistavat tiedot valittava koko ELYn mittaristosta yksikkötoiminnon teknisten virheiden vuoksi
 - Tietojen tarkistaminen ja täydentäminen vaati useita kierroksia
- **+Tavoitetiedot julkisia ja VK:n ohjeiden mukaisia**
 - Valtiokonttori merkitsee ELYjen Y-vastuualueen tiedot TEM:n hallinnonalan julkaisutilannetietoihin

- ➡ Teknisten virheiden korjaaminen: yksikkötoiminto
- ➡ Tulossopimusraportin jatkokehitys
- ➡ Sitoutuminen ohjeistukseen
- ➡ Valtiokonttorin julkaisutilannearvioinnin täsmentäminen

Pirkko Ollinki-Nenonen

18



Toteumien raportointi

Valtion tulostietojärjestelmän käyttö: Osavuosisraportointi

Toteumatiedot

Eteia-Ponjanmaan etuine-, liikenne- ja ympäristökeskus - 38000803/Y-vastuualue 6 / 2012 Kaikki mittarit - Kaikki mittarit - Kaikki mittarit

Tulokselisuuden yleiskuvaus

(Lisää yleiskuvaus)

[Yhteiskommentit toteumista \(ei julkisuuteen\)](#)

Voit ylläpitää numeerisia toteumia viemällä ne suoraan taulukon soluihin tai sanallisia toteumia soluihin avustavien kenttien kautta. Voit kohdentaa valitsemissi mittareille painikkeiden toimintoja. Tiedot tallentuvat ja numeeristen toteumien arvosanojen arvot päivittyvät tallennuspainikkeella. Voit kommentoida toteumia @-sarakkeessa joko luomalla uuden kommentin () tai täydentämällä jo olevaa ()

* = Yhteinen () = Passiivinen () = Kommentoitu (ei julkisuuteen) () = Julkaisemalla

Tallenna	Valitse	Poista	Tulosta	Julkaise	Sirrä					
Tulos-ryhmä	Tulostavoite-ryhmä	Mittari	Lopullinen tavoite	Arvosana/Tulokinta	Toteuma	Ennuste	Arvosana	Tulokinta	Analyysi	Muokattu
Yhteiskunnallinen vaikuttavuus										
Toiminnallinen tehokkuus										
- Tuottavuus										
- Taloudellisuus										
- Kannattavuus ja kustannusvastaavuus										
Tuotokset ja laadunhallinta										
- Suoritteet ja julkishyödykkeet										
YMPÄRISTÖN	<input type="checkbox"/>	Ympäristöluovutuslaitteiden	1380	4/Tavoite 4 = -	600	1200	3/Toteutus 2 = -	Ongelmia	piirittin 11.05.2012	...
YMPÄRISTÖN	<input type="checkbox"/>	Tarkastuskäynnit yhteensä (2	240	4/Tavoite 4 = 240.00	245	4/Tavoite	4 = 240.00	Saavutetaan	piirittin 11.05.2012	...
YMPÄRISTÖN	<input type="checkbox"/>	Määräaikaistarkastukset (38	90	4/Tavoite 4 = 90.00			5 = 100.00			...
YMPÄRISTÖN	<input type="checkbox"/>	Oma mittari ympäristönsuojel	Tekstiä							...
ALUEIDENKÄ	<input type="checkbox"/>	Yleis- ja asemakaavoitusta I	35							...
ALUEIDENKÄ	<input type="checkbox"/>	Muut kaavoja koskevat neuvo	40							...
LUONNONSU	<input type="checkbox"/>	Biodiversiteettistrategian jall	Jalkautetaan		tekstistä mitä	arviots mitä	3 / Tote	analyysiä	piirittin 11.05.2012	...
LUONNONSU	<input type="checkbox"/>	Luontotyypit- ja lajisuojelun	Edistetään				4 / Tavo		piirattu 14.05.2012	...
	<input type="checkbox"/>	Erikoistumistehtävät (YM) (36	Yllä							...

Pirkko Ollinki-Nenonen 20

Valtion tulostietojärjestelmän käyttö: Vuosiraportointi

Tulos-ryhmä	Tulostavoite-ryhmä	Mittat	Yksikkö	Tunnus	Lopullinen tavoite	Arvosana	Tulosta	Valtion tilinp. kertomuksessa	Toteuma	Arvosana	Tulosta	Analyysi
- Kannattavuus ja kestävä kehitys												
Ympäristönsuojelu	Ympäristönsuojeluhäiriöt	%		ELY_Y_0014	30			On	Ei			
Ympäristönsuojelu	Alueidenkäyttö	Poikkeamispäätökset kpl	%	ELY_Y_0015	50			On	Ei			
Tootokset ja laadunhallinta												
- Suoritteet ja jatkossuoritteet												
Ympäristönsuojelu	Ympäristönsuojelun toteutus	kpl		ELY_Y_0011	440			On	Ei			
Ympäristönsuojelu	Tarkastuskäynnit yhteensä	kpl		ELY_Y_0011	150		4/Tavoite saatiin 150,00	On	Ei		5 = 300,00	
Ympäristönsuojelu	Määräaikais tarkastukset	kpl		ELY_Y_0011	90		4/Tavoite saatiin 90,00	On	Ei		5 = 180,00	
Ympäristönsuojelu	Vesilain mukainen valvonta	kpl		ELY_Y_0011	35		4/Tavoite saatiin 35,00	On	Ei		5 = 70,00	
Ympäristönsuojelu	Vesilain mukainen ruoppaus	kpl		ELY_Y_0011	40			On	Ei			
Ympäristönsuojelu	YSL:n ja VL:n mukaisia	kpl		ELY_Y_0012	100			On	Ei			
Ympäristönsuojelu	YSL:n ja jätelain mukaiset	kpl		ELY_Y_0012	40			On	Ei			
Ympäristönsuojelu	PIMA-ilmotukset (Y-vastuu)	kpl		ELY_Y_0012	15			On	Ei			
Ympäristönsuojelu	Pilaantumisten alueiden k	kpl		ELY_Y_0012	0		2=	On	Ei		2=	
Ympäristönsuojelu	Lausunnet YVi-asiointoihin	kpl		ELY_Y_0014	4			On	Ei			
Ympäristönsuojelu	Lausunnet YVi-asiointoihin	kpl		ELY_Y_0014	7			On	Ei			
Ympäristönsuojelu	Ilmastotietojen toteutus			ELY_Y_0015			Osallistuttu vuonna 2011	On	Ei			
Ympäristönsuojelu	Alueellisen jättesuunnitelman			ELY_Y_0015			Käynnistettiin viranomaisten	On	Ei			
Ympäristönsuojelu	Ympäristönsuojelun toim			ELY_Y_0015			Lupaohjeiden jättäminen	On	Ei			
Ympäristönsuojelu	Kemikaaliturvallisuuden			ELY_Y_0015			Tehostettiin Poischin seurustelun	On	Ei			
Ympäristönsuojelu	Ilmasuojelun ja ilmastoa			ELY_Y_0015			Jatketaan Jari-Paavola Tormin	On	Ei			
Ympäristönsuojelu	Ilmasuojelun ja ilmastoa			ELY_Y_0015			Yhteistyö Ilman ja ilmastotieteen	On	Ei			

