



OPETUS- JA  
KULTTUURIMINISTERIÖ

# Sivistyshallinto 2030

Opetus- ja kulttuuriministeriön konsernin  
kehittämishankkeen loppuraportti

Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2022:35

# Sivistyshallinto 2030

Opetus- ja kulttuuriministeriön konsernin  
kehittämishankkeen loppuraportti

Opetus- ja kulttuuriministeriö Helsinki 2022

**Julkaisujen jakelu**

Distribution av publikationer

**Valtioneuvoston  
julkaisuarkisto Valto**

Publikations-  
arkivet Valto

[julkaisut.valtioneuvosto.fi](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi)

**Julkaisumyynti**

Beställningar av publikationer

**Valtioneuvoston  
verkkokirjakauppa**

Statsrådets  
nätbokhandel

[vnjulkaisumyynti.fi](http://vnjulkaisumyynti.fi)

Opetus- ja kulttuuriministeriö

CC BY-ND 4.0

ISBN pdf: 978-952-263-816-8

ISSN pdf: 1799-0351

Taitto: Valtioneuvoston hallintoyksikkö, Julkaisutuotanto

Helsinki 2022

## Sivistyshallinto 2030 Opetus- ja kulttuuriministeriön konsernin kehittämishankkeen loppuraportti

Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2022:35		Teema	Hallinto
Julkaisija	Opetus- ja kulttuuriministeriö		
Yhteisötekijä	Opetus- ja kulttuuriministeriö		
Kieli	suomi	Sivumäärä	77

### Tiivistelmä

Opetus- ja kulttuuriministeriö käynnisti 13.10.2021 koko toimialan virastot kattavan konsernin kehittämishankkeen, jonka tavoitteena on varmistaa sivistyshallinnon toiminnan vaikuttavuus, laatu ja palvelukyky tulevina vuosina. Kehittämishankkeessa laadittiin tavoitetila ja muutosohjelma sivistyshallinnon kehittämiseksi. Uudistamistoimilla suunnataan sivistyshallinto kohti 2030-lukua.

Muutosohjelmassa sivistyshallinnon rakenteita ehdotetaan uudistettavaksi siten, että sivistyshallinto muodostuisi ministeriön lisäksi nykyisen 11 viraston sijasta viidestä virastosta. Digitalisaation edistämiseksi valmisteltaisiin koulutustoimialan kattava digivisio ja tiekartta, panostettaisiin kulttuuriperinnön digitointiin sekä uudistettaisiin tietovarantojen ylläpitoa, kehittämistä ja niiden taloussuunnittelua. Ohjausta kehitettäisiin laatimalla virastoja koskeva yhteinen laki sekä kirjanpitoyksiköille omat toimintalainsäädäntönsä. Talousarvion momenttirakenne koottaisiin yhdeksi kokonaisuudeksi. Ministeriöön perustettaisiin sivistyshallinnon ohjaus- ja palvelutoiminto. Ohjauksessa olisi käytössä yhteinen kokonaisohjauksen toimintamalli. Tulosohjauksessa otettaisiin käyttöön sähköinen alusta. Sivistyshallinnon yhteisiä palveluita kehitettäisiin toimintatapoja muuttamalla ja toimintoja yhdistämällä.

Muutosohjelma ajoittuu vuosille 2023–2026. Työpaikat eivät vähene muutosohjelman takia.

Asiasanat	sivistyshallinto, opetus- ja kulttuuriministeriö, hallinnonala, virastorakenteet, ohjaus, yhteiset palvelut, digitalisaatio		
ISBN PDF	978-952-263-816-8	ISSN PDF	1799-0351
Julkaisun osoite	<a href="https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-816-8">https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-816-8</a>		

## Bildningsförvaltningen 2030

### Slutrapport om projektet för utveckling av koncernen inom undervisnings- och kulturministeriet

<b>Undervisnings- och kulturministeriets publikationer 2022:35</b>		<b>Tema</b>	Förvaltning
<b>Utgivare</b>	Undervisnings- och kulturministeriet		
<b>Utarbetad av</b>	Undervisnings- och kulturministeriet		
<b>Språk</b>	finska	<b>Sidantal</b>	77

#### Referat

Undervisnings- och kulturministeriet inledde den 13 oktober 2021 ett projekt för utveckling av koncernen som omfattade ämbetsverken inom hela ansvarsområdet och som syftade till att säkerställa verkningsfullheten av och kvaliteten på bildningsförvaltningens verksamhet samt dess serviceförmåga under de kommande åren. Inom ramen för utvecklingsprojektet utarbetades en målbild och ett program för att utveckla bildningsförvaltningen. Genom åtgärderna reformeras bildningsförvaltningen med blicken mot 2030-talet.

I utvecklingsprogrammet föreslås det att bildningsförvaltningens strukturer ska reformeras så att bildningsförvaltningen utöver av ministeriet ska bestå av fem ämbetsverk i stället för de nuvarande 11 ämbetsverken. För att främja digitaliseringen ska man bereda en digital vision och en färdplan för utbildningssektorn, satsa på digitalisering av kulturarvet samt reformera upprätthållandet och utvecklingen av datalager och ekonomiplaneringen i fråga om dem. Styrningen ska utvecklas genom att det utarbetas en gemensam lag om ämbetsverken och egen lagstiftning om verksamheten för bokföringsenheterna. Momentstrukturen i budgeten ska slås samman till en enda helhet. Vid ministeriet ska inrättas en styrnings- och servicefunktion inom bildningsförvaltningen. I styrningen ska man använda en gemensam verksamhetsmodell för övergripande styrning. I resultatstyrningen ska en digital plattform införas. Bildningsförvaltningens gemensamma tjänster ska utvecklas genom att verksamhetssätten ändras och funktioner slås samman.

Utvecklingsprogrammet genomförs 2023–2026. Antalet arbetsplatser minskar inte på grund av programmet.

**Nyckelord** bildningsförvaltningen, undervisnings- och kulturministeriet, förvaltningsområde, ämbetsverksstrukturer, styrning, gemensamma tjänster, digitalisering

**ISBN PDF** 978-952-263-816-8 **ISSN PDF** 1799-0351

**URN-adress** <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-816-8>

## Educational and Cultural Administration 2030

### Final report of the Ministry of Education and Culture's corporate governance project

---

<b>Publications of the Ministry of Education and Culture, Finland 2022:35</b>	<b>Subject</b>	Administration
---	----------------	----------------

<b>Publisher</b>	Ministry of Education and Culture
------------------	-----------------------------------

---

<b>Group author</b>	Ministry of Education and Culture
---------------------	-----------------------------------

<b>Language</b>	Finnish	<b>Pages</b>	77
-----------------	---------	--------------	----

---

#### Abstract

The Ministry of Education and Culture launched a development project on 13 October 2021 that encompasses all agencies within the Ministry's governance. The project aims to ensure the effectiveness, quality and service capacity of all educational and cultural activities into the future. The project prepared a common intent and a programme for developing the administrative structures governing education and culture. These measures will pave the way for education and culture into the 2030s.

In the programme, it is proposed that the structures of the educational and cultural administration be reformed so that, besides the Ministry, the administration would consist of five agencies instead of the current 11 agencies. To promote digitalisation, a digital vision and roadmap would be prepared for the education sector, investments would be made to digitise cultural heritage, and the maintenance and development of information resources and the related financial planning would be reformed. Guidance would be developed by drafting a joint legislative act on the agencies as well as separate legislation regulating the activities for the accounting offices. In addition, the structure of items in the national budget would be brought together under a single entity. A guidance and service function for the educational and cultural administration would be established in the Ministry, and a common overall guidance structure would be adopted for guidance. Moreover, an electronic platform would be employed in performance guidance activities. The shared services in educational and cultural administration would be redesigned by revamping existing practices and combining functions.

The programme will run from 2023 to 2026. The programme does not involve any job reductions.

<b>Keywords</b>	educational and cultural administration, Ministry of Education and Culture, administrative branch, structures of government agencies, guidance, shared services, digitalisation
-----------------	---

---

<b>ISBN PDF</b>	978-952-263-816-8	<b>ISSN PDF</b>	1799-0351
-----------------	-------------------	-----------------	-----------

---

<b>URN address</b>	<a href="https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-816-8">https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-816-8</a>
--------------------	---

---

# Sisältö

<b>1</b>	<b>Konsernin kehittämishankkeen asettamisen tausta</b> .....	7
<b>2</b>	<b>Julkisen hallinnon ja sivistyshallinnon rakenteiden ja ohjauksen kehittyminen ja nykytila</b> .....	10
2.1	Valtion keskushallinnon rakenne ja kehitys.....	11
2.2	Aluehallinnon rakenne ja kehitys .....	12
2.3	Sivistystoimi kunnissa.....	13
2.4	Muita julkisen hallinnon kehittämistoimia.....	14
2.5	Sivistyshallinnon kehittyminen ja nykytila .....	14
<b>3</b>	<b>Sivistyshallinto Pohjoismaissa, Alankomaissa ja Virossa</b> .....	18
<b>4</b>	<b>Sivistyshallinto 2030: tavoitetila</b> .....	20
<b>5</b>	<b>Tavoitetila: ehdotus muutosohjelmaksi</b> .....	23
5.1	Sivistyshallinnolle luodaan selkeät rakenteet .....	23
5.2	Digitalisaatiolla parannetaan palveluja.....	29
5.3	Yhtenäinen ohjaus – vahva vaikuttavuus.....	34
5.4	Yhteiset palvelut muutoksen tukena .....	37
<b>6</b>	<b>Toimeenpano ja riskienhallinta</b> .....	41
	<b>Liitteet</b> .....	43
	Liite 1. Sivistyshallinnon nykytilanne ja taloudelliset lähtökohdat.....	43
	Liite 2. Esimerkkejä virastouudistuksista valtionhallinnossa.....	56
	Liite 3. Sivistyshallinto Pohjoismaissa, Alankomaissa ja Virossa .....	64
	Liite 4. Konsernitason taloussuunnittelu.....	77

# 1 Konsernin kehittämishankkeen asettamisen tausta

Opetus- ja kulttuuriministeriö (OKM) käynnisti lokakuussa 2021 (VN/24284/2021) ministeriön sekä koko toimialan virastot kattavan konsernin kehittämishankkeen, jonka tavoitteena on varmistaa ministeriön ja virastojen toiminnan laatu ja palvelukyky tulevina vuosina. Keskeisenä tavoitteena on myös vahvistaa konsernin palveluiden, toiminnan ja ohjausjärjestelmän laatua sekä selkeyttää sivistyshallinnon rakennetta. Kehittämistyön tavoitteena on parantaa ministeriön ja virastojen palvelu- ja toimintakykyä, tuottavuutta ja taloudellisuutta siten, että velvoitteet voidaan hoitaa kehysten mukaisten määrärahojen puitteissa. Uudistamistyöllä tuetaan osaltaan myös virastojen henkilöstön ja työyhteisöjen hyvinvointia.

Globaali ja eurooppalainen toimintaympäristö on murroksessa. Ulko- ja turvallisuuspoliittinen tilanne on epävakaa. Koronapandemia vaikuttaa edelleen toimintaamme ja sen seuraukset edellyttävät korjaavia toimia. Ilmastomuutoksen hillitseminen on vaativa maailmanlaajuinen haaste. Tieteen, teknologian ja talouden kehitys, väestörakenteen muutokset ja syntyvyyden lasku, eri väestöryhmien ja alueiden eriarvoistumiskehitys sekä demokratian kehitys ja erilaistuvat arvot ja asenteet vaikuttavat merkittävästi koko julkisen hallinnon toimintakenttään ja heijastuvat monella tavalla opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalan toimintaan. Toisaalta hallinnonalan toimijat eivät pelkästään reagoi muutoksiin vaan tuottavat ratkaisuja nykyisiin ja tuleviin haasteisiin.

Väestön ikääntyminen hallitsee edelleen julkisen talouden näkymiä. Iäkkään vanhusväestön määrän kasvu lisää lähivuosikymmeninä hoiva- ja terveysmenoja. Samaan aikaan työikäinen väestö supistuu ja osaavan työvoiman puute uhkaa työllisyys- ja tuottavuuskasvua. Opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalan täytyy ylläpitää, kehittää ja perustella toimintojaan yhä tiukempien taloudellisten reunaehtojen puitteissa.

Kasvaviin haasteisiin vastaaminen muuttuvassa toimintaympäristössä edellyttää uudistamista. Muutos ei ole itseisarvo vaan keino turvata sivistyshallinnon kyky edistää osaamista, kulttuuria, kasvua ja hyvinvointia Suomessa. Hallinnonalan tulee toimia ja sitä on johdettava kokonaisuutena. Suurten yhteiskunnallisten ongelmien ratkaiseminen edellyttää koko julkiselta hallinnolta yhdensuuntaista toimintaa hallinnonalojen rajat ylittäen. Kun haasteet ovat yhteisiä, myös ratkaisujen täytyy ylittää olemassa olevat hallinnolliset rajat.



Kehittämishankkeelle asetettiin seuraavat tehtävät:

- Arvioida opetus- ja kulttuuriministeriön konsernin toimintaa kokonaisuutena ja luoda tilannekuva hallinnonalan virastojen kokonaisuudesta sekä määrällällä tavoitetilalla ministeriön ja virastojen toiminnan laadulle ja palvelukyvyille.
- Laatia opetus- ja kulttuuriministeriön konsernin kehittämisen toimenpideohjelma toiminnan kehittämiseksi.
- Tarkastella toimenpideohjelmassa konsernin virastorakennetta, digitaalisia palveluita ja niiden yhteiskäyttömahdollisuuksia, tukitoimintojen resurssien käyttöä ja tehostamismahdollisuuksia, tarkastus- ja valvontatoimintaa, valtionavustustoimintaa sekä henkilöstöresurssien tehostamista ja muita keskeisiä näkökulmia. Ensisijaisena tarkoituksena on lisätä kaikille yhteisten prosessien toteuttamista yhteistoimintana. Valmistelussa tuli laatia myös virastokohtaisen taloudellisen tilanteen ja tuottavuuspotentiaalin yhdenmukaiset arviointiperusteet.
- Sisällyttää toimenpideohjelmaan tarvittavat ehdotukset toimintojen yhdistämiseksi, tehtävien siirtämiseksi, tehtävistä luopumiseksi, nykyisten tehtävien tekemiseksi pienemmillä resursseilla, työnjaon uudistamiseksi, resurssien osittaiseksi keskittämiseksi, henkilöstöresurssien käytön edistämiseksi sekä tarkastus- ja valvontatoiminnan kehittämiseksi.

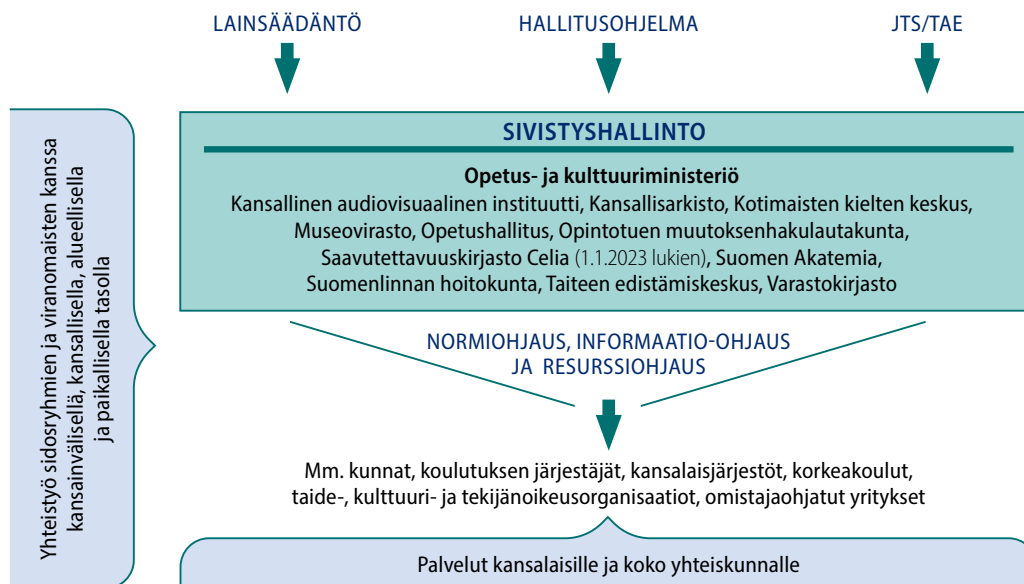
Kehittämishankkeen puheenjohtajana toimi kansliapäällikkö Anita Lehikoinen opetus- ja kulttuuriministeriöstä. Hankkeen jäseniä olivat: luottamusmies Pia Ekqvist, Julkisanalan koulutettujen neuvottelujärjestö JUKO ry; pääjohtaja Päivi Happonen, Kansallisarkisto; sopimusalavastaava Leena Hiljanen, Ammattiliitto PRO ry; ylijohtaja Atte Jääskeläinen, opetus- ja kulttuuriministeriö; ylijohtaja Riitta Kaivosoja, opetus- ja kulttuuriministeriö; johtaja Ilari Kurri, Suomenlinnan hoitokunta; apulaisjohtaja Mikko Kuutti, Kansallinen audiovisuaalinen instituutti; ylijohtaja Petri Lempinen, opetus- ja kulttuuriministeriö; erityisasiantuntija Marleena Luopa, opetus- ja kulttuuriministeriö; ylijohtaja Ossi Malmberg, Suomen Akatemia; johtaja Mikael Mantila, Opetushallitus; pääjohtaja Tiina Merisalo, Museovirasto; johtaja Leena Nissilä, Kotimaisten kielten keskus; hallintojohtaja Pia Nyblom, opetus- ja kulttuuriministeriö; neuvotteleva virkamies Iiris Patosalmi, opetus- ja kulttuuriministeriö; ylijohtaja Eeva-Riitta Pirhonen, opetus- ja kulttuuriministeriö; ylijohtaja Esko Ranto, opetus- ja kulttuuriministeriö; talousjohtaja Pasi Rentola, opetus- ja kulttuuriministeriö; sopimusasiantuntija Tiina Sulin, Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL ry; johtaja Paula Tuovinen, Taiteen edistämiskeskus; kirjastonjohtaja Johanna Vesterinen, Varastokirjasto; kirjastonjohtaja Minna von Zansen, Näkövammaisten kirjasto; puheenjohtaja Terttu Ujainen, Opintotuen muutoksenhakulautakunta sekä tiedeasiantuntija Soili Vasikainen, opetus- ja kulttuuriministeriö. Kehittämishankkeen teknisenä sihteerinä on toiminut hallinnollinen avustaja Päivi Onnela opetus- ja kulttuuriministeriöstä.

Kehittämishankkeessa on tiiviissä vuorovaikutuksessa hallinnonalan kanssa luotu yhteinen tilannekuva sivistyshallinnon kokonaisuudesta sekä määritelty tavoitetila ministeriön ja virastojen toiminnan laadulle ja palvelukyvyille. Tilannekuva ja tavoitetila valmistuivat joulukuussa 2021. Kehittämishankkeen alustavista ehdotuksista on järjestetty virastoille ja ministeriölle henkilöstötilaisuudet 21.9.2022 ja 26.9.2022 sekä sidosryhmätilaisuus 29.9.2022. Kehittämishankkeen määräaika päättyi 30.9.2022.

Sivistyshallinnon toiminnan kehittämiseksi on laadittu muutosohjelma, joka sisältää sekä pidemmän että lyhyemmän aikavälin esityksiä. Virastorakenteen uudistamista koskevat esitykset on valmisteltu toteutettavaksi vuosina 2023–2026.

## 2 Julkisen hallinnon ja sivistyshallinnon rakenteiden ja ohjauksen kehittyminen ja nykytila

Kuva 1. Sivistyshallinnon kokonaisuus.



Liitteessä 1. on esitetty sivistyshallinnon toimintaa lukuina.

**Suomen hallintorakenne** muodostuu valtion ylimmistä toimielimistä, tuomioistuimista ja muusta julkishallinnosta. Maakunnat, kunnat ja kunnalliseen hallintoon kuuluvat viranomaiset sekä tulevat hyvinvointialueet toimivat yhteistyössä valtion alue- ja paikallishallinnon viranomaisten kanssa.

Valtionhallinto muodostuu keskus-, alue- ja paikallishallinnosta. Keskushallinto muodostuu ministeriöistä ja niiden hallinnonalalla olevista valtakunnallisista virastoista ja laitoksista. Vuonna 2021 valtionhallinnossa työskenteli henkilöstöä noin 78 000. Noin 40 % heistä työskentelee puolustusvoimissa, rajavartiolaitoksessa tai poliiseina. Turvallisuussektorin jälkeen suurimpia tehtäväalueita ovat elinkeinotoiminnan palvelut sekä valtionvarainhoito ja vakuutus- ja rahoituspalvelut kuten Verohallinto ja Tulli. Näillä tehtäväalueilla

työskentelee yhteensä noin 20 % valtion henkilöstöstä. Tulosohjattavia virastoja valtiolla on 104. Virastojen ja laitosten tehtävät ja koko vaihtelevat. Valtion aluehallintoviranomaisina toimivat aluehallintovirastot sekä elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset. Valtion paikallishallinnon tehtäviä hoitavat muun muassa poliisilaitokset, vero toimistot sekä työ- ja elinkeinotoimistot. Kunnat ja kunnallishallinto perustuvat itsehallintoon ja verotusoi- keuteen. Kunnat järjestävät kuntalaisille peruspalvelut, joista on säädetty laissa.

## 2.1 Valtion keskushallinnon rakenne ja kehitys

Valtionhallinnon perusrakenne on muuttunut melko vähän Suomen itsenäistymisestä. Ylimmät valtioelimet ja niiden keskinäiset toimivaltasuhteet on määritelty nykyistä perus- tuskia (731/1999) edeltäneessä hallitusmuodossa (94/1919). Ministeriörakenteissa muutokset ovat olleet vähäisiä. Viimeisimpänä on perustettu työ- ja elinkeinoministeriö vuonna 2008 ja ympäristöministeriö vuonna 1983.

Ministeriötasolla keskitytään pääasiassa strategiseen ohjaukseen ja kehittämis- ja opera- tiivisia tehtäviä hoidetaan virastoissa. Ministeriöiden ja niiden hallinnonalojen rakenteel- lisissa muutoksissa joitakin tehtäviä ja yksittäisiä virastoja on siirretty hallinnonalalta toi- selle. Kehittämistyössä on keskitytty pääasiassa valtioneuvostokokonaisuuden ja ministe- riöiden tuloksellisen toiminnan kehittämiseen.

Keskushallinnon virastotasolla muutoksia on ollut enemmän. Keskushallinnon virasto- jen itsenäisyys ja toimivalta ovat vaihdelleet. Valtion keskushallinnon virastoja ja laitoksia on yhdistetty, lopetettu ja lisäksi on perustettu kokonaan uusia virastoja ja laitoksia. Viras- toista on myös muodostettu liikelaitoksia tai toimintaa on säätiöitytetty. Hallinnon toimin- nan uudistamista on toteutettu kokoamalla hallinnon asiantuntija- ja tukipalveluja palve- lukeskuksiin. Liitteessä 2 on kuvattu eräitä keskeisiä valtionhallinnossa tehtyjä virastora- kenneuudistuksia (Business Finland, KEHA-keskus, Luonnonvarakeskus, Ruokavirasto sekä Digi- ja väestötietovirasto) erityisesti niiden perustamiseen liittyneiden tavoitteiden ja saa- vutettujen tulosten ja kokemusten näkökulmasta.

Yhteistä edellä mainituille valtionhallinnossa tehdyille virastouudistuksille on, että kokoa- malla toimintoja isommiksi kokonaisuuksiksi sekä yhtenäistämällä ja kehittämällä toimin- taa, on hallinnonalan sisällä tai valtionhallinnossa laajemmin haettu synergiaetuja, tuotta- vuushyötyjä ja toiminnan laadun ja palvelukyvyn parantamista. Toimintaa on myös jous- tavoitettu ja yhtenäistetty. Hallinnonalojen uudistuksilla on pyritty toiminnan kokonais- tarkasteluun sekä vahvistamaan ohjauksen ja toiminnan vaikuttavuutta. Usein muutosten ajureina ovat olleet digitalisaation edistämiseen liittyvät tarpeet sekä kustannussäästöjen aikaansaaminen.

Aikaisemmin toteutetuista uudistuksista voi päätellä, että vaikutuksia ei ole helppoa kovin lyhyellä aikavälillä todentaa, vaan hyödyt ja todelliset vaikutukset näkyvät vasta pidemmällä aikajänteellä. Uudistuksiin liittyy välillä myös hitaita ja haastavia toiminta- ja organisaatiokulttuuriin liittyviä muutoksia. Pitkällä aikavälillä tavoiteltuja synergioita ja hyötyjä on jossakin määrin uudistushankkeissa saavutettu. Uudistunut virastorakenne on luonut virastoille ja hallinnonalalle mahdollisuuksia varautua ja reagoida toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin.

## 2.2 Aluehallinnon rakenne ja kehitys

Suomen aluehallinnossa läänit toimivat valtionhallinnon aluejakona vuodesta 1634 vuoteen 2009 saakka. Läänien toimintaa johti lääninhallitus, jonka johdossa oli maaherra. Läänit lakkautettiin vuoden 2009 lopussa ja valtion aluehallinnon laaja kokonaisuudistus toteutettiin vuoden 2010 alusta lukien (ns. ALKU-hanke). Uudistuksessa valtion aiempien keskeisten aluehallintoviranomaisten tehtävät koottiin kahteen monialaiseen viranomaiskokonaisuuteen, joita ovat aluehallintovirastot (6 virastoa) sekä elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset (15 keskusta). Ahvenanmaalla aluehallintoviranomaisena toimii Ahvenanmaan valtionvirasto. Aluehallinnon kokonaisuudistuksessa vahvistettiin maakuntien liittojen roolia aluekehittämisen viranomaisena kokoamalla liittoihin alueellisia kehittämistehtäviä ja niiden voimavaroihin liittyvää päätösvaltaa.

Aluehallintovirastot (AVIt) hoitavat sivistyshallinnon osalta varhaiskasvatuksen, opetuksen sekä kirjasto-, liikunta- ja nuorisotoimen tehtäviä sekä lisäksi tekijänoikeuslain 26 i §:n mukaiset (tiedonanto- ja selvitysvelvollisuuden noudattamisen valvonta) tehtävät. Tehtäväkokonaisuuksia ovat ohjaus-, lupa- ja valvonta- sekä oikeusturvatehtävät, rahoitustehtävät sekä varautumisen yhteensovittamis- ja tukemistehtävät. Keskeisiä tehtäviä ovat varhaiskasvatuksen valvonta, sivistystoimen kantelut, oikaisuvaatimukset ja lausunnot, valtionavustusten myöntäminen, täydennyskoulutuksen järjestäminen, peruspalveluiden saatavuuden arviointi sekä osallistuminen kansainvälisten asioiden hoitamiseen. Länsi- ja Sisä-Suomen AVI:ssa toimii ruotsinkielinen sivistystoimen yksikkö Svenska Enheten. Lapin AVI hoitaa valtakunnallisesti saamen kieleen liittyvät tehtävät. Itä-Suomen AVI hoitaa valtakunnallisesti hautaustoimilain mukaiset tehtävät.

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset (ELYt) hoitavat osaamisen kehittämisen edistämistehtäviä alueilla, elinikäisen ohjauksen palveluiden saatavuuden ja laadun seuraamiseen ja kehittämiseen liittyviä tehtäviä, ympäristöön (ml. kulttuuriympäristö) ja luonnonvaroihin liittyviä tehtäviä sekä kulttuurin ja luovan talouden kokonaisuuteen liittyviä tehtäviä. Lisäksi ELY:ssä hoidetaan EU-rakennerahastojen kokonaisuutta.

Tällä hallituskaudella aluehallinnossa on toteutettu sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen järjestämisen uudistus. Vuoden 2023 alusta lukien vastuu sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen järjestämisestä siirtyy kunnilta ja kuntayhtymiltä 21 hyvinvointialueelle. Tällä hallituskaudella on valmisteltu myös TE-palvelujen siirto niin, että palveluiden järjestämisvastuu siirtyy kunnille 1.1.2025. Lisäksi tällä hallituskaudella on tehty aluehallinnon virastorakenteiden tarkastelu ([VM:n julkaisuja 2022:36](#)).

## 2.3 Sivistystoimi kunnissa

Viimeisen vuosikymmenen aikana kuntien sivistystoimen johtamisen merkittävin muutos on tapahtunut sisällössä. Sivistystoimen johtamiseen on tullut lisää monialaisuutta ja lisää vastuuta siitä, että moniammatillinen työskentely toteutuu kunnassa. Käytännössä monialaisen työskentelyn vaatimukset ovat lisääntyneet mm. oppilas- ja opiskelijahuoltolakiin ja nuorisolakiin tulleiden muutosten myötä, mutta myös esimerkiksi hyvinvointikertomukset edellyttävät sitä.

Sivistystoimi on useissa kunnissa koottu yhteen kokonaisuuteen niin luottamushenkilöhallinnossa kuin virkamiestenkin osalta. Suurimmissa kaupungeissa on useinmiten erikseen sivistystoimi (kasvatus, koulutus, opetus) ja kulttuuri- ja vapaa-aikatoimi erillisine lautakuntineen. Aiemmin kunnissa oli koululautakunta tai vastaava, kulttuurilautakunta sekä nuorisolautakunta, ja päivähoito oli osa sosiaalilautakuntaa. Työväenopistoilla ja musiikkiopistoilla oli omat johtokuntansa. Kun vaatimukset yhteistyöstä lisääntyivät ja talouden sopeutustoimet kohdistuivat sivistystoimeen, useassa kunnassa eri toimintoja yhdistettiin sivistyslautakunniksi. Sivistyssektorin virkamiehet muodostivat oman johtoryhmän ja ymmärrys yhteistyön tarpeesta ja hyödyistä alkoi näkyä myös konkreettisesti yhteisen vuoropuhelun kautta. Tämä hallinnon keskittyvä kehitys on ollut vallalla kunnissa koko 2000-luvun.

Muutos näkyy myös ammattinimikkeissä. Kunnissa ei ole enää koulutoimen tai opetus-toimen johtajia, vaan tehtäväkenttä on laajempi. Iso muutos sivistystoimen käytännön arjessa on myös se, että hallinnon toimistotehtävistä on poistunut merkittävästi työvoimaa, mikä vaikuttaa osaltaan johdon työnkuvaan ja edellyttää entistä enemmän hallinnon käytännön osaamista kaikilta sivistystoimen ammattilaisilta. Samaan aikaan toimiminen verkostoissa yli kuntarajan on lisääntynyt useissa ammattiryhmissä, kuten myös tarve seurata toimintaympäristön muutosilmiöitä ja reagoida niihin esimerkiksi kehittämishankkeilla.

Kokonaisuutena on nähtävissä, että viime vuosikymmeninä sivistyshallinto on ohentunut sekä keskus-, alue- että paikallishallinnon tasoilla.

## 2.4 Muita julkisen hallinnon kehittämistoimia

Julkisen hallinnon strategian yhteiset päämäärät suuntaavat hallinnon uudistamista ja yhdessä tekemistä. Toiminnassa perustana on taloudellinen, ekologinen ja sosiaalinen kestävyys, digitalisaation hyödyntäminen ja kansainvälinen edelläkävijyys. Monet toteutetut tai käynnissä olevat julkisen hallinnon tietohallintoa, rakenteita ja palveluja, digitalisaation edistämistä ja alueellista läsnäoloa ja monipaikkaisuutta koskevat uudistukset sekä valtion toimitilastrategian päivittäminen ja valtion palvelu- ja toimitilaverkkouudistus tukevat merkittävästi julkisen hallinnon kehittämistä ja julkisen hallinnon strategian mukaisten tavoitteiden saavuttamista.

Valtionhallinnossa on meneillään merkittäviä hallinnon avoimuuteen ja toimintatapojen uudistamiseen tähtäviä hankkeita. Niillä pyritään kansalaisten osallisuuden vahvistamiseen. Avoimen hallinnon toimenpiteissä korostetaan myös hyvän ja selkeän viestinnän ja virkakielen merkitystä moninaistuvassa yhteiskunnassa.

Valtion toimitilastrategian 2030 linjaukset suuntaavat osaltaan hallinnon kehittämistä. Strategian mukaisesti monipaikkaisen työn ekosysteemi rakentuu työnantajan tarjoamien tilojen sekä etätöiden tekemisen paikkojen, kuten kodin, vapaa-ajanasunnon tai julkisten paikkojen varaan. Valtiolla työnantajan osoittamat tilat voivat jatkossa olla valtion yhteisiä työympäristöjä, tiettyyn toimintaan rakennettuja käyttösidonnoisia tiloja tai paikallisia yhteisiä asiakaspalvelupisteitä, joista saa koko julkisen sektorin asiakaspalvelua. Tarvittaessa käytetään toimistohotelleja, co-working-tiloja tai erilaisia tapahtumapaikkoja. Työympäristöt sekä toimistoissa että käyttösidonnoisissa tiloissa uudistetaan tukemaan kehittyviä työnteon ja yhteistyön tapoja. Toimitilat ovat mahdollisimman helposti muunneltavissa vastaamaan työssä tapahtuviin muutoksiin. Uusissa tilatarpeissa selvitetään ensin mahdollisuudet ratkaista tilatarve osittain tai kokonaan ottamalla jo olemassa olevia tiloja yhteiskäyttöön. Tavoitteena on, että valtion henkilöstöstä vähintään 25 % työskentelee virastojen ja laitosten yhteiskäyttötiloissa. Virastot ja laitokset päivittävät toimitilastrategian toimeenpanosuunnitelmansa yhdessä Senaatti-konsernin kanssa vuoden 2022 loppuun mennessä. Toimeenpanosuunnitelmissa toimenpiteet pyritään asettamaan siten, että toimitilastrategian tavoitteet toteutuvat vuoteen 2029 mennessä rahoituksen reunaehdot huomioiden.

## 2.5 Sivistyshallinnon kehittyminen ja nykytila

Opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalalla keskushallinnon ja virastojen toiminta on kehittynyt vähitellen vuosikymmenien kuluessa. Hallinnonalan rakenteellinen kehittäminen on ollut sekä hallinnonalan omista tarpeista lähtevää taloudellista ja toiminnallista kehittämistyötä että osa laajempaa julkishallinnon uudistamista. Toimilla on pystytty

uudistamaan ja kehittämään virastojen toimintaa sekä sopeuttamaan toimintaa vastaamaan alentunutta määrärahasoa.

Yliopistouudistuksessa 2010 yliopistot irrotettiin virastoina valtio-organisaatiosta ja niille annettiin taloudellis-hallinnollinen autonomia. Uudistus vaikutti merkittävästi sivistyshallinnon kokoon ja vähensi virastojen määrää.

Virastouudistuksia on tehty useita. Koko opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalan virastoja ja toimintaa koskenut kokonaisuudistus valmistui vuonna 2011. Vuoden 2008 alusta lukien Maanpuolustuskorkeakoulun organisaatioon kuulunut Sota-arkisto ja valtioneuvoston kanslian alainen valtioneuvoston arkisto liitettiin Kansallisarkistoon. Vuoden 2017 alussa Kansallisarkistosta ja seitsemästä maakunta-arkistosta muodostettiin valtakunnallinen Kansallisarkisto-niminen viranomainen. Vuonna 2008 tehtiin selvitys Museoviraston ja Suomenlinnan hoitokunnan yhteistyön tiivistämisen mahdollisuuksista. Valtion tutkimuslaitosuudistuksen yhteydessä vuoden 2012 alusta lukien Kotimaisten kielten tutkimuskeskuksen (Kotus) tutkimustehtävät siirrettiin yliopistoihin ja Kotuksesta tuli kielenhuollon, sanakirjatyön sekä näihin liittyvän tutkimuksen ja aineistotyön sekä kieli- ja politiikan asiantuntijavirasto. Organisaation nimi muuttui Kotimaisten kielen keskuksiksi. Taiteen keskustoimikunta muuttui Taiteen edistämiskeskuksiksi vuoden 2013 alusta. Venäjän ja Itä-Euroopan instituutti lakkautettiin ja sen kirjastotoiminta siirrettiin Espoon kaupunginkirjastolle vuoden 2013 alusta lukien. Valtion taidemuseosta muodostettiin julkisoikeudellinen säätiö ja sen nimeksi tuli vuoden 2014 alusta Kansallisgalleria. Kansallinen audiovisuaalinen instituutti perustettiin vuonna 2014 yhdistämällä Kansallinen audiovisuaalinen arkisto ja Mediakasvatus- ja kuvaohjelmakeskus, joka puolestaan tunnettiin vuoteen 2012 asti Valtion elokuvatarkastamona.

Opetushallitus ja Kansainvälisen liikkuvuuden ja yhteistyön keskus CIMO yhdistettiin vuonna 2017 uudeksi virastoksi Opetushallitus-nimisenä. Lisäksi Ylioppilastutkintolautakunta ja Kansallinen koulutuksen arviointikeskus liitettiin itsenäisiksi erillisyyksiköiksi Opetushallituksen yhteyteen vuoden 2018 alusta lukien. Erillisyyksikköratkaisulla pyrittiin turvaamaan näiden viranomaisten riippumaton asema. Vuonna 2021 perustettiin Jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelukeskus. Palvelukeskus on tehtäviensä kautta osa sekä työ- ja elinkeinohallintoa että sivistyshallintoa ja kahden ministeriön yhteisohjauksessa. Valmisteluvaiheessa kahden hallinnonalan tehtävien ja yhteisohjauksen katsottiin edellyttävän joko omaa virastoa tai erillisyyksikköasemaa. Palvelukeskus liitettiin Opetushallitukseen erillisyyksiköksi. Muita sijoittamisvaihtoehtoja olivat Keha-keskus ja ELY-keskus.

Parhailaan opetus- ja kulttuuriministeriö on laatimassa selvitystä Tieteellisten seurain valtuuskunnasta (TSV) ja sen yhteydessä toimivista neuvottelukunnista. Selvityksen tavoitteena on kartoittaa TSV:n ja sen yhteydessä toimivien neuvottelukuntien toimintaympäristö ja toiminnan kehittämistarpeet. Selvitys julkaistaan tammikuussa 2023.



Tällä hetkellä opetus- ja kulttuuriministeriön toimialalla toimii 11 virastoa, joiden toimintamenojen määrärahataso valtion talousarviossa on vuosittain noin 180 milj. euroa. Määrärahataso vaihtelee virastojen kesken noin 1 milj. eurosta 64 milj. euroon. Menorakenne vaihtelee virastojen kesken ja pääosin 60–80 % muodostuu henkilöstömenoista. Osalla virastoja tila-, laite-, kalusto- ja tarvikemenojen osuus on lisäksi merkittävä.

Toimintamenojen siirtomäärärahakanta sekä sen kehitys vaihtelevat myös huomattavasti virastojen välillä. Suurimmalla osalla siirtomäärärahakanta on viime vuosina vähentynyt. Pidemmän aikavälin kestävyysvajetta kuvaa julkisen talouden suunnitelman mukainen toimialan kaikkien virastojen yhteinen määrärahatason lasku noin 4,2 milj. eurolla vuoteen 2025 mennessä. Vähennys vastaa noin 60–70 henkilötyövuoden mukaisia keskimääräisiä palkkakustannuksia. Tämänhetkinen henkilötyövuosien määrä on noin 1 500.

Hallitusohjelman 2019–2023 mukaisesti toimialan toimintamenoihin kohdistettiin 6 milj. euron säästö. Valtion yleissivistävien oppilaitosten siirtomäärärahakannasta mainittua säästöä katettiin vuonna 2020 4,5 milj. eurolla ja vuodesta 2021 lukien 1,5 milj. eurolla. Loppuosa säästöstä kohdennettiin laskennallisesti virastojen taloudellista liikkumavaraa kuvaavien indikaattoreiden perusteella.

Virastojen toimintamenorahoitusta on viime vuosina lisätty määräaikaisesti tai pysyvästi mm. Museovirastolla, Opetushallituksella ja Kansallisarkistolla. Lisäksi osalle virastoja lisäyksiä on tehty pääluokan sisäisillä määrärahasiirroilla, joissa rahoituslähteenä ovat olleet valtion yleissivistävien oppilaitosten siirtomäärärahakantaan kertyneet säästöt.

**Taulukko 1.** Opetus- ja kulttuuriministeriön virastojen määrärahat vuonna 2022, siirtomäärärahakanta ja kehysmuutos vuosina 2022–2026.

(1 000 €)	VTA 2022	Siirtomääräraha- kanta 2022	Kehysmuutos 2022–2026 <sup>1)</sup>
Opetus- ja kulttuuriministeriö (OKM)	18 574	2 009	350
Opetushallitus (OPH)	64 026	12 858	- 1 950
Opetushallituksen yhteydessä toimivat viranomaiset	5 058	2 276	7 420
Jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelukeskus (JOTPA) <sup>2)</sup>	14 450	49 050	- 3 360
Suomen Akatemia (SA)	11 975	3 844	- 40
Kansallisarkisto (KA)	19 548	1 770	- 1 390
Kotimaisten kielten keskus (Kotus)	4 547	573	- 88
Varastokirjasto (VK)	1 679	208	1 502
Opintotuen muutoksenhakulautakunta (Optum)	647	61	- 3
Taiteen edistämiskeskus (Taike) <sup>3)</sup>	6 765	18 852	- 8
Suomenlinnan hoitokunta (SLHK) <sup>4)</sup>	2 105	1 197	12
Museovirasto (MV)	23 987	3 388	- 4 960
Saavutettavuuskirjasto Celia (1.1.2023 lukien)	5 641	997	- 185
Kansallinen audiovisuaalinen instituutti (KAVI)	7 201	1 216	- 202
<b>Yhteensä</b>	<b>186 203</b>		<b>- 2 632</b>

1) Kehysmuutoksiin sisältyy lukuisia tehtäviin, tilakustannuksiin ja jaettaviin valtionavustuksiin liittyviä muutoksia eli muutokset eivät kuvaa vertailukelpoisesti toiminnan määrärahatason muutoksia.

2) Määräraha siirrettiin Palvelukeskukselle vuoden 2021 IV lisätalousarviossa, mutta henkilöstö rekrytoitiin ja toiminta käynnistyi vasta tammi-helmikuussa 2022.

3) Sisältää rahapelitoiminnalla rahoitetut toimintamenot. Siirtyvien erien suuri määrä johtuu vuoden 2021 lopun lisätalousarviossa saadun korona-avustuksiin varatun määrärahan avustuspäätösten tekemisestä vasta vuonna 2022.

4) Suomenlinnan hoitokunnan toimintamenorahoitus poikkeaa muista virastoista siinä, että viraston vuosittaisesta toiminnan rahoituksesta yli 75 prosenttia muodostuu liiketoiminnan tuotoista.

### 3 Sivistyshallinto Pohjoismaissa, Alankomaissa ja Virossa

Sivistyshallinnon rakenteita selvitettiin seuraavissa verrokkimaissa: Pohjoismaat, Alankomaat ja Viro.

Ruotsissa sivistyshallinto on huomattavasti hajautetumpi kuin Suomessa. Opetusministeriön hallinnonalalla toimii noin 50 viranomaista mukaan lukien yliopistot ja korkeakoulut ja kulttuuriministeriön hallinnonalalla yli 50 viranomaista. Sivistyshallinnon viranomaisia ohjataan valtioneuvostossa yhtenäisin periaattein ja valtioneuvosto päättää kunkin viranomaisen toiminnan edellytyksistä. Vuosittain virastojen johto ja valtioneuvoston edustajat keskustelevat viraston tulevaisuudesta ja tuloksellisuudesta.

Norjassa sivistyshallinnon virastoja tai vastaavia viranomaisia on määrällisesti vähemmän kuin Ruotsissa, mutta enemmän kuin Suomessa. Niiden tehtävät vaihtelevat hyvin laajoista tehtävistä tarkasti rajattuihin tehtäviin. Osittain tehtävät ovat samoja kuin Suomessa. Virastojen lisäksi sekä opetus- ja tutkimusministeriön että kulttuuri- ja tasa-arvoministeriön alaisuudessa toimii useita pysyviä ja väliaikaisia hallituksia, neuvostoja ja neuvottelukuntia. Molemmissa ministeriöissä hallinnonalan virastojen ohjaus on vastuutettu useille osastoille.

Tanskassa sivistyshallinto jakaantuu kolmen eri ministeriön vastuulle: lapsi- ja opetusministeriöön, korkeakoulu- ja tiedeministeriöön sekä kulttuuriministeriöön. Virastojen tai vastaavien määrä on samalla tasolla kuin Suomessa. Osittain tehtävät ovat samoja kuin Suomen sivistyshallinnon virastoissa, osittain tehtävät ovat rajatumpia. Virastojen lisäksi ministeriöiden alaisuudessa toimii lukuisia valtion laitoksia, neuvostoja ja neuvottelukuntia tai vastaavia.

Alankomaissa on useita itsenäisiä virastoja, joiden tehtävät vaihtelevat laajoista tehtävistä suppeampiin. Virastojen tai vastaavien määrä vastaa Suomen virastojen määrää. Myös tehtäviltään osa virastoista on verrattavissa Suomen virastoihin. Opetus-, kulttuuri- ja tiedeministeriö ohjaa niitä ja vastuu ohjauksesta jakaantuu kolmelle osastolle.

Virossa opetus- ja tiedeministeriö vastaa hallituksen koulutus-, tutkimus-, nuoriso- ja kieli-politiikasta. Sen vastuulla on kolme virastoa sekä eräitä säätiöitä ja yrityksiä. Kulttuuriministeriö vastaa maan kulttuuri- ja urheiluasioista ja -politiikasta.

Kokonaisuutena voidaan todeta, että verrokkimaiden sivistyshallinnon rakenteet, tehtävät ja virastojen tai vastaavien viranomaisten määrät poikkeavat toisistaan. Yhteistä on se, että sivistyshallinnosta vastaavien ministeriöiden hallinnonalalla toimivat yliopistot ja korkeakoulut sekä kansalliset kulttuuri- ja taidelaitokset, joiden ohjauksesta ministeriöt vastaavat. Virastorakenne sen sijaan vaihtelee ja Suomessa virastojen määrä on sama tai pienempi kuin verrokkimaissa. Tehtäviltään kaikista maista on löydettävissä samankaltaisia virastoja tai vastaavia kuten Kansallisarkisto, Kansalliskirjasto, Opetushallitus, tieteestä vastaava virasto tai kulttuuriperinnöstä vastaava viranomaislainen. Osittain tehtävät kuitenkin eroavat merkittävästi. Maittain vaihtelee myös se, hoidetaanko esimerkiksi koulutusasioita keskitetyksi yhdessä tai useammassa virastossa. Virastorakenteiden eroavuuksien lisäksi virastojen ohjaus jakaantuu hieman eri tavalla vastuuministeriöiden kesken. Pääosin ohjaus on vastuutettu ministeriössä toimialan substanssista vastaaville osastoille.

Tarkemmin näiden maiden sivistyshallinnon rakenteita ja toimintamalleja on esitelty liitteessä 3.

## 4 Sivistyshallinto 2030: tavoitetila

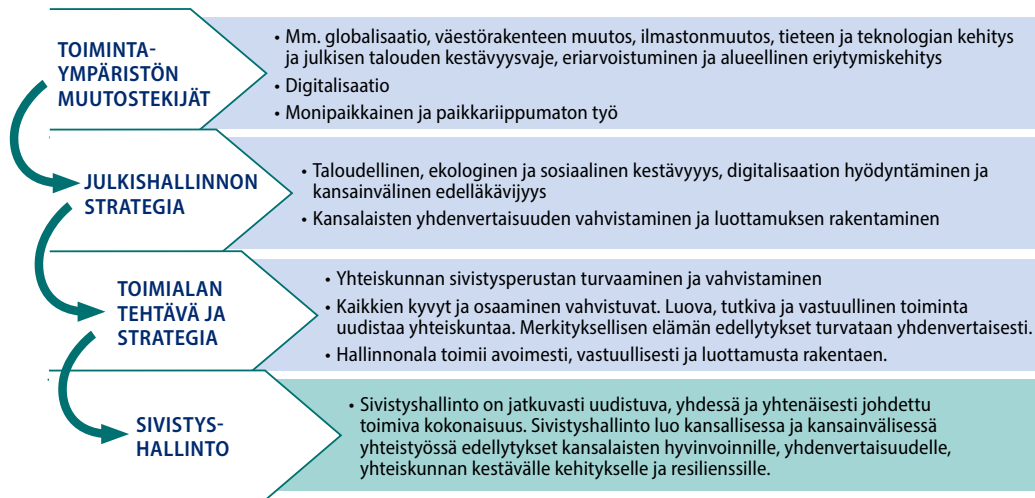
Kehittämishankkeessa muodostettiin syksyn 2021 aikana yhteinen käsitys sivistyshallinnon tilannekuvasta ja tavoitetilasta, johon toimenpideohjelman kehittämistoimet kiinnittyvät.

Lähtökohtana on, että sivistyshallinnon on uudistuttava, jotta toimiala voi vastata toimintaympäristön muutoksiin ja vahvistaa yhteiskunnan ja talouden uudistumiskykyä hyvinvoinnin ja kestäväen kasvun mahdollistamiseksi. Tavoitteena on turvata hallinnonalan laajojen tehtävien hoito laadukkaasti ja vaikuttavasti resurssien vähentymisestä huolimatta.

Globalisaatio, väestörakenteen muutos, ilmastonmuutos, tieteen ja teknologian kehitys, julkisen talouden kestävyysvaje, eriarvoistumiskehitys alueiden ja väestöryhmien kesken sekä erilaistuvat arvot ja asenteet vaikuttavat julkiselle hallinnolle ja opetus- ja kulttuuriministeriölle asetettaviin tavoitteisiin ja toimintaedellytyksiin. Digitalisaatio sekä monipaikkainen ja paikkariippumaton työ muuttavat voimakkaasti tieto- ja hallintotyön tekemistä. Toimintaympäristön muuttuessa julkisen hallinnon on uudistuttava.

Strategiansa mukaisesti julkinen hallinto rakentaa tulevaisuuden kestävää arkea ja kaikissa tilanteissa toimivaa ja turvallista yhteiskuntaa. Toiminnassa vahvana perustana on taloudellinen, ekologinen, sosiaalinen ja kulttuurinen kestävyys, digitalisaation hyödyntäminen sekä kansainvälinen edelläkävijyys. Julkinen hallinto vahvistaa yhteiskunnassa kansalaisten yhdenvertaisuutