

OHJEET YDINTOIMINTOANALYYSIN LAATIMISEKSI HALLINNONALOILLA**1. Tausta**

Hallitusohjelman mukaisesti valtiovarainministeriö käynnisti syksyllä 2011 vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman, jonka osana toteutetaan ydintoimintoanalyysi kaikilla hallinnonaloilla. Ydintoimintoanalyysin toteuttamista on valmisteltu erillisessä työryhmässä (VM099:03/2011).

Ministeriöt toteuttavat ydintoimintoanalyysin hallinnonaloillaan seuraavia ohjeita noudattaen.

2. Analyysin tavoitteet ja tehtävä

Ydintoimintoanalyysin avulla on tarkoitus uudistaa valtionhallinnon kokonaisuutta toimintaympäristön muutoksia ja tulevaisuuden tarpeita vastaavaksi. Keskeisenä tavoitteena on valtionhallinnon toimintojen uudistaminen kansantalouden, julkisen talouden ja kansalaisten näkökulmasta siten, että perusteltavia ja -palveluita voidaan hoitaa laadukkaasti myös tulevaisuudessa. Lähtökohtana on edistää vaikuttavuutta ja tuloksellisuutta valtionhallinnossa.

Ydintoimintoanalyysin tehtävänä on asiakaslähtöisesti ja hallinnonalojen rajat ylittäen löytää keinoja priorisoida ja uudistaa valtionhallinnon toimintoja tiukkenevassa julkisessa taloudessa. Analyysityö edellyttää valtionhallinnossa ja hallinnonaloilla strategista ja myös arvokeskustelua. Kysymys on strategisesta kehittämis- ja säästökohteiden kartoittamisesta. Tämä voi tarkoittaa myös toiminnoista luopumista. Tarkastelu ulotetaan myös lakisäätöihin tehtäviin. Keskeinen kysymys on mitkä ovat valtionhallinnon tehtävät tulevaisuudessa. Ajallisesti tarkastelu ulottuu kahdelle tasolle - hallituskauden loppuun vuoteen 2015 sekä pitkälle aikavälille vuoteen 2020.

Ydintoimintoanalyysissa ei listata kaikkia tehtäviä tai ydintoimintoja, vaan ainoastaan ne joihin esitetään muutoksia. Analyysin keinoin arvioidaan ennakkoluulottomasti ja strategisesti koko valtionhallinnon näkökulmasta mistä toiminnoista voidaan valtion rahoitus- tai järjestämisvastuulla luopua ja mitä toimintoja voidaan uudelleen järjestellä, tehostaa tai hoitaa muulla tavoin. Ydintoimintoanalyysissa otetaan kantaa siihen voidaanko toimintoja tai tehtäviä hoitaa jatkossa uudella tavalla valtionhallinnon sisällä, osana kuntien tehtäviä tai katsoa että tehtävä ei kuulu lainkaan julkishallinnon järjestämisvastuulle. Sen sijaan ydintoimintoanalyysissa ei oteta kantaa siihen tuottaako valtion rahoitus- ja järjestämisvastuulla olevan tehtävän tai palvelun yksityinen tai kolmannen sektorin toimija.

Analyysissa tulee tarkastella valtionhallinnon toimintoja kansalaisten ja muiden palvelun tarvitsijoiden näkökulmasta. Hallinnonalojen edellytetään tekevän rohkeita, visionäärisiä ja innovatiivisia avauksia

ja ideoita toimintojen uudistamiseksi toiminnan kaikilla tasoilla. Analyysityötä tehdään kaikilla hallinnon tasoilla, jotta koko valtionhallinnon asiantuntemus on parhaalla mahdollisella tavalla hyödynnetävissä valmistelussa. Esitysten tulee ulottua laajasti koko valtionhallintoon ja eri sektoreille, niiden ei tarvitse kohdistua pelkästään omalle hallinnonalalle. Sekä mittaluokaltaan laajat että pienimuotoisemat uudistamishdotukset ovat tarkastelussa tärkeitä. Poikkihallinnollisen yhteistyön mahdollisuuksia tulee etsiä kaikilla tasoilla. Sekä kansalliset että kansainväliset ja EU-tehtävät ovat tarkastelussa mukana. EU-tehtävien osalta analyysissä on huomioitava nykytasoinen EU-tason sääntely ja kiinnitettävä huomiota sen kansalliseen toimeenpanoon liittyviin kehittämishdotuksiin. Hallinnonalojen tulee analyysityössään ottaa huomioon asiakkaiden ja sidosryhmien palaute hallinnonalojen omia järjestelmiä tai vastaavia hyödyntäen. Ydintoimintoanalyysia koskeva viitekehys löytyy liitteestä 1.

Analyysiprosessi tulee toteuttaa vuorovaikutteisena ja keskustelevana prosessina. Prosessi itsessään on hallinnonalojen ja organisaatioiden kehittämisen kannalta tärkeä.

Analyysin lopputuloksena syntyy näkemys siitä millainen tulevaisuuden valtionhallinnon palvelutason ja koon tulisi olla. Analyysi tarjoaa arvion toimintojen kehittämispotentiaalista sekä uudelleen järjestelyjen tarjoamasta taloudellisesta ja toiminnallisesta liikkumavarasta. Samalla analyysi tarjoaa kehittämiskehikon tulevaisuuden valtionhallinnon rakentamiselle.

Suomessa ja kansainvälisesti on aikaisemmin toteutettu vastaavanlaisia analyysijä tai kartoituksia.

3. Analyysin kohteet

Ydintoimintoanalyysi toteutetaan seuraavissa valtionhallinnon organisaatioissa:

- ministeriöt
- valtion virastot ja laitokset
- valtion aluehallinnon organisaatiot
- valtion paikallishallinnon organisaatiot
- poikkihallinnollista yhteistyötä tarkastellaan kaikilla tasoilla

Lisäksi ministeriöt vastaavat analyysin toteuttamisesta hallinnonalallaan valtionosuuksia tai -avustuksia saavien organisaatioiden osalta. Hallinnonalat voivat oman harkintansa mukaan kohdistaa tarkastelua tarvittavilta osin myös joihinkin muihin valtionavustuksiin tai -osuuksiin. Lisäksi näkökulmana on erityisesti arvioida ovatko valtionavustusten ja -osuuksien hallinnointiin käytetyt resurssit oikeassa suhteessa avustusten määrään ja niillä tavoiteltuihin vaikutuksiin. Kokonaisuutena siirtomenoja ei siis käsitellä momenttikohtaisesti.

Ydintoimintoanalyysi kohdistuu kaikille toiminnan tasoille eli valtionhallinnon tehtäviin, suoritteisiin ja palveluihin, prosesseihin sekä organisointiin. Nämä toiminnan tasot on määritelty käsitteellisesti liitteessä 1. Myös ydintoimintoanalyysiin liittyvät rajaukset on esitetty samassa liitteessä.

Aluehallintovirastojen (ELY ja AVI) osalta analyysi toteutetaan virastojen ohjauksesta vastaavien ministeriöiden yhteistyönä siten, että prosessin johtovastuu on virastojen yleishallinnollisesta ohjauksesta

vastaavalla ministeriöllä. Valtion paikallishallinnon osalta prosessin johtovastuu on vastaavalla tavalla ohjauksesta vastaavalla ministeriöllä.

4. Vastuut ja johtaminen

Vastuut analyysin toteuttamisesta jakautuvat seuraavasti:

Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelma johtaa ydintoimintoanalyysihanketta ja siihen liittyvää valmistelua.

Kansliapäällikkökokouksella on keskeinen rooli ydintoimintoanalyysin koordinoijana ja linjaajana. Kansliapäällikkökokous vastaa valtionhallinnon kokonaisarvion tekemisestä sekä poikkihallinnollisia toimintoja koskevien linjausten tekemisestä. Kansliapäällikkökokous vastaa virkamiesvalmistelusta.

Ministeriö vastaa hallinnonalakohtaisen analyysin toteuttamisesta ja esityksen laatimisesta. Ministeriö vastaa myös valtionavustuksia ja -osuuksia sekä ministeriön omia tehtäviä koskevasta osuudesta. Ministeriö vastaa omalla hallinnonalallaan siitä, että organisaatiot tuottavat analyysissä tarvittavat tiedot. Kansliapäällikkö johtaa ydintoimintoanalyysin toteuttamista hallinnonalallaan. Tarvittaessa ministeriöt voivat asettaa valmistelun tueksi valmisteluryhmän tai vastaavan.

Hallinnonalan virastot ja laitokset arvioivat omaa toimintaansa ja vastaavat omaa organisaatiota koskevaan kyselylomakkeeseen ja toimittavat tarvittavat tiedot ministeriön käyttöön. Ne voivat esittää ideoita myös muita hallinnonaloja ja koko valtionhallinnon kehittämistä koskien.

Henkilöstö osallistuu analyysiin aktiivisesti vastaamalla henkilöstölle tarkoitettuun sähköiseen palaute- ja ideointikanavaan sekä osallistumalla organisaatioissaan omaa työtään koskevien prosessien ja toimintojen uudistamista koskevaan kartoittamiseen.

5. Analyysin toteutus ja vaiheet

Ydintoimintoanalyysi toteutetaan kaikilla hallinnonaloilla yhtenäisenä prosessina ja yhteisiä työvälineitä käyttäen. Prosessin merkitys on valmistelussa tärkeä edellyttäen hallinnonaloilta sitoutumista siten, että analyysin kautta saavutetaan tavoiteltuja tuloksia ja edistetään vaikuttavuutta ja tuloksellisuutta valtionhallinnossa. Kokonaisuudessaan tarkoituksena on toteuttaa strateginen, ennakkoluuloton, vuorovaikutteinen, tulevaisuuteen suuntaava ja ideoiva prosessi koko valtionhallinnossa. Analyysin tavoitteena on löytää myös monipuolisesti toimintoja, joita voidaan hoitaa poikkihallinnollisena yhteistyönä.

Osana ydintoimintoanalyysia laaditaan henkilöstövaikutusten arviointi. Kaikissa ydintoimintoanalyysiprosessin vaiheissa huolehditaan tarvittavista yhteistoimintaan liittyvistä menettelyistä.

Analyysi toteutetaan vaiheittaisena prosessina elokuun 2012 ja huhtikuun 2013 välisenä aikana. Kokonaiskuva prosessista ja vaiheista löytyy liitteestä 1. Toteutus ja vaiheet etenevät seuraavasti:

5.1 Aloitusvaihe (vaihe 1)

Ydintoimintoanalyysin käynnistämiseksi ja yhteisen kokonaiskuvan ja hallinnonalojen välisen vuorovaikutuksen varmistamiseksi valtiovarainministeriö järjestää vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman seminaarin 20.8.2012, jolloin käynnistetään myös ydintoimintoanalyysi hallinnonaloilla.

Kukin ministeriö nimeää ydintoimintoanalyysia varten hallinnonalan vastuuhenkilön, joka vastaa analyysin toteuttamiseen liittyvästä koordinaatiosta, ohjauksesta ja neuvonnasta sekä vuorovaikutuksesta. Vastuuhenkilö pyydetään ilmoittamaan perjantaihin 24.8.2012 mennessä neuvotteleva virkamies Tommi Oikariselle (tommi.oikarinen@vm.fi) valtionvarainministeriössä.

5.2 Tiedonkeruuvaihe (vaihe 2)

Tiedonkeruu toteutetaan sähköisinä kyselyinä ja siihen vastaavat kaikki ministeriöt, virastot ja laitokset sekä valtion alue- ja paikallishallinnon organisaatiot. Henkilöstölle avataan sähköinen palaute- ja ideointikanava. Tiedonkeruuvaiheessa kerätään vuorovaikutteisena ja strategisena prosessina tietoa organisaatiotasolla myöhempää analyysivaihetta varten. Myös valtionavustuksia ja -osuuksia koskeva tiedonkeruu toteutetaan tässä vaiheessa.

Kyselyssä mukana olevia organisaatioita pyydetään tuottamaan pyydetyt tiedot ja vastaamaan lomakkeisiin virastojen ja laitosten osalta 15.10.2012 ja ministeriöiden osalta 31.10.2012 mennessä. Henkilöstökyselyyn pyydetään vastaamaan 28.9.2012 mennessä. Linkit kyselylomakkeisiin ja henkilöstön sähköiseen palautekanavaan toimitetaan hallinnonalojen nimetyille vastuuhenkilöille.

Ydintoimintoanalyysin kautta kerättävää tietoa hyödynnetään myös keskushallintohankkeessa. Hallinnonalojen tulee ottaa ydintoimintoanalyysissa huomioon hallituksen iltakoulun linjaukset keskushallinnon kehittämistä koskevasta tahtotilasta.

Valmistelussa otetaan huomioon myös muiden julkisen hallinnon kehittämishankkeiden väliset yhteydet vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmaan ja ydintoimintoanalyysiin.

5.3 Tietojen analysointivaihe (vaihe 3)

Ministeriöt toteuttavat ja laativat hallinnonalakohtaisen analyysin valtionhallinnon toimintojen uudistamismahdollisuuksista.

Kukin ministeriö laatii strategisen kokonaisnäkemyksensä, käymiensä keskustelujen ja tiedonkeruuvaiheessa saamansa informaation ja asiakas- ja sidosryhmiä koskevien palautejärjestelmien tai vastaavien pohjalta hallinnonalan kokonaisanalyysin sekä esityksen karsittavista ja uudistettavista valtionhallinnon toiminnoista perusteineen ja arvioineen vaikutuksista. Esitysten aikajänne on vuosi 2015 ja vuosi 2020.

Strategisen kokonaisnäkemyksen varmistamiseksi osana tietojen analysointivaihetta ministeriöiden toivotaan järjestävän hallinnonaloillaan työpajan tai vastaavan virastojen ja laitosten johdon sekä henkilöstön kanssa. Tämä voi tapahtua esimerkiksi osana vuosittaista tulosohtausprosessia tai virastopäällikkötapaamisia. Tilaisuuden tavoitteena on varmistaa kattava ja mahdollisimman paljon uusia ideoita synnyttävä hallinnonalan yhteinen ja vuorovaikutteinen keskustelu siitä miten valtionhallinnon toimintoja yleensä sekä hallinnonalalla ja poikkihallinnollisesti voidaan uudelleen järjestellä toimintaympäristön muutosten edellyttämässä suunnassa.

Tietojen analysointivaiheen lopputuloksena syntyy ministeriön laatima hallinnonalan esitys valtionhallinnon toimintojen uudistamiseksi. Esitys on hallinnonalan näkemys toimintojen uudistamispotentiaalista. Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelma lähettää analyysivaiheen lomakepohjan ministeriöille erikseen. Sen keskeinen sisältö löytyy liitteestä 1. Ministeriöitä pyydetään toimittamaan hallinnonalan esitys 31.12.2012 mennessä.

5.4 Poikkihallinnollinen tarkastelu (vaihe 4)

Poikkihallinnollisten yhteistyömahdollisuuksien ja -potentiaalin löytäminen on keskeinen osa ydintoimintoanalyysiä. Siksi se edellyttää omaa erillistä tulosten jatkojalostamisen vaihetta osana koko ydintoimintoanalyysiä.

Poikkihallinnollinen tarkastelu toteutetaan kahdessa osassa. Ensin vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelma kokoaa hallinnonalakohtaisista esityksistä poikkihallinnollista uudistamista koskevat ehdotukset yhdeksi kokonaisuudeksi. Tästä vaiheesta syntynyt poikkihallinnollinen tilannekuva tarjotaan seuraavaa työvaihetta varten. Uusi vaihe on työpaja, joka toteutetaan verkkopohjaisella työskentelyalustalla. Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelma kutsuu työpajan osallistujat tavoitteena saada kattava näkemys ja erilaisia näkökulmia poikkihallinnollisen yhteistyön mahdollisuuksista. Työpajan tavoitteena on saada lisää uusia ideoita sekä kehittää edelleen hallinnonalojen esittämiä näkemyksiä.

Sekä hallinnonalakohtaisten esitysten että sähköisen työpajan pohjalta vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelma laatii yhteenvedon poikkihallinnollisista esityksistä kansliapäällikkökokouksen käsiteltäväksi ja linjattavaksi. Poikkihallinnollisen tarkastelun vaiheet toteutetaan tammi-helmikuussa 2013. Niistä ohjeistetaan erikseen.

5.5 Kokonaistarkastelu ja johtopäätökset (vaiheet 5-7)

Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelma laatii yhteenvedon hallinnonalojen esitysten ja poikkihallinnollisten esitysten päätuloksista kansliapäällikkökokoukselle helmikuussa 2013.

Kokonaistarkastelu (vaihe 5) on tarkoitus toteuttaa siten, että ydintoimintoanalyysin yhteenvedon ja tulosten pohjalta kansliapäällikkökokous laatii valtionhallinnon kokonaistarkastelun ja arvion siitä mitä ydintoimintoanalyysin tuottamista esityksistä on mahdollista lähteä valtionhallinnossa toteuttamaan. Samanaikaisesti toteutetaan (tarvittaessa) myös ulkoinen kokonaisarvio siitä mitä esityksiä on perusteltua lähteä toteuttamaan.

Kokonaistarkastelun yhteydessä kansliapäällikkökokous (ja ulkopuolinen arvioija) voi pyytää tarvittaessa täydennyksiä yksittäisiin hallinnonalakohtaisiin esityksiin. Tarve voi syntyä jos hallinnonala ei ole tuottanut riittävässä määrin uudistamispotentiaalia ja vaihtoehtoja valtionhallinnon toimintojen uudistamiseksi.

Kokonaistarkastelua, johtopäätöksiä (vaihe 6) ja toimeenpanoa (vaihe 7) koskevat vaiheet ajoittuvat aikaisintaan keväälle 2013. Näiden vaiheiden käynnistämisestä tehdään päätökset erikseen.

Osana muutoksen johtamista ja toimeenpanoa laaditaan myös tässä vaiheessa inhimillisen pääoman suunnittelutoimenpiteet erillisen ohjeistuksen mukaisesti.

6. Aikataulut

Ministeriöitä, virastoja ja laitoksia sekä henkilöstöä pyydetään toimittamaan edellä mainitut tiedot seuraavasti:

Tiedonkeruuvaiheen kyselylomakkeet:

- henkilöstökyselylle vastausaika on 28.9.2012 saakka.
- virastoille ja laitoksille vastausaika on 15.10.2012 saakka.
- ministeriöille vastausaika on 31.10.2012 saakka.

Analyysivaiheen hallinnonalakohtainen esitys:

- ministeriöitä pyydetään toimittamaan ydintoimintoanalyysin hallinnonalakohtainen esitys 31.12.2012 mennessä.

Poikkihallinnollinen vaihe ajoittuu tammi-helmikuulle 2013 ja siitä ohjeistetaan erikseen. Kokonaistarkastelun vaihe sijoittuu tammi-huhtikuulle 2013. Vaiheiden 6-7 aikatauluista päätetään erikseen.

7. Ydintoimintoanalyysin tuki ja lisätiedot

Ydintoimintoanalyysin toteuttamista johtaa ja ohjaa vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman ohjausryhmä valtiosihteeri Tuire Santamäki-Vuoren johdolla. Kansliapäällikkökokouksella on keskeinen rooli ydintoimintoanalyysin koordinoimisessa ja toteuttamisessa.

Ydintoimintoanalyysiryhmä tukee ydintoimintoanalyysin käytännön toteutusta.

Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmaa johtaa

- Valtiosihteeri Tuire Santamäki-Vuori, puh. 0295 5 30133, email: tuire.santamaki-vuori@vm.fi

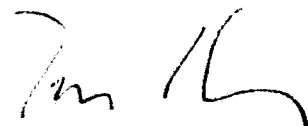
Lisätietoja antavat:

- Neuvotteleva virkamies Iris Patosalmi, puh. 0295 3 30250, gsm: 040-7549317, email: iris.patosalmi@minedu.fi (ydintoimintoanalyysiryhmän puheenjohtaja)

- Neuvotteleva virkamies Tommi Oikarinen, puh. 0295 5 30146, gsm: 050-4560025, email: tommi.oikarinen@vm.fi (ydintoimintoanalyysiryhmän sihteeri)
- vanhempi osastoesiupseeri Asko Valta, puh. 0295 1 40338, gsm. 050-3229870, email: asko.valta@defmin.fi

Kukin ministeriö nimeää ydintoimintoanalyysia varten hallinnonalan vastuuhenkilön, jolta voi tiedustella tarkemmin analyysin toteuttamiseen liittyvistä yksityiskohdista hallinnonalalla.

Valtiosihteeri



Tuire Santamäki-Vuori

Osastopäällikkö,
valtion työmarkkinajohtaja



Teuvo Metsäpelto

Liitteet	Liite 1. Liite ydintoimintoanalyysin ohjeeseen. Esimerkkejä ja tarkennuksia
Jakelu	Ministeriöiden kirjaamot Ministeriöiden kansliapäälliköt
Tiedoksi	Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman ohjausryhmä ja valmisteluryhmä Valtion pääsopijajärjestöt

16.8.2012

LIITE YDINTOIMINTOANALYYSIN OHJEESEEN

- Esimerkkejä ja tarkennuksia-

1. Johdanto

Tässä muistiossa tarkennetaan sekä muutamien esimerkkien avulla kuvataan mistä ydintoimintoanalyysiin liittyvässä prosessissa ja tiedonkeruussa on kysymys. Muistio täydentää ydintoimintoanalyysin toteutusta koskevaa ohjeistusta.

2. Ydintoimintoanalyysiin liittyvä käsitteistö

Seuraavassa on kuvattu ydintoimintoanalyysin kannalta keskeisiä käsitteitä. Käsitteiden määrittely on yleisellä tasolla ja ohjeellista. Käsitteistön tarkoitus on tukea analyysin toteutusta.

Ohjelman käsitteistö:

Käsite	Määritelmä	Lähde
Tuloksellisuus	Tuloksellisuus ilmaisee toiminnan onnistumisen astetta. Tuloksellisuus on organisaation/yksikön kokonaistavoitteiden saavuttamista ilmaiseva yläkäsite. Ohjelmassa jaetaan tuloksellisuus neljään pääulottuvuuteen: vaikuttavuus, palvelukyky, aikaansaannoskyky sekä tuottavuus ja taloudellisuus.	Tuloksellisuuden käsitteistö valtion vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmassa (13.2.2012)
Toiminnan tuloksellisuus	Toiminnallinen tuloksellisuus: • Toiminnallista tehokkuutta, tuotoksia ja laadunhallintaa koskevat tavoitteet • Henkisten voimavarojen hallintaa ja kehittymistä koskevat tavoitteet.	Tuloksellisuuden käsitteistö valtion vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmassa (13.2.2012)
Vaikuttavuus	Vaikuttavuus kuvaa toiminnan tavoitteeksi asetettujen tilojen aikaansaamisen astetta eli toiminnan ja suoritteiden vaikutusta kansalaisiin ja yhteiskuntaan suhteessa vaikutuksille asetettuihin tavoitteisiin.	Tuloksellisuuden käsitteistö valtion vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmassa (13.2.2012)
Yhteiskunnallinen vaikuttavuus	Yhteiskunnallinen vaikuttavuus kuvaa toiminnan tavoitteeksi asetettujen yhteiskunnallisten tilojen aikaansaamisen astetta eli toiminnan ja suoritteiden vaikutusta kansalaisiin ja yhteiskuntaan suhteessa vaikutuksille asetettuihin tavoitteisiin.	Tuloksellisuuden käsitteistö valtion vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmassa (13.2.2012)

Palvelukyky	Palvelukyky kuvaa asiakaspalvelun toimivuudelle ja laadulle asetettujen tavoitteiden toteutumisen astetta.	Tuloksellisuuden käsitteistö valtion vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmassa (13.2.2012)
Aikaansaannoskyky	Aikaansaannoskyky kuvaa organisaation, työyhteisön ja henkilöstön kykyä aikaansaada tuloksellisuutta.	Tuloksellisuuden käsitteistö valtion vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmassa (13.2.2012)
Tuottavuus	Tuottavuus on panosten ja tuotosten suhde, kun panokset ilmaistaan tuotannontekijöinä.	Tuloksellisuuden käsitteistö valtion vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmassa (13.2.2012)
Taloudellisuus	Taloudellisuus on tuotosten ja panosten suhde, kun panokset ilmaistaan rahana. Taloudellisuutta voidaan ilmaista muun muassa tuotosten yksikkökustannuksina.	Tuloksellisuuden käsitteistö valtion vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmassa (13.2.2012)

Tiedonkeruun käsitteistö:

Käsite	Määritelmä	Lähde
Tehtävä	Suoritettavaksi saatu, otettu tai annettu työ, toimitettava tekeminen	Suomisanakirja.fi
Palvelu	Palvelu on toiminta tai toimintojen yhdistelmä, jonka palveluntarjoaja toteuttaa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa vastatakseen asiakkaan tarpeeseen.	JHS 145 (luonnos)
Suorite	Suorite on tuotantoprosessissa aikaansaatu tuotos (output). Suoritteet voivat olla esim. hallinnonalan, viraston, tulosityksikön, tulosalueen, prosessin tai toiminnon tuotoksia.	Tulosohjauksen käsikirja (VM julkaisuja 2/2005)
Prosessi	Prosessi on joukko toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja, joiden avulla syötteet muutetaan tuotoksiksi.	JHS 152
Ydinprosessit	Ydinprosessit ovat keskeisiä organisaation toiminnalle, ja ne liittyvät suoraan ulkoisten asiakkaiden palveluun.	JHS 152
Tukiprosessit	Tukiprosessit avustavat ydinprosesseja ja luovat edellytykset niiden toiminnalle. Tukiprosesseilla on yleensä vain sisäisiä asiakkaita. Tukiprosesseja ovat muun muassa hallinnolliset toiminnot, kuten henkilöstöhallinto sekä osaamisen ja toimintojen kehittäminen.	JHS 152
Organisointi	Osien tai toimien järjestäminen toimivaksi kokonaisuudeksi.	Suomisanakirja.fi
Organisaatio	Tiettyä toimintaa varten perustettu sosiaalinen järjestelmä, jolla on määritellyt tavoitteet ja tarkoituksellisesti luotu rakenne.	JHS –metatietorekisteri 2.5.2012

Toiminto	Toiminnoiksi kutsutaan joukkoa tehtäviä, joiden avulla saadaan aikaan tietty tulos.	JHS 152
Ydintoiminto	Ydintoiminnot ilmentävät organisaation perustehtävää kuvaten ensisijaisesti sitä toimintaa miksi organisaatio on olemassa.	Valtionhallinnon yhteinen toiminta-arkkitehtuuri 1.0
Tukitoiminto	Tukiprosessit ovat ydintoimintaa tukevia, mutta ei niihin suoraan liittyviä prosesseja (esim. henkilöstöhallinto).	Valtionhallinnon yhteinen toiminta-arkkitehtuuri 1.0
Laatu	Laatu on yleisesti tuotteen tai palveluprosessin ominaisuuksien virheettömyyttä ja siihen kohdistuvien eri sidosryhmien odotusten- ja vaatimustenmukaisuutta. Laatu kuvaa esimerkiksi viraston aikaansaannosten ja sisäisten prosessien ominaisuuksia sekä erityisesti sitä, miten tuotteet ja palvelut vastaavat ominaisuuksiltaan niille lainsäädännössä ja yhteiskunnan ja asiakkaiden odotuksissa asetettuja vaatimuksia ja kriteerejä.	Tulosohjauksen käsikirja (VM julkaisuja 2/2005) Kuntalaki tai sen perustelut
Asiakas	Asiakas voi olla yksittäinen henkilö, henkilöryhmä tai organisaatio. Asiakkaita voivat olla sekä todelliset että mahdolliset asiakkaat, jotka yhdessä muodostavat palveluntuottajan asiakaskunnan.	TSK – TEPA (Sosiaali- ja terveydenhuollon asiakas- ja potilasasiakirjasanasto)
Siirtomenot	Siirtomenoihin luetaan kunnille, muille julkisille yhteisöille, elinkeinoelämälle, kotitalouksille ja yleishyödyllisille yhteisöille maksettavat valtionavut ja valtion välityksellä tapahtuvat varainsiirrot sekä vastikkeetta tapahtuvat varainsiirrot talousarvion ulkopuolella oleviin valtion rahastoihin, kansaneläkelaitokselle ja ulkomaille.	Valtiovarainministeriön määräys toiminta- ja taloussuunnittelusta sekä kehys- ja talousarvioehdotusten laadinnasta annetun määräyksen muuttamisesta (TM 1001, 10.3.2010) Budjettilaki
Valtionavustus	Valtionavustuksella tarkoitetaan tuenluonteista rahoitusta tietyn toiminnan tai hankkeen avustamiseksi.	Valtionavustuslaki (688/2001)
Poikkihallinnollinen yhteistyö		Virkamiestason yhteistyöstä ministeriöiden välillä on säädetty valtioneuvostolain 2 §:ssä ja valtioneuvoston ohjesäännön 45§ muutoksessa ja sen perusteluissa (liittyen kansliapäälliköiden yhteistyöhön, ei määritä yleisellä tasolla poikkihallinnollista yhteistyötä)

Palvelutaso	Tietyn laatumääreen luokiteltu laadullinen taso, joka on asiakkaan valittavissa kyseiseen palveluun.	JHS 174
-------------	--	---------

3. Rajauksista

Ydintoimintoanalyysissa ja siihen liittyvissä hallinnonalakohtaisissa esityksissä tulee ottaa huomioon seuraavat keskeiset rajaukset:

Ydintoimintoanalyysissa esitettävät toiminnot ja tehtävät:

Ydintoimintoanalyysissa ei listata tai koota kaikkia organisaatioiden ja hallinnonalojen tehtäviä ja toimintoja vaan ainoastaan ne, joihin esitetään muutoksia eli mistä toiminnoista voidaan luopua ja mitä voidaan järjestää uudelleen, tehostaa tai hoitaa muulla tavoin.

Uudistettavien toimintojen organisointitapa:

Ydintoimintoanalyysissa otetaan kantaa siihen, voidaanko toimintoja tai tehtäviä hoitaa jatkossa uudella tavalla valtionhallinnon sisällä, osana kuntien tehtäviä tai katsoa että tehtävä ei kuulu lainkaan julkishallinnon järjestämisvastuulle. Sen sijaan ydintoimintoanalyysissa ei oteta kantaa siihen tuottaako valtion rahoitus- tai järjestämisvastuulla olevan tehtävän tai palvelun yksityinen tai kolmannen sektorin toimija.

Siirtomenot:

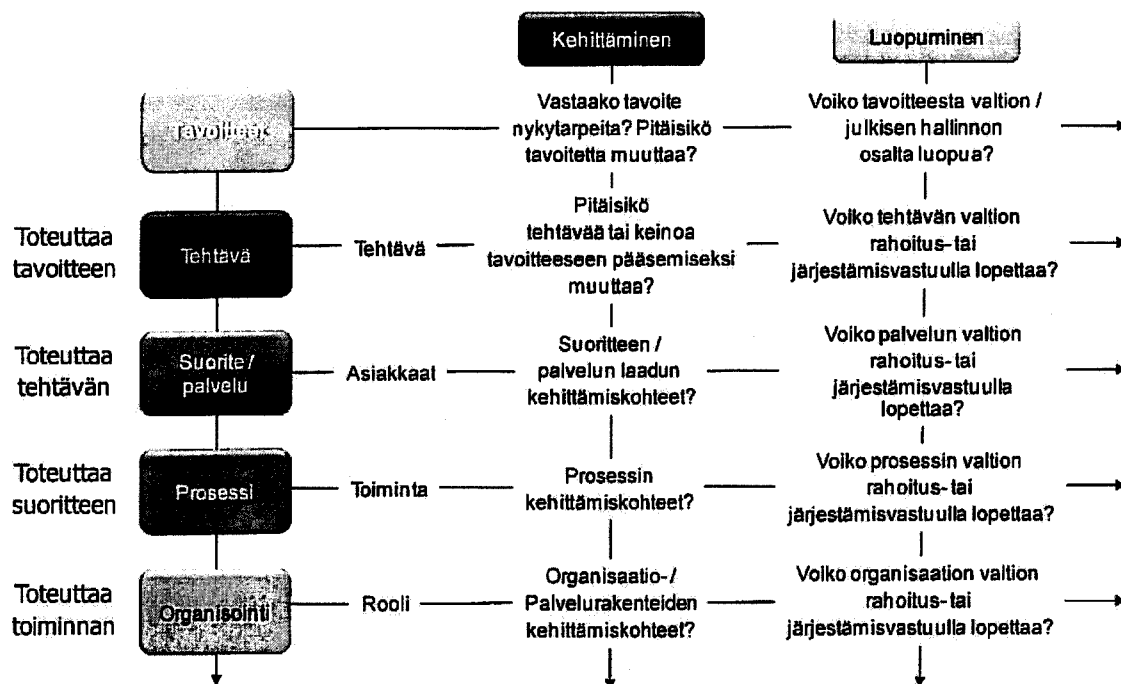
Analyysissa siirtomenoja tarkastellaan seuraavasti. Ministeriö laatii analyysin valtionosuuksia ja -avustuksia saavien organisaatioiden osalta. Hallinnonalat voivat oman harkintansa mukaan kohdistaa tarkastelua tarvittavilta osin myös joihinkin muihin valtioavustuksiin ja -osuuksiin. Lisäksi näkökulmana on erityisesti arvioida onko valtionavustusten ja -osuuksien hallinnointiin käytetyt resurssit oikeassa suhteessa avustusten määrään ja niillä tavoiteltuihin vaikutuksiin. Siirtomenoja ei käsitellä yksityiskohtaisesti momenttitasolla.

Aikajänne:

Ydintoimintoanalyysissa toimintojen tarkastelua tehdään kahdessa aikaulottuvuudessa; tällä hallituskaudella vuoteen 2015 mennessä sekä pidemmällä aikajänteellä vuoteen 2020 mennessä.

4. Ydintoimintoanalyysin viitekehys

Ydintoimintoanalyysi toteutetaan oheisen viitekehyksen mukaisesti.



Ydintoimintoanalyysissä tarkastellaan toimintoja neljästä toiminnan ja toimintojen ulottuvuudesta käsin:

- tehtävien
- suoritteiden/palveluiden
- prosessien sekä
- organisoinnin näkökulmasta.

Edellä mainittuja toimintoja ja niiden ulottuvuuksia arvioidaan kahdesta näkökulmasta: 1) voidaanko toimintoa kehittää, järjestellä uudelleen tai hoitaa jollakin muulla tavalla tai 2) voidaanko toiminnosta valtion/ rahoitus- ja järjestämisvastuulla luopua.

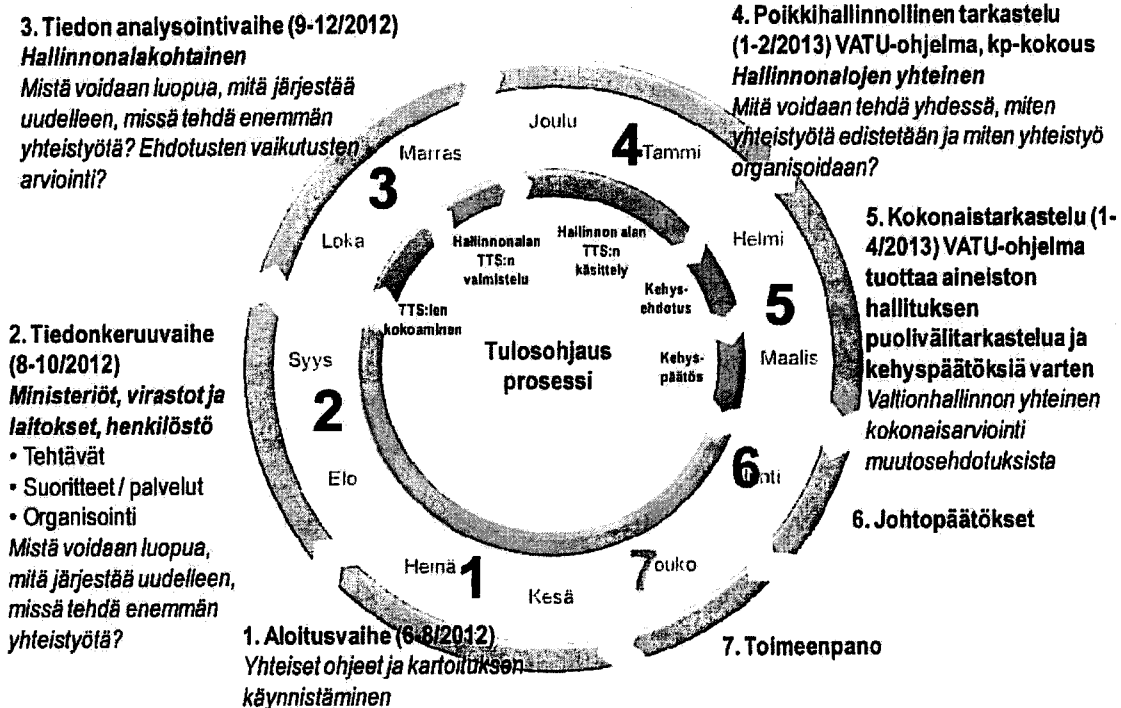
Ydintoimintoanalyysissä ei listata kaikkia organisaation säilytettäviä toimintoja ja tehtäviä, vaan ainoastaan ne joihin esitetään muutoksia. Ydintoimintoanalyysissä otetaan kantaa siihen voidaanko toimintoja ja tehtäviä hoitaa jatkossa uudella tavalla valtionhallinnon sisällä, osana kuntien tehtäviä tai katsoa että tehtävä ei kuulu lainkaan julkishallinnon järjestämis- tai rahoitusvastuulle. Sen sijaan analyysissä ei oteta kantaa siihen, tuottaako valtion rahoitus- ja järjestämisvastuulla olevan tehtävän tai palvelun yksityinen tai kolmannen sektorin toimija. Tarkastelu tulee ulottaa kaikkiin, myös lakisääteisiin tehtäviin.

Oheisena on esitetty yksittäisiä esimerkkejä siitä, miten analysointia tulisi toimintojen näkökulmasta tehdä:

- Tehtävät: organisaatio x arvioi toimintaansa ja esittää, että organisaation aikaisemmin hoitamat esimerkiksi lupa-asiat ovat muuttumassa tulevaisuudessa niin vähäisiksi, että niiden hoitaminen on mahdollista siirtää hoidettavaksi hallinnonalan toiseen virastoon, jossa hoidetaan muitakin vastaavantyyppisiä asioita ja virastolla on samanlainen asiakasryhmä. Voidaan myös arvioida voitaisiinko nämä asiat hoitaa esimerkiksi jonkin toisen hallinnonalan kanssa yhteistyössä tms.
- Palvelut/suoritteet: organisaatio x arvioi ja kirjaa organisaationsa näkökulmasta sellaiset keskeiset palvelut ja suoritteet, joihin voisi kohdistua muutoksia. Esimerkiksi organisaation nykyinen asiakas- ja neuvontapalvelu, jota on aikaisemmin hoidettu kyseisessä organisaatiossa, voidaan jatkossa hoitaa toiminnon luonteen muuttumisen vuoksi kokonaan sähköisenä palveluna tai yhdistää se osaksi laajempaa esimerkiksi hallinnonalan yhteistä asiakaspalvelukokonaisuutta.
- Prosessit: ministeriö x arvioi, että organisaatiossa jokin tietty toiminnan suunnittelun tai valmistelun prosessi on tarpeen muuttaa ja yksinkertaistaa siten, että muodollisten prosessien ja päätöksenteon vaiheiden määrä vähenee ja henkilöstön kuormitus ja työhön sekä kokouksiin ym. valmisteluun käytettävä aika vähenevät. Voidaan myös esimerkiksi arvioida että koko prosessista voidaan luopua, turhat tai usein toistuvat tehtävät voidaan automatisoida, itsepalveluiden osuutta on tarve kasvattaa tai osa tehtävistä on mahdollista viedä sinne missä ne on järkevintä hoitaa töiden tasaamisen avulla.
- Organisointi: hallinnonala x arvioi, että esimerkiksi hallinnonalan kahden viraston tehtävät ovat tulevaisuuden näkymien valossa merkittävässä muutosvaiheessa ja niiden toiminnot ovat ajan saatossa muotoutuneet hyvin samantyyppisiksi. Tästä syystä hallinnonala voi pitää perusteltuna yhdistää nämä kaksi organisaatiota tai niiden osatoimintoja. Hallinnonala voi myös päätyä esimerkiksi siihen, että tietyt toiminnot organisaatiossa on perusteltua siirtää esim. toiselle hallinnonalalle hoidettavaksi tai että organisaation tehtävät ovat muuttuneet tai muuttumassa niin, ettei valtion olen perusteltua jatkossa vastata tehtävän hoitamisesta. Tällöin hallinnonala voi nähdä mahdolliseksi lopettaa organisaation toiminta kokonaan valtion rahoitus- ja järjestämisvastuulla.

5. Tiedonkeruu- ja analysointiprosessi

Tiedonkeruu- ja analysointiprosessi toteutetaan liitteessä 1 olevan tiedonkeruu- ja analysointiprosessin mukaisesti. Alla oleva prosessi kuvaa ydintoimintoanalyysin kytkeytymistä valtionhallinnon muihin keskeisiin ohjausprosesseihin.



1. Aloitusvaihe

Aloitusvaihe käynnistyy elokuussa 2012. Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman seminaari pidetään 20.8.2012, jolloin ydintoimintoanalyysistä käydään yhteinen keskustelu ja huolehditaan, että kaikilla hallinnonaloilla on yhdenmukainen käsitys ja riittävät tiedot ydintoimintoanalyysien käynnistämiseksi. Myös kirjalliset ohjeet lähetetään hallinnonaloille samassa yhteydessä. Ydintoimintoanalyysin osalta seminaariin osallistuvat erityisesti ne tahot, jotka ministeriöissä vastaavat hallinnonalan ydintoimintoanalyysin koordinaatiosta ja toteutuksesta, ja ovat vastuussa ydintoimintoanalyysiin liittyvästä kokonaisuudesta ja vuorovaikutuksesta hallinnonalan suuntaan.

Aloitusvaiheessa ministeriöt organisoivat toimintansa haluamallaan tavalla. Toiminta voidaan organisoida esimerkiksi asettamalla työryhmä, tiimi tai vastaava toteuttamaan ja organisoimaan hallinnonalan analyysiä. Heti aloitusvaiheesta alkaen on vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman tavoitteiden mukaisesti toivottavaa, että analyysi- ja tiedonkeruuprosessi on strategista, vuorovaikutteista, ennakkoluulotonta ja tuloksia tuottavaa. Prosessin merkitys on tärkeä ja edellyttää hallinnonaloilta vahvaa sitoutumista. Tiedonkeruu- ja analyysityö edellyttää hallinnonaloilla ja koko valtionhallinnossa strategista- ja myös arvokeskustelua. Tähän keskusteluun tulisi osallistua monipuolisesti ministeriöiden, hallinnonalan ja henkilöstön edustajia.

2. Tiedonkeruuvaihe

Tiedonkeruuvaihe toteutetaan seuraavasti. Tiedonkeruuvaiheeseen osallistuvat henkilöstö, virastot ja laitokset sekä ministeriöt.

Henkilöstö vastaa ideointi- ja palautekanavaan 28.9.2012 mennessä. Kaikki kehittämisideat ja esitykset valtionhallinnon toiminnan kehittämiseksi ovat toivottavia. Ideat voivat kohdistua kaikille toiminnan tasoille eli omiin tehtäviin, oman organisaation toimintoihin tai laajemmin hallinnonalan tai koko valtionhallinnon toimintoihin. Henkilöstön esittämät kehittämisideat vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelma lähettää virastoille ja laitoksille sekä ministeriöille hyödynnettäväksi ja huomioon otettavaksi organisaatiotason tiedonkeruuvaiheessa ja osana lopullista hallinnonalan analyysia. Henkilöstö voi vastata ideointi- ja palautekanavaan omalla nimellään tai anonyymisti.

Henkilöstön palautekanavan keskeinen sisältö:

Henkilöstön kehittämisehdotukset:

Ehdotukset toiminnan kehittämiseksi
Toiminta jota tulisi vähentää

Virastot ja laitokset vastaavat 15.10.2012 mennessä omaa organisaatiotansa koskevaan tiedonkeruuseen. Tässä vaiheessa kukin virasto ja laitos voi haluamallaan tavalla vuorovaikutteisesti ja strategisesti arvioida omia toimintojaan edellä mainitun viitekehyksen ulottuvuuksien mukaisesti ja tehdä esitykset miten toimintoja voidaan kehittää, uudelleen järjestellä tai uudistaa ja mistä voidaan luopua. Virasto voi tehdä esityksiä myös koko valtionhallinnon ja muiden hallinnonalojen toimintaan liittyen. Virasto tekee esityksiä myös poikkihallinnollisen yhteistyön mahdollisuuksista ja arvioi organisaationsa tehtäväalan kehitystä ja tulevaisuutta. Virasto tai laitos käyttää työssään hyödykseen henkilöstöltä saatua palautetta. Virasto huolehtii tässä vaiheessa tarvittavasta yhteistoimintamenettelystä.

Virastoja ja laitoksia koskevan tiedonkeruun keskeinen sisältö:

Uudistettavan kohteen (tehtävä/palvelu/prosessi/organisointi) tarkastelu

Mitä tavoitetta toiminnolla tuetaan?

Arvio toiminnon tarpeellisuudesta tulevaisuudessa?

Kehitetään, järjestetään uudelleen tai luovutaan

Muutoksen ajankohta

Toiminnon uudelleen järjestäminen

Miten toiminnon järjestäminen tulisi toteuttaa tulevaisuudessa?

Mitä vaikutuksia toiminnon uudelleen järjestelyllä olisi?

Toiminnosta luopuminen

Mitä vaikutuksia toiminnon lopettamisella olisi?

Yhteistyön lisääminen toiminnon toteutuksessa

Miten yhteistyötä toiminnon toteutuksessa tulisi lisätä?

- Hallinnonalalla
- Hallinnonalojen kesken
- Koko valtionhallinnon osalta

Ministeriöt ja valtionavustuksia saavat tahot

Ministeriöt vastaavat 31.10.2012 mennessä omaa organisaatiotansa sekä valtionavustuksia ja -osuuksia koskevaan tiedonkeruuseen (vastaava kuin virastoja ja laitoksia koskeva tarkastelu, ks. yllä oleva kuva). Ministeriö toteuttaa edellä esitetyn viitekehyksen mukaisesti strategisesti ja vuorovaikutteisesti arvion oman toimintansa osalta toimintojen uudistamismahdollisuuksista. Ministeriö voi tehdä esityksiä myös koko valtionhallinnon ja muiden hallinnonalojen toimintaan liittyen. Ministeriö hyödyntää tarkastelussa keskushallintohankkeessa muodostettua tahtotilaa keskushallinnon kehittämisestä ja tästä näkökulmasta käsin arvioi toimintojen kehittämistä. Ministeriö hyödyntää työssään henkilöstöltä ja hallinnonalansa virastoilta ja laitoksilta saatuja tietoja, jotka on ajallisesti toimitettu hieman aikaisemmin ministeriön käyttöön.

Tässä vaiheessa kerätään myös ministeriöiltä listaus kaikista hallinnonalan organisaatioista ja niiden toiminnan luonteesta, jotka analyysiin kuuluvat. Lisäksi ministeriöltä pyydetään arviota siitä miten hallinnonalan organisaatiot ovat kehittyneet ja miten niiden tehtäväala nähdään kehittyvän tulevaisuudessa. Kehityssuuntia koskeva näkemyksellisyys auttaa ministeriötä hallinnonalan ydintoimintoanalyysin laatimisessa. Lisäksi lomakkeella pyydetään tiedot poikkihallinnollisen yhteistyön mahdollisuuksista.

Organisaatiot:**Organisaatio:**

Tehtävääla (laaja / suppea)

Tehtävien luonne (viranomaistehtävät / muut tehtävät)

Organisaation kehittyminen tulevaisuudessa

Tehtävät laajenevat

Tehtävät supistuvat

Lisäksi ministeriö vastaa valtionavustuksia ja -osuuksia koskevan osuuden analysoinnista. Analyysi laaditaan hallinnonalalla valtionosuuksia ja -avustuksia saavien organisaatioiden osalta. Hallinnonalat voivat oman harkintansa mukaan kohdistaa tarkastelua tarvittavilta osin myös joihinkin muihin valtionavustuksiin ja -osuuksiin. Lisäksi näkökulmana on erityisesti arvioida onko valtionavustusten ja -osuuksien hallinnointiin käytetyt resurssit oikeassa suhteessa avustusten määrään ja niillä tavoiteltuihin vaikutuksiin. Kokonaisuutena siirtomenoja ei näin ollen käsitellä yksityiskohtaisella tasolla momenttikohtaisesti.

Valtionosuuksia ja -avustuksia koskevan tiedonkeruun keskeinen sisältö:

Siirtomeno/Valtionavustus/Valtionosuus**Avustuksen saaja**

Avustuksen käyttötarkoitus ja kohde

Avustuksen määrä

Arvio avustuksen tarpeellisuudesta tulevaisuudessa

Kehitetään, järjestetään uudelleen tai luovutaan

Muutoksen ajankohta

Arvio muutoksen vaikutuksesta

Avustuksesta luopumisen vaikutus?

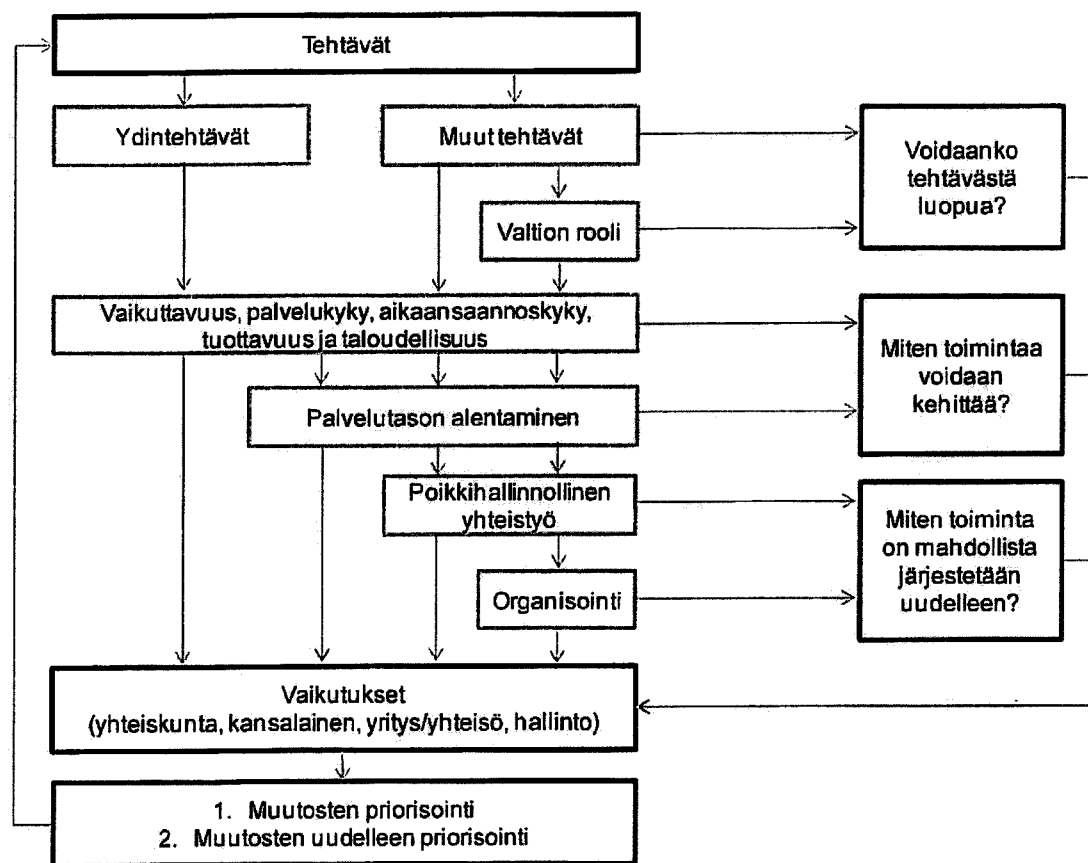
Rahoituksen uudelleen järjestelyn vaikutus?

Ministeriö huolehtii oman organisaationsa osalta tarvittavasta yhteistoimintamenettelystä.

Ministeriöllä on kokonaisvastuu siitä, että hallinnonalan organisaatiot osallistuvat ja tuottavat tarvittavalla tavalla ydintoimintoanalyysissä tarvittavaa tietoa.

3. Analysointivaihe

Ministeriö toteuttaa hallinnonalan analysointivaiheen syys-joulukuussa 2012. Analysointivaiheessa toivotaan käytettävän hyväksi oheista analyysivaiheen ajattelun tueksi laadittua kehikkoa.



Tarkoitus on, että ministeriö tekee analyysin ja esityksen uudistettavista toiminnoista yhteistyössä hallinnonalan ja henkilöstön kanssa 1) koko valtionhallinnon tasolla, 2) ministeriötasolla, 3) virastojen ja laitosten tasolla sekä 4) valtionavustuksia ja -osuuksia koskevien osuuksien osalta seuraavasti:

- Esitys toiminnoista, joita voidaan uudelleen järjestellä
- Esitys toiminnoista, joista voidaan luopua
- Esitys poikkihallinnollisen yhteistyön mahdollisuuksista eli mitä olisi mahdollista tehdä yhteistyössä
- Uudelleen priorisointi. Kun listaus toimintojen uudistamisesta on analyysin pohjalta tehty, ministeriön tehtävänä on sen jälkeen skenaarioajatteluna arvioida toimintoja tilanteessa missä resursseja jouduttaisiin 10 %:n tasolla kohdentamaan hallinnonalalla uudelleen/ hallinnonalan olisi otettava hoidettavaksi lisää tehtäviä/hallinnonalan resurssit vähenisivät. Priorisoinnin pohjalta hallinnonalojen tulee esittää mitä edellä esitettyjen uudistusten lisäksi olisi hallinnonalalla tehtävä, jotta em. tavoitteeseen on mahdollista päästä. Resurssien tarkastelun lähtötasona on pääluokkatasolla vuoden 2012 budjetti.
- Lisäksi ministeriö kuvaa keskeiset toteutetut/päätetyt/suunnitellut rakenteelliset tai vastaavat uudistukset hallinnonalan organisaatioissa sekä niiden vaikutukset tämän ja edellisen

hallituskauden ajalta. Edellä mainitut uudistukset otetaan soveltuvalla tavalla huomioon osana ydintoimintoanalyysin kokonaisuutta.

Valtionavustusten ja -osuuksien osalta ministeriöitä pyydetään tekemään esitys uudelleen järjestelyiksi seuraavasti:

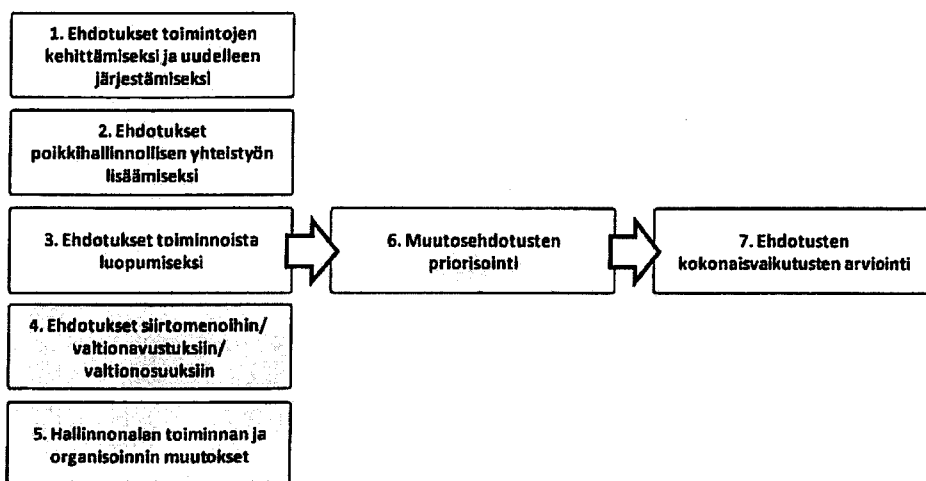
- esitys valtionavustuksia saavien organisaatioiden uudelleen järjestelyiksi
 - mistä voidaan luopua - eivät tue valtionhallinnon ydintoimintaa (listaus em. avustuksista (avustuksen nimi, peruste, avustuksen määrä)
 - mitä voidaan uudelleen järjestellä - tukevat uudelleen järjestelyllä valtionhallinnon ydintoimintaa, poistavat päällekkäisyyksiä ja tehostavat valtionhallinnon toimintaa - listaus em. valtionavustuksista jotka voidaan uudelleen järjestellä (avustuksen nimi, peruste, avustuksen määrä)

Hallinnonalakohtaisen analyysin lopuksi ministeriö tekee arvion uudistusten kokonaisvaikutuksista mukaanlukien henkilöstövaikutukset. Kokonaisvaikutusten arvioinnissa esitetään vaikutukset resurssien (euromääräinen- ja htv-tarkastelu) sekä asiakasvaikutusten ja yhteiskunnallisten vaikutusten osalta.

Ministeriö huolehtii analyysivaiheessa tarvittavasta yhteistoimintamenettelystä.

Analyysivaiheen lomakerakenne on kuvattu alla. Lopullinen analyysivaiheen lomake lähetetään ministeriöille erikseen.

Analyysivaiheen lomakkeet:



Analyysivaiheessa kehitys-/muutosehdotusten ja niiden vaikutusten arvioinnissa sekä ehdotusten kokonaistarkastelussa hyödynnetään ydintoimintoanalyysiprosessiin sisältyvää tukimateriaalia, mm. yhdenmukaisia lomakkeita.

4. Poikkihallinnollinen vaihe

Poikkiahallinnollinen vaihe toteutetaan hallinnonalakohtaisten analyysien valmistuttua kahdessa vaiheessa tammi-helmikuussa 2013. Aluksi vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelma kokoaa hallinnonalakohtaisista esityksistä poikkiahallinnollista uudistamista koskevat ehdotukset yhdeksi kokonaisuudeksi. Tämä tilannekuva tarjotaan seuraavaa työvaihetta varten.

Seuraava vaihe on sähköinen työpaja, johon kutsutaan osallistujiksi 50-150 henkilöä. Työpajan tavoitteena on tilannekuvan pohjalta kehittää edelleen ja saada lisää ideoita poikkiahallinnollisen yhteistyön edistämiseksi. Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelma kutsuu työpajan osallistujat hankkeeseen. Työpajassa etsitään:

- poikkiahallinnollisia yhteistyömahdollisuuksia ja toteutuskeinoja
- yhteistyömahdollisuuksien hyötyjä ja vaikutuksia tuloksellisuuteen ja vaikuttavuuteen
- yhteistyömahdollisuuksien priorisointia
- yhteistyömahdollisuuksiin liittyvien riskien arviointia.

Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelma laatii poikkiahallinnollisesta vaiheesta yhteenvedon kansliapäällikkökokouksen käsiteltäväksi.

Poikkiahallinnollisesta vaiheesta ohjeistetaan erikseen.

5. Kokonaistarkastelu, johtopäätökset ja toimeenpano

Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelma laatii yhteenvedon hallinnonalojen esitysten ja poikkiahallinnollisen vaiheen esitysten pohjalta helmikuussa 2013.

Kokonaistarkastelun toteuttaa kansliapäällikkökokous vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman laatiman yhteenvedon pohjalta tammi-huhtikuussa 2013. Tarkemmin kokonaistarkastelun toteutuksesta on todettu ohjekirjeessä.

Johtopäätöksistä ja toimeenpanosta päätetään erikseen ydintoimintoanalyysin yhteenvedon ja kokonaistarkastelun pohjalta.

Liite 1: Ydintoimintoanalyysin tiedonkeruu- ja analysointiprosessi