Pirkko Ollinki-Nenonen

21

Tulosraportointi 2012 tulostietojärjestelmällä

- + Toteumatiedot kirjattiin tulostietojärjestelmään
- Johdon katsaus ei onnistu Y-vastuualueen rajauksella
- Toteumien kirjaamiseen ei suhtauduttu vakavasti kaikissa ELYissä
 - Sanallisten tavoitteiden kirjattu puutteellisesti, vain arvosana tai ei ollenkaan
 - Myös numeerisia toteumia puuttui -> summatiedot epäluotettavia
 - Osa kirjasi toteuman kommenttiin tai analyysiin ohjeistuksen vastaisesti
- Tarkistusta palveleva ELYn työraportti kymmeniä sivuja
 - Tarkistaminen ja tietojen hyödyntäminen vaikeutunut
- ELYjen tietoja ei saa ns. **virastovertailu- tai liikennevaloraportille**
 - Järjestelmästä ei saa osastojen ohjaustehtävää tukevia eri ELYjen tavoitteiden ja toteumienvertailuraportteja ja summaraportteja
 - Johtoa palveleva liikennevaloraportti ei-julkaistusta tiedoista puuttuu

- ➡ Teknisten virheiden korjaaminen: yksikön johdon katsaus
- ➡ Raporttien ja erityisesti virastovertailuraporttien jatkokehitys
- ➡ Ohjeistuksen tarkistaminen

Pirkko Ollinki-Nenonen

22



Tulosohjausprosessi

Tulosohjausprosessin koordinaatio

- + Kokonaiskuva eri ELYjen tietojen tilanteesta ja kommentoinnista
- + ELYjen tavoite/toteumatiedot kirjattu tulostietojärjestelmään
- **Järjestelmässä olevia tietoja joudutaan manuaalisesti siirtämään raporteiksi, vertailu- ja yhteenvetotaulukoiksi**
 - Puuttuu yhteenvetoraportti ELYjen tavoite- tai toteumatiedoista (A4), liikennevalo-yhteenvetoraportti ELYjen toteumatiedoista (A4), yhteenvedot sanallisista tavoitteista, johdon katsauksista
 - Vertailuraportteja tarvitaan ei-julkisista ja julkaistuista tiedoista
- Tietojen järjestys raportille poikkeaa, ulkoasua tulisi tiivistää
- Koko hallinnonalan/ohjattavan kokonaisuuden tilanteesta ei saa yhteenvetoa järjestelmästä eikä raporteille mm. tarkistamiseen

- ➡ Järjestelmään ohjattavan kokonaisuuden hallinnan tukea
- ➡ Raporttien jatkokehitys ohjausprosessin tarpeita tukemaan

Ohjeistus

- **Pilotin ohjeistuksessa haasteita**
 - Uuden asian omaksuminen vaatii paneutumista
 - Toivottiin yksityiskohtaisempaa mutta ei laajaa ohjeistusta
 - Valtiokonttorin ohjeistuksen ja koulutuksen lisäksi ohjeita ”omalla kielellä”
 - Tulohajauksen termit ei tunneta, ohjeistusta ei ymmärretä samalla tavalla
 - Uusia outoja ominaisuuksia: ”sanallinen tavoite”, arvosana-asteikkojen käyttö, raja-arvojen määrittäminen, arvosana-automaatiikka, toteuma/analyysi/kommentti -erot
 - Ministeriöiden sähköposti/puhelintukea tarvittiin paljon
- **Sitoutuminen uudelleen toimintatapaan vaihteli**
 - Järjestelmään kirjattu tietoja puutteellisemmin kuin entisiin Excel-lomakkeisiin
 - **Tulossuunnitteluohjeet ja niiden noudattamisen tärkeys korostui (aikataulut)**
- **Ministeriöiden/tulosohjaajien ohjeissa eroja**
 - Esim. sanallisten tavoitteiden kopiointi/uudelleen kirjoittaminen, kommentointitapa, tietojen tarkistaminen. Ad hoc -ratkaisuja.
- **Valtion yhteisessä ohjeistuksessa puutteita**
 - Esimerkiksi arvosana-asteikkojen logiikka, uuden tulosprisman käyttö

➔ Ohjeistuksen ja sitouttamisen kehittäminen

Pirkko Ollinki-Nenonen

25

Tulosohjausprosessin kehittäminen ELYissä

- Tulossuunnitteluprosessia uudistettiin maltillisesti, pääasiassa toimittiin kuten ennenkin.
- Tietoja ei viedä suoraan tulostietojärjestelmään, vaan kirjallisten välivaiheiden kautta.
 - Pääasiassa järjestelmän käyttö keskitettiin yhdelle henkilölle, yritettiin tehdä kuin ennenkin, osa siirsi tiedot vanhaan Excel-tilustukseen, ”vanhan työn päälle tehtiin uusi Netra-työ”
 - Näiltä kriittisin palaute, vaatimus muille täytettäväksi jaettavasta Excel-lomakkeista
 - 4 hajautti prosessin, näissä parhaat kokemukset
 - Keskeinen työväline Vie-Tuo-Excel-toiminto, osa hyödynsi ns. työraportteja
 - Osa aikoi jatkossa hyödyntää raportteja enemmän

➔ Parhaat käytännöt, esimerkkiproessin kuvaus ELYille

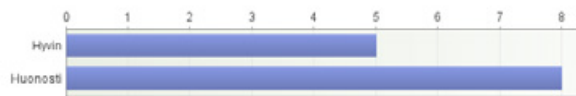
- Prosessin hajauttaminen yksiköiden tulossuunnitteluvastaaville

Pirkko Ollinki-Nenonen

26

ELY-keskusten yleisarviot

Miten järjestelmä toimi tulossuunnittelun apuvälineenä?



Tehostuuko tulossuunnitteluprosessi järjestelmän avulla?



- Tulossuunnitteluprosessin kehitykseen suhtaudutaan positiivisesti, kunhan tulostietojärjestelmässä havaittuja puutteita ja ongelmia korjataan
- Rinnalle toivotaan neuvottelua ministeriöiden kanssa

	Keskiarvo
Vuoden 2012 tulossopimuksen valmistelu "perinteisesti" viime syksynä	7,6
Vuoden 2013 tulossopimuksen valmistelu tulostietojärjestelmäpilotissa tänä syksynä	6,5
Vuoden 2014 arvioitu tulossopimuksen valmistelu, kun mahdollisia ongelmia korjattu	8,1

27

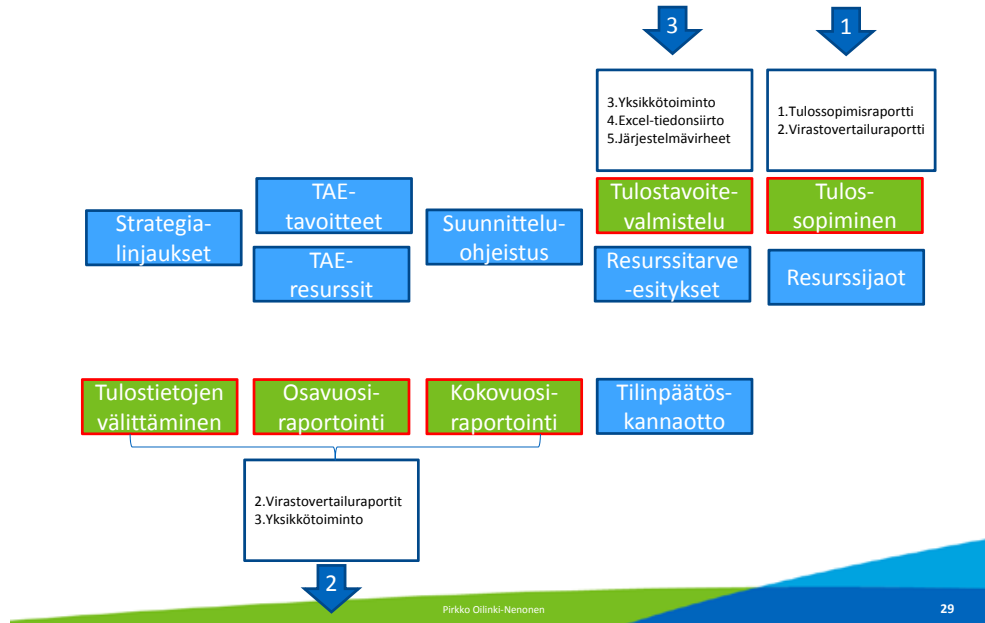
Tulostietojärjestelmän kehittämisen tarpeita

1. **Tulossopimus-raportin** korjaaminen poikkihallinnolliseen käytön sopivaksi
 - ELY-keskuksen Y-vastuualueen – ja muidenkin vastuualueiden - toiminnallinen tulossopimus
 - Voidaan toteuttaa VM:n toimeenpanokirjeen vaatimus tulossopimus pohjan käytöstä
 - Keskeinen perustelu tulostietojärjestelmän käytölle koko suunnitteluprosessissa
2. **Virastovertailu- ja liikennevaloraporttien** tekeminen ei-julkaistuista tiedoista
 - Mahdollistaa järjestelmään kirjattujen tavoite- ja toteumatietojen hyödyntämisen vertailussa
 - Korvaa manuaalisen tietojen poiminnan järjestelmästä vertailuraporteille
 - Keskeinen perustelu tulostietojärjestelmän käytölle koko seurantasuunnitteluprosessissa
3. Yksikkö-toiminnon virheiden korjaaminen
 - Pilotissa havaittu prosessin eri vaiheissa lukuisia virheitä, jotka ratkaistu Valtiokonttorin avulla
 - Sujuvoittaa prosessia ja poistaa turhaa työtä
 - Perustelu tulostietojärjestelmän käytön laajentamiselle ELY-keskusten ja AVIen vastuualueille
4. Excel-tiedonsiirron täydentäminen käytettäväksi keskeisenä käyttöliittymänä
 - Tuo-Exceliin toimivuuden varmistaminen, mahdollisuus valita raporttiin myös arvosanatiedot, kommentti sekä ennuste ja analyysi, mahdollisuus ministeriön hyväksyntä-merkintään
 - Korvaa järjestelmän hitautta ja erityisesti hitaan kommentointi-toiminnon
 - Perustelu tulostietojärjestelmän käytölle tavoitteiden/toteumien valmistelussa
5. Järjestelmässä havaittujen keskeisten puutteiden korjaaminen
 - Perustelu tulostietojärjestelmän käytölle tulosohjausprosessin tehostajana

Pirkko Ollinki-Nenonen

28

Tulostietojärjestelmän käytön edellytykset



Tulosohjausprosessin kehittämisen tarpeita

- Yksinkertainen**, tulosohjauksen kannalta oleelliseen keskittyvä, priorisoiva, strategiaa jalkauttava, tietojärjestelmien tukema prosessi
 - Mittareiden vähentäminen ja tavoitetekstien lyhentäminen
 - ELY-keskusten eri tarpeiden ja osuhteiden huomiointi
 - Tiedon jakaminen/saatavillaolo helppossa ja käyttökelpoisessa muodossa valmistelussa
 - Tavoitteiden ja **resurssien** (määrärahat, htv) yhteys, tarkistamista ja palaute osavuosiraportoinnin perustella
 - Tulossopimisprosessin uudistaminen resurssit huomioivaksi
 - Sopimisen **yhtenäisyys**
 - Yhteiset työkalut – Y-vastuualueelle, ELYjen vastuualueille, valtionhallintoon
 - Sopimisen ja raportoinnin aikajänne yhtenäiseksi
 - 4-, 2-, 1- vai ½ -vuosittaiset neuvottelut vai rullaava
 - Eri ministeriöiden aikataulujen ja ohjeistuksen yhtenäistäminen
 - Mm. ministeriön kommenttien selkeys, väliraportointisykli
 - Parhaat käytännöt/malliprosessit ELY-keskuksille ja ministeriön osastoille sekä koordinaatioon
 - Tulosneuvottelut vai sektorikohtaiset vapaamuotoiset keskustelut
 - Rinnalla tarkentavaa substanssiohjausta eri tavoin
 - Tulosohjausprosessin ja muiden ohjausprosessien roolien kirkastaminen
 - Sujuva vuorovaikutus ja luottamuksen rakentaminen
- Pirkko Ollinki-Nenonen

Ohjeistuksen ja muita kehittämistarpeita

- Ohjeistuksen vaikuttavuuden parantaminen
 - Ymmärrettävyys ja toteuttaminen kaikissa ELYissä
 - Yhteisten aikataulujen noudattamiseen sitoutuminen
- Y-vastuualueelle ELY-keskuksiin nimetään tulosohjaus/tulostietojärjestelmä yhdyshenkilö
- Omaa koulutusta ELY-keskuksille tulostietojärjestelmän käyttöön
- Vuorovaikutus Valtiokonttorin ja ohjaavien tahojen kanssa
 - Lukuisia toiveita järjestelmän käytettävyyden parantamiseksi

Esittäjän nimi alaturunnusteeseen

31

Mahdollisuuksia

- Yhtenäistää tulosohjausprosessia eri hallinnonalojen välillä, jos kaikki ohjaavat tahot ottavat järjestelmän käyttöön ELYissä
- Kaikki tulostavoite- ja toteumatiedot yhdessä paikassa
- Periaatteessa hyvät raportointimahdollisuudet, reaaliaikaisuus
- Keskitetty järjestelmä tukee suunnittelun yhdenmukaisuutta ja uusien toimintatapojen käyttöönottoa
- Tulossuunnitteluprosessi nopeutuu, jos järjestelmä saadaan toimivammaksi
- Työskentelyalustana hyödyllinen, erityisesti usean vastuunalueen yhteisessä valmistelussa, jossa muutokset ja niiden tekijä jäävät näkyviin
- Tiedon läpinäkyvyys lisääntyy, kun tiedot ovat julkisesti saatavilla.
- Koko hallinnonalan tulosohjausprosessin reaaliaikainen tilannekuva järjestelmän kautta
- Järjestelmään kirjattuja tietoja voidaan hyödyntää mm.
- Väliraportin ja toimintakertomuksen valmistelussa, tulossuunnittelun pohjana, yhteismittallisena historiatietona, strategisessa suunnittelussa, informoinnissa, ennakoinnissa

➔ **Järjestelmä ja raportit tulisi huolehtia kunnossa!**

Pirkko Ollinki-Nenonen

LIITE 3.

Tulosopimuksen tavoitteet

TULOS_01	Tarkastuskäynnit yhteensä
TULOS_02	Määräaikaistarkastukset
TULOS_03	Vesilain mukainen valvonta, valvontakäynnit
TULOS_04	Vesilain mukaisten ruoppausilmoitusten ja ojitusilmoitusten käsittely
TULOS_05	YSL:n ja VL:n mukaisista lupa-asioista annetut lausunnot
TULOS_06	Pilaantuneiden alueiden kunnostus, valmistuneet hankkeet
TULOS_07	Lausunnot YVA-arviointiohjelmista
TULOS_08	Lausunnot YVA-arviointiselostuksista
TULOS_09	Ilmastostrategian toteuttaminen
TULOS_10	Alueellisen jätesuunnitelman ja jätealan uuden lainsäädännön toimeenpano
TULOS_11	Ilmansuojelun ja ilmanlaadun seurannan edistäminen
TULOS_12	Yleis- ja asemakaavoitusta koskevat viranomaisneuvottelut
TULOS_13	Muut kaavoja koskevat neuvottelut kuin viranomaisneuvottelut
TULOS_14	Kunnille annettavat kaavalausunnot
TULOS_15	Poikkeamispäätökset: ratkaistut yhteensä
TULOS_16	Kunnista tiedoksi tulleet poikkeamispäätökset ja suunnittelutarveratkaisut
TULOS_17	Kunnille annettavat poikkeamispäätöksiä ja suunnittelutarveratkaisuja koskevat lausunnot
TULOS_18	Muutoksenhaku: Valvontaviranomaisen kuntien päätöksistä tekemät oikaisukehotukset
TULOS_19	Muutoksenhaku: Valvontaviranomaisen kuntien päätöksistä tekemät valitukset hallinto-oikeuteen
TULOS_20	Rakennussuojelupäätökset, ratkaistut yhteensä
TULOS_21	Luonnonsuojeluohjelmien toteutus
TULOS_22	METSO-toteutus
TULOS_23	Natura-alueiden valmiiden hoito- ja käyttösuunnitelmien osuus tarpeesta
TULOS_24	Hoidossa olevat perinnebiotoopit, osuus tarpeesta
TULOS_25	Luontotyyppien ja erityisesti suojeltavien lajien rajauspäätökset (LsL 29 §, 47 §)
TULOS_26	YSA merkintä ajantasalla, % alueista
TULOS_27	Lausunnot LsL:n 65 §:n mukaisista arvioinneista Natura-alueilla
TULOS_28	Maisema-alueiden päivitysinventoinnit
TULOS_29	Vesistöjen kunnostushankkeet
TULOS_30	Säännöstelyn kehittämishankkeet
TULOS_31	Kalatiehankkeet
TULOS_32	Pohjavesiselvitykset, alueiden rajoja tarkentavat
TULOS_33	Siirtoviemärihankkeet, valmistuvat
TULOS_34	Luvanvaraisten laitosten veloitettarkkailuohjelmien tarkistaminen määräysten mukaisiksi
TULOS_35	Seurantaohjelman mukaiset näytteet
TULOS_36	Kunnossapidettävien hydrologisten havaintoasemien määrä

Henkilötyöaika htp			Suoritteet ja mittarit			Suorite / htp		
HAMELY	KESELY	POSELY	HAMELY	KESELY	POSELY	HAMELY	KESELY	POSELY
40,6	59,7	24,3	53	45	59	0,8	1,3	0,4
43,3	29,0	41,1	24	30	31	1,8	1,0	1,3
17,6	57,0	38,9	28	21	17	0,6	2,7	2,3
195,6	184,1	166,8	91	131	132	2,1	1,4	1,3
135,3	84,1	77,0	92	45	60	1,5	1,9	1,3
62,0	11,6	7,0	0	1	0		11,6	
3,4	9,8	4,3	1	0	1	3,4		4,3
3,1	1,3	7,0	3	0	1	1,0		7,0
	4,0							
24,1	11,0	18,3						
24,7	0,7	7,6						
14,2	55,2	32,6	21	37	25	0,7	1,5	1,3
26,2	36,0	66,1	29	19	34	0,9	1,9	1,9
80,5	116,7	76,8	59	59	51	1,4	2,0	1,5
47,9	25,2	24,3	27	19	40	1,8	1,3	0,6
23,8	33,0	33,5	120	128	95	0,2	0,3	0,4
9,0	63,0	5,5	7	6	0	1,3	10,5	
1,3		0,2	0	0	0			
	3,0	1,0	1	0	0	0,0		
12,9	4,3	0,9	0	2	0		2,2	
159,7	40,2	147,5	1	206	64	159,7	0,2	2,3
156,9	183,5	36,6	197	355	548	0,8	0,5	0,1
		2,0	90	37	24	0,0	0,0	0,1
	1,1		15	60	91	0,0	0,0	0,0
32,5	0,3		6	0	0	5,4		
	20,4	145,6	95	48	42	0,0	0,4	3,5
	1,4	26,2	0	0	2			13,1
	8,0	1,0						
242,3	279,0	197,4	2	0	2	121,2		98,7
		5,9	0	0	0			
		16,0	0	0	0			
6,0	65,8	14,1	0	1	1		65,8	14,1
4,0	106,2	7,0	0	1	0		106,2	
3,3	4,3	8,7	2	0	10	1,6		0,9
11,0	147,1	51,9	188	540	465	0,1	0,3	0,1
41,4	42,6		90	72	40	0,5	0,6	0,0

Tulosopimuksen tavoitteet

TULOS_37	Haja-asutusalueiden jätevesineuvonta
TULOS_38	Tulvariskien hallinnan hankkeet
TULOS_39	Suosituksien alimmista rakentamiskorkeuksista
TULOS_40	Tulvavaarakartat
TULOS_41	Tulvariskikartat
TULOS_42	Tulvasuojelun hankesuunnitelmat
TULOS_43	Annettujen vesitilanne- ja tulvatiedotteiden määrä
TULOS_44	Valvotut patojen määräaikaistarkastukset
TULOS_45	Suoritettujen valtion patojen määräaikaistarkastukset
TULOS_46	Säännöstelyjen toimivuustarkastelut
TULOS_47	Ojituslaitokset
TULOS_48	Valtion vesistörakenteiden peruseräparannushankkeet
TULOS_49	Vesitalouden kansainväliset yhteistyöhankkeet
TULOS_50	Vesihuoltohankkeet
TULOS_51	Alueellista vesihuoltoyhteistyötä edistävät hankkeet
TULOS_52	Vesihuollon alueelliset yleissuunnitelmat
TULOS_53	Pohjavesiselvitykset, vedenhankintaa palvelevat
TULOS_54	Vähähiilinen talous
TULOS_55	Toimintamalliryhmät
TULOS_56	Monikanavainen asiakaspalvelu

Henkilötyöaika htp			Suoritteet ja mittarit			Suorite / htp		
HAMELY	KESELY	POSELY	HAMELY	KESELY	POSELY	HAMELY	KESELY	POSELY
15,6	39,2	3,0			1			3,0
	1,0	2,1	0	0	0			
48,0		1,7	1	0	3	48,0		0,6
			0	0	0			
		0,3	0	0	0			
			0	0	0			
1,0	0,9	9,5	6	3	6	0,2	0,3	1,6
11,0			22	0	0	0,5		
			0	0	2			0,0
		4,1	0	0	0			
	0,3		0	0	0			
		35,2	0	0	1			35,2
			0	0				
27,0	49,1		0	1	0		49,1	
12,1	56,0	1,0	0	1	0		56,0	
	31,8	23,6	0	0	0			
9,2	259,9	4,8	0	1	0		259,9	
16,2	0,7	15,0						
	0,4							

LIITE 4.

SYKEN mittarit, tulossopimus 2014
3.12.2013

Yhteiskunnallinen vaikuttavuus		toteuma 2012
	Hallitusohjelman mukaisen lainsäädännön valmistelun tuki, palvelukykykysely (YM, MMM)	ei vastaavaa tavoitetta
	Hallitusohjelman mukaisen lainsäädännön toimeenpanon tuki, palvelukykykysely (YM, MMM, ELYt, AVIt)	ei vastaavaa tavoitetta
	Vaikuttaminen EU:n ympäristöpoliittisten linjausten valmisteluun ympäristöministeriön kanssa sovitulla tavalla, palvelukykykysely (YM, MMM, ELYt, AVIt)	ei vastaavaa tavoitetta
	Julkista ja yksityistä ympäristöön liittyvää päätöksentekoa koskevan tietämyksen jakaminen, palvelukykykysely (YM, MMM, ELYt, AVIt)	ei vastaavaa tavoitetta

Toiminnallinen tuloksellisuus		toteuma 2012
Toiminnallinen tehokkuus		
	tuottavuus	
	Ammattiyhteisöille suunnatut artikkelit/htv	0,19
	Vertaisarvioidut tieteelliset artikkelit / htv (T&K)	0,71
	Julkaisut / htv	0,97
	kannattavuus ja kustannusvastaavuus	
	Julkisoikeudellisen maksullisen toiminnan kustannusvastaavuus (%)	100
	Liiketaloudellisen toiminnan kustannusvastaavuus (%)	94
Tuotokset ja laadunhallinta		
	suoritteet ja julkishyödykkeet	
	Ammattiyhteisöille suunnatut artikkelit, kpl	124
	Vertaisarvioidut tieteelliset artikkelit (kpl)	212
	SYKEN järjestämiin koulutustilaisuuksiin osallistuneiden määrä	3 500
	Paikkatietoaineistojen latausten kokonaismäärä, kpl/a	16 000
	palvelukyky ja laatu	
	Tyytyväisyys SYKEN palvelukykyyn kokonaisuutena (YM,MMM,ELYt, AVIt)	ei mitattu
	Tyytyväisyys SYKEN asiantuntijatukeen (YM, MMM, ELYt, AVIt)	ei mitattu
	Tyytyväisyys SYKEN järjestämään koulutukseen	3,9 / 5
	tunnettuus, media-indeksi (julkishallinnon mediabarometri: kiinnostavuus x aktiivisuus (0-100))	ei mitattu

tavoite 2013	ennuste 2013	tavoite 2014	Tieto- lähde	Perustelu mittarille, miksi valittu, lisätiedot
ei mitattu	ei mitattu	vähintään 80 % tasolla 3 tai yli	palvelukykykysely	Yhteiskunnallinen vaikuttavuustavoite (tulossopimus) edellyttää palvelukykykyselyn kehittämistä
ei mitattu	ei mitattu	vähintään 80 % tasolla 3 tai yli	palvelukykykysely	Yhteiskunnallinen vaikuttavuustavoite (tulossopimus) edellyttää palvelukykykyselyn kehittämistä
ei mitattu	ei mitattu	vähintään 80% tasolla 3 tai yli	palvelukykykysely	Yhteiskunnallinen vaikuttavuustavoite (tulossopimus) edellyttää palvelukykykyselyn kehittämistä
ei mitattu	ei mitattu	vähintään 80 % tasolla 3 tai yli	palvelukykykysely	Yhteiskunnallinen vaikuttavuustavoite (tulossopimus) edellyttää palvelukykykyselyn kehittämistä

tavoite 2013	ennuste 2013	tavoite 2014	Tieto- lähde	Perustelu mittarille, miksi valittu, lisätiedot
0,23	0,22	0,25		liittyy asiantuntijatyöhön, kuvaa tuotosta suhteessa henkilötöypanokseen
I	I,05	I		liittyy tutkimustoimintaan, kuvaa tuotosta suhteessa henkilötöypanokseen
I	I,10	I		liittyy tietämyksen jakamiseen, kuvaa tuotosta suhteessa henkilötöypanokseen
95	95	95		myös TA:ssa
101	95	100		myös TA:ssa
150	150	165		liittyy asiantuntijatyöhön, kuvaa tunnettuutta ja näkyvyyttä
240	300	300		liittyy tutkimustoimintaan, kuvaa määrää ja tasoa
ei tav	4 500	5 000		asiantuntijatoiminnan mittareita
ei tav	16 300	16 300		asiantuntijatoiminnan mittareita
3,9 / 5	3,88 / 5	4,0 / 5		kuvaa tyytyväisyyttä palveluun yleisesti
ei tav	4,78 / 7	5 / 7		
ei tav	3,9 / 5	3,9 / 5		
55	48	ei mitata		kuvaa tunnettuutta ja asiantuntijatyön näkyvyyttä

Voimavarat		toteuma 2012
Rahoitus		
		toteuma 2012
	Suora budjettirahoitus (ei sisällä ympäristövahinkojen torjunnan kustannuksia eikä alusinvestointeja)	31,7
		toteuma 2012
	Ulkopuolinen rahoitus kokonaisuutena, milj. €	27,3
	- ympäristöministeriö	7,7
	- muu julkisen sektorin rahoitus	8,2
	- budjetin ulkopuolinen rahoitus	7,4
	- maksullisen toiminnan tulot	4,0
	Yhteensä	59,0
	Tutkimus- ja kehittämistoiminnan rahoitus	
	Ulkopuolisen tutkimusrahoituksen määrä, milj. €	15,0
	EU-hankerahoituksen määrä, milj.€	4,9
	Suomen Akatemian rahoituksen määrä, milj. €	3,1
Henkisten voimavarojen hallinta ja kehittäminen		
henkilöstörakenne		
		toteuma 2012
	Henkilötyön määrä (htv)	666
	Toimintamenorahoitteinen htv-määrä	375
	Toimintamenorahoitteinen htv-osuus (%)	56
	T&K- toiminnan toimintamenorahoitteinen htv-osuus (%)	40
	Tuottavuusohjelman mukainen vähenemä (htv)	-9
	Muut henkilöstön muutokset (htv)	
Työhyvinvointi		
	Työtyytyväisyys (VM-baro)	3,51
Innostava johtaminen ja esimiestyö	Johdon toiminta esimerkkinä ja suunnannäyttäjänä	3,22
	Töiden yleinen organisointi työyhteisössä	3,12
Osaamisen kehittymisen ja uudistuminen	Tulos- ja kehityskeskustelujen toimivuus osaamisen kehittämisessä	2,97
	Esimiesten ja johdon asettamat mahdollisuudet uudistua työssä	3,43
Henkinen, fyysinen, sosiaalinen ja eettinen työkyky	Työyhteisön avoimuus asioiden valmistelussa ja päätöksenteossa	3,06
	Työn innostavuus ja työssä koettu työn ilo	3,59
	Sairauspoissaolot (työpäivää/htv)	7,3

tavoite 2013	ennuste 2013	tavoite 2014		Perustelu mittarille, miksi valittu, lisätiedot
	ennuste 2013	TAE 2014		
	31,2	30,6		kuvaa budjetin kautta ohjautuvan rahoituksen määrää ja sen muutosta
	ennuste 2013	tavoite 2014		
	27,8	27,4		kuvaa erikseen hankittavan rahoituksen määrää ja sen muutosta (= epävarma osuus)
	7,8	7,7		
	8,0	7,7		
	8,0	8,0		
	4,0	4,0		
	59,0	58,0		
17,0	17,0	17,5		kuvaa T&K- toimintaan hankittavan rahoituksen määrää ja sen muutosta (= kilpailun hankittu rahoitus)
4,2	4,2	4,5		kuvaa EU- tasolla kilpailutettavan rahoituksen määrää ja muutosta, kuvaa myös toiminnan laatua ja onnistumista verkottumisessa
	3,2	3,0		kuvaa kotimaassa tieteellisin perustein kilpailutettavan rahoituksen määrää ja sen muutosta, kuvaa myös tieteellisen toiminnan laatua ja onnistumista yhteistyön rakentamisessa
	ennuste 2013	tavoite 2014		
	676	665		myös TA:ssa seurattava
	366	356		täsmentää tuottavuusohjelman toteutumista
	54	54		täsmentää htv:n jakautumista toimintamomentin ja muun rahoituksen kesken
	38	37		täsmentää T&K- toiminnan rahoituksen rakennetta, (liian) pieni osuus on riski pitkäjänteisyyden kannalta, (liian) suuri osuus saattaa vähentää ketteryyttä uusien tietotarpeiden ja rahoitusmahdollisuuksien tunnistamisessa
	-10	-9		
	-2	-6		
		3,6		
		3,4		IPO
		3,3		IPO
		3,2		IPO
		3,5		IPO
		3,3		IPO
		3,7		IPO
7,8		7,3		IPO

SYKEN mittarit, seurantamittarit

	Mittarit 2014	toteuma 2012	tavoite 2013	ennuste 2013
Toiminnallinen tuloksellisuus				
Tuotokset ja laadunhallinta				
suoritteet ja julkishyödykkeet	SYKEN tuottamaa ympäristötietoa hyödyntävien ja SYKELLE ympäristötietoa keräävien mobiilisovellusten määrä			I
	Mobiilisovellusten kautta koottujen ympäristöhavaintojen määrä, latauksia/a)			
	Verkkosivuvierailuiden määrä (www.ymparisto.fi), kpl/a			
	Eriyistilanteiden kokonaisuus (d/a)			
	Järjestetyt vertailumittaukset (kpl/a)	17		15
	Epäorgaanisen kemian palveluanalyysit (kpl/a)	145 047		150 000
	Aluspäivät (vrk/a)			
	Tietovarantojen koko (GB)			
palvelukyky ja laatu	SYKEä koskevat uutisoinnit	3625		3400
	Tietojärjestelmien käyttöaste			
Resurssit / rahoitus	Alustoiminnan ulkopuolisen rahoituksen osuus (%)			

tavoite 2014	Tietolähde	Perustelu mittarille, miksi valittu, lisätiedot	Miksi ei 2014?	Mitä 2014?
		seurantamittari, liittyy ympäristötiedon jakeluun ja aineistojen kiinnostavuuteen sekä ympäristötiedon keräämisen uudistamiseen	ei tietoa perustasosta; vain I	asetetaan sisäinen tavoite lisätä määrää
		seurantamittari, liittyy ympäristötiedon keräämiseen uudistamiseen, kuvaa kansalaisten ja kansalaisyhteistöjen osallistumisen laajuutta	ei tietoa perustasosta	asetetaan sisäinen tavoite lisätä määrää: luodaan mittauskäytäntö
		seurantamittari (muutostilanteen takia), liittyy ympäristötiedon jakeluun ja aineistojen kiinnostavuuteen	muutos tehty 2013; vuosi 2014 ensimmäinen täysi vuosi	kootaan seurantatieto 2014 aikana > tavoite 2015
		seurantamittari, liittyy tulva- tms. poikkeustilannepalveluiden laajuuteen	muutoksia 1.1.2014 alusta; "Tulvakeskus"	kootaan seurantatieto 2014 aikana > tavoite 2015
		seurantamittari		
		seurantamittari		
		seurantamittari		
		uusi mittari tulossa	kesken	
		seurantamittari		
		kuvaa palvelun laatua, tavoite sovitaan palvelimien osalta TORI- palvelukeskuksen kanssa	neuvottelut kesken; korkea palvelinten käyttöaste = enemmän kustannuksia	kootaan seurantatieto 2014 aikana > tavoite 2015
		kuvaa tutkimusalusten rahoituspohjan laajenemisen kehittymistä	uusi sopimus voimaan > tasouusee	kootaan seurantatieto 2014 aikana > tavoite 2016



Ympäristöministeriö
Miljöministeriet
Ministry of the Environment

Ohjaustoiminnon kehittämistarpeet

Kysely ELY-keskusten tulosohtausprosessista ja
ohjauksesta joulukuussa 2013

Kehittämistarpeita ELYiltä

- Strategisuuden lisääminen
- Priorisointia yli osastorajojen
- Tavoitteiden ja resurssien yhteys
- Tulostavoitteiden ja mittarien vähentäminen

- Aluehallinnon keskeisten toimeenpano- ja palvelutehtävien määrittely
- Tehtävien ja resurssien tasapainottaminen

- Erikoistumistehtävien valmistelu
- Määrärahaajaon pienet erät ja aikataulu
- Esivalmistelut ennen tulosneuvottelua
- Synergiaa yli vastuualuearajojen
- Raportoinnin aikataulu
- Alueelliset erityispiirteet
- Valtion tulostietojärjestelmän (Netra) käyttö

Pirkko Ollinki-Nenonen

2

Millainen nykyinen tulohjausprosessi on verrattuna aiempaan (tulossopimus 2012-2013) seuraavien tulohjauksen kehittämiseksi asetettujen tavoitteiden kannalta? 1 = erittäin tyytymätön, 5 = erittäin tyytyväinen

	ELYt	YM	
Strateginen ja priorisoiva	3,3	3,3	
Resurssit huomioon ottava	2,9	3,9	Ero
Systemaattinen	3,5	3,4	
Synkronoitu muihin suunnitteluprosesseihin	3,3	3,3	
Tehokas (mm. tekniikkaa ja verkostoja hyödyntävä)	3,0	3,1	
Synerginen, poikkihallinnollinen	3,1	2,9	
Vuorovaikutteinen	3,3	3,1	
Yhteensä	3,2	3,3	

Pirkko Ollinki-Nenonen

3

**Tyytyväisyys tulohjauksen prosessiin yleisesti
1 = erittäin tyytymätön, 5 = erittäin tyytyväinen**

	ELYt	YM	
Tulossopimuksen valmistelu- ja väliraportointiohjeistus	3,5	3,9	
Tulossopimuksen väliraportointi ja ennusteet tulostietojärjestelmässä	3,0	2,7	
Tulostavoitteiden valmistelu	3,4	3,3	
Määrärahajakojen valmistelu	3,3	3,0	
Hanke-esitysten/päätösten valmistelu	3,8	3,0	
Erikoistumistehtävien valmistelu	3,2	3,0	
Ympäristöhallinnon yhteisen koulutusohjelman valmistelu	3,7	3,6	
Tulossopimuksen käsittely ELY- keskuksessa	3,8	4,0	
Tulossopimuksen käsittely ELYn johtoryhmissä	4,2	4,7	
Tulosneuvottelut	4,0	4,1	
Tulossopimusasiakirja	3,4	2,9	
Vuosiraportointiohjeistus	3,4	4,0	Ero
Tulossopimuksen vuosiraportointi tulostietojärjestelmässä	3,3	3,3	
Netran julkaistu tulossopimusaineisto	3,1	2,9	
Yhteensä	3,5	3,5	

Pirkko Ollinki-Nenonen

4

Ohjaustoiminnon kehittämistarpeet

Kysely SYKE:n tulosohtausprosessista ja ohjauksesta joulukuussa 2013

Kysymykset teema- ja toimintoryhmille Miten tyytyväinen olet seuraaviin?

	SYKE-SYKE n=8	SYKE-YM n=8
Tulossopimusvalmistelun aloitustilaisuus teema- ja toimintoryhmille 29.8.2013	4,20	3,00
Teema- ja toimintoliitteiden ja palveluliitteiden valmistelu teema- ja toimintoryhmissä	3,83	3,80
Vuoden mittaan ilmenneiden muutostarpeiden käsittely teema- ja toimintoryhmissä	3,83	3,80
Teema- ja toimintoryhmien raportoinnit (kevät ja syksy)	3,83	3,80

Tulosohtauksen vuosikello

Raportointien ajankohdat (teema- ja toimintoryhmien, tulossopimuksen)	4,13	3,88
Tulossopimusvalmistelun ajankohta ja aikataulu	3,88	3,25
Ympäristöhallinnon koulutusohjelman suunnittelun yhdistäminen tulossopimusvalmisteluun	3,50	3,14

Tulossopimus ja liitteet

	SYKE-SYKE	SYKE-YM
Tulossopimusvalmistelun ohjeet	3,63	3,50
Tulossopimusaineiston käsittely SYKEN keskuksessa	3,33	3,33
Tulossopimusaineiston käsittely SYKEN johtoryhmässä	4,00	3,80
Tulosneuvottelu (28.11.2013)	4,33	4,00
Lopputulokset, tulossopimus ja sen liitteet	4,13	3,38
Tulossopimuksen ja sen liitteiden hyödyntäminen johtamisessa, ohjauksessa ja yhteistyössä	4,00	3,14

Tulosten raportointi

Tulossopimuksen väliraportoinnin ohjeet	4,00	
SYKEN tulossopimuksen väliraportointi (elokuu)	3,75	3,38
SYKEN toimintakertomus vuodesta 2012	3,86	3,75
YM:n tilinpäätöskannanotto SYKEN vuoden 2012 toimintakertomuksesta	4,00	3,57

Pirkko Ollinki-Nenonen

3

Millainen nykyinen tulossopimusprosessi on verrattuna aiempaan (tulossopimus 2010-2012) seuraavien tulossopimuksen kehittämiseksi asetettujen tavoitteiden kannalta?

	SYKE-SYKE	SYKE-YM
strateginen ja priorisoiva	3,43	3,50
resurssit huomioon ottava	3,29	3,13
systemaattinen	3,71	3,50
synkronoitu muihin suunnitteluprosesseihin	3,71	3,86
tehokas (mm. tekniikkaa ja verkostoja hyödyntävä)	3,29	3,50
osastorajat ylittävä	3,29	3,63
läpinäkyvä ja selkeä	3,57	3,00
vuorovaikutteinen	3,57	3,13

Minkä kouluarvosanan (4-10) annat tulossopimusprosessille?

	SYKE-SYKE	SYKE-YM
	7,71	7,57

Pirkko Ollinki-Nenonen

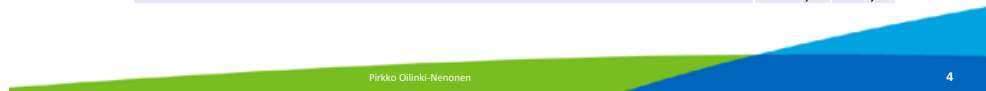
4

Millainen nykyinen tulosohtausprosessi on verrattuna aiempaan (tulossopimus 2010-2012) seuraavien tulosohtauskehittämislle asetettujen tavoitteiden kannalta?

	SYKE-SYKE	SYKE-YM
strateginen ja priorisoiva	3,43	3,50
resurssit huomioon ottava	3,29	3,13
systemaattinen	3,71	3,50
synkronoitu muihin suunnitteluprosesseihin	3,71	3,86
tehokas (mm. tekniikkaa ja verkostoja hyödyntävä)	3,29	3,50
osastorajat ylittävä	3,29	3,63
läpinäkyvä ja selkeä	3,57	3,00
vuorovaikutteinen	3,57	3,13

Minkä kouluarvosanan (4-10) annat tulosohtausprosessille?

	SYKE-SYKE	SYKE-YM
	7,71	7,57



KUVAILEHTI

Julkaisija	Ympäristöministeriö Hallintoyksikkö	Julkaisu-aika Maaliskuu 2015		
Tekijä(t)	Pirkko Oilinki-Nenonen, Heidi Holkeri			
Julkaisun nimi	Tehokas tulohajausprosessi Ympäristöhallinnon tulohajausprosessin tehokkuuden ja vaikuttavuuden parantaminen			
Julkaisusarjan nimi ja numero	Ympäristöministeriön raportteja 7/2015			
Tiivistelmä	<p>Hallinnonalan ja aluehallinnossa ELY-keskusten tulohajausprosessia uudistettiin ja kevennettiin sähköistämällä, systematisoimalla ja synkronoimalla. Valtion tulostietojärjestelmän (Netra) hyödyntämistä ELY-keskusten tulohajauksessa pilotoitiin y-vastuualueen osalta ja myöhemmin kokemusten pohjalta aktiivisesti pilotointia laajennettiin koskemaan koko ELY-keskuksen suunnittelua ja seuranta erillisessä OSY-hankkeessa. Käyttökokemusten pohjalta viestittiin Valtiokonttorille järjestelmän ja raporttien korjaustarpeet.</p> <p>Suomen ympäristökeskuksen SYKEN tulossopimus ja tulossopimusprosessi uudistettiin ja Valtion tulostietojärjestelmän käyttöönotto aloitettiin. Ympäristöministeriön SYK:lle osoittamien määrärahojen hallinnointia ja seuranta uudelleen organisoitiin. Strategisemmän tulohajauksen ja tulossopimuksen jatkokehitystyötä varten kehitettiin alustava tavoitemittaristo. Selvitysten perusteella laadittiin SYKEN laboratoriotointoja ja alustoimintaa ohjaavat linjaukset. SYKEN roolia SYKE:ä koskevan lain puitteissa ja erityisesti suhteessa ympäristöministeriöön ja ELY:hin kiteytettiin.</p> <p>Hankkeessa on osallistuttu ympäristöministeriön hallinnonalan organisaatioiden, erityisesti ympäristöministeriön, SYKEN ja ELY-keskusten tehtävien priorisointityöhön. Tulossuunnittelun strategisuutta lisättiin ja lisätään jatkossa.</p> <p>Kehitystyötä jatketaan edelleen uuden, nelivuotisen, entistä strategisemmän ja hallitusohjelmalähtöisemmän tulossopimuksen aikaansaamiseksi SYK:lle ja ELY-keskuksille.</p>			
Asiasanat	tulohajaus, ELY-keskus, SYKE, Netra, kehittäminen			
Rahoittaja/ toimeksiantaja	Ympäristöministeriö			
	ISBN 978-952-11-4386-1 (PDF)	ISSN 1796-170X (verkkokj.)		
	Sivuja 62	Kieli suomi	Luottamuksellisuus julkinen	
Julkaisun myynti/ jakaja	Julkaisu on saatavana vain internetistä: www.ym.fi/julkaisut			
Julkaisun kustantaja	Ympäristöministeriö			
Painopaikka ja -aika	Helsinki 2015			

PRESENTATIONSBLAD

Utgivare	Miljöministeriet Förvaltningsenheten	Datum Mars 2015
Författare	Pirkko Oilinki-Nenonen, Heidi Holkeri	
Publikationens titel	Tehokas tulostohjausprosessi Ympäristöhallinnonalan tulostohjausprosessin tehokkuuden ja vaikuttavuuden parantaminen (En effektiv resultatstyrningsprocess – arbetet för en effektivare och mer verkningsfull resultatstyrningsprocess inom miljöförvaltningen)	
Publikationsserie och nummer	Miljöministeriets rapporter 7/2015	
Sammandrag	<p>Inom förvaltningsområdet och regionförvaltningen har processen för resultatstyrning av NTM-centralerna setts över och förenklats genom digitalisering, systematisering och synkronisering. Det utfördes ett pilotförsök för användning av statens resultatinformationssystem (Netra) i resultatstyrningen av NTM-centralerna när det gäller ansvarsområdet för miljön och naturresurserna, och i ett senare skede utvidgades pilotförsöket aktivt till att också gälla den planering och uppföljning som rör NTM-centralerna i sin helhet, detta utifrån de tidigare erfarenheterna och i form av ett separat OSY-projekt. Statskontoret underrättades om behoven att utifrån användarerfarenheterna ändra systemet och rapporterna.</p> <p>Resultatavtalet och resultatavtalsprocessen med Finlands miljöcentral sågs över och statens resultatinformationssystem togs i bruk. Administrationen och uppföljningen av de anslag som miljöministeriet anvisat Finlands miljöcentral omorganiserades. Med tanke på det fortsatta utvecklandet av en mer strategisk resultatstyrning och ett mer strategiskt resultatavtal togs det fram en preliminär mätaruppsättning för målen. Utifrån utredningarna fastställdes riktlinjer som styr Finlands miljöcentrals laboratorieverksamhet och fartygsverksamhet. Finlands miljöcentrals roll utkristalliserades inom ramen för lagen om Finlands miljöcentral, och i synnerhet i förhållande till miljöministeriet och NTM-centralerna.</p> <p>Inom projektet har man deltagit i arbetet med att prioritera de uppgifter som utförs av organisationerna inom miljöministeriets förvaltningsområde, framför allt miljöministeriet, Finlands miljöcentral och NTM-centralerna. Man har arbetat för att göra resultatstyrningen mer strategisk, och detta arbete kommer att fortsätta.</p> <p>Utvecklingsarbetet fortgår med målet att få till stånd ett nytt, fyraårigt resultatavtal med Finlands miljöcentral och NTM-centralerna, och avtalet är avsett att vara mer strategiskt och i högre grad utgå från regeringsprogrammet.</p>	
Nyckelord	resultatstyrning, NTM-central, Finlands miljöcentral, Netra, utvecklande	
Finansiär/ uppdragsgivare	Miljöministeriet	
	ISBN 978-952-11-4386-1 (PDF)	ISSN 1796-170X (online)
	Sidantal 62	Språk Finska
		Offentlighet Öffentlig
Beställningar/ distribution	Publikationen finns tillgänglig endast på internet: www.ym.fi/julkaisut	
Förläggare	Miljöministeriet	
Tryckeri/tryckningsort och -år	Helsingfors 2015	

Ympäristöministeriö asetti keväällä 2012 Tehokas tulosohjausprosessi -hankkeen tehtävänä ympäristöministeriön hallinnonalan tulosohjausprosessin tehokkuuden ja vaikuttavuuden parantaminen. Hankkeessa kehitettiin ympäristöministeriön hallinnonalan tulosohjausta kokonaisuutena. Hallinnonalan tulosohjausta haluttiin suunnata ympäristöministeriön strategiat huomioivaksi ja teknologiaa sekä verkostoja hyödyntäväksi.

Hankkeen loppuraportissa tarkastellaan, miten ELY-keskusten toiminnallisten tulossopimusten suunnittelussa ja seurannassa otettiin käyttöön Valtion tulos-tietojärjestelmä Netra ja mitä kehittämistarpeita käyttöönotossa löydettiin. Tarkastelussa on myös SYKEN tulossopimuksen uudistaminen ja Netran käyttöönotto käynnistäminen. Kummassakin tulosohjausprosessissa lisättiin voimavarojen huomiointia ja priorisointia. Lisäksi vahvistettiin tulosohjauksen yhteistyötä ministeriön sisällä sekä muiden ohjaavien ministeriöiden ja verkostojen kanssa. Raportti sisältää myös ehdotuksia jatkotoimiksi.



Ympäristöministeriö
Miljöministeriet
Ministry of the Environment

ISBN 978-952-11-4386-1 (PDF)
ISSN 1796-170X (verkkokj.)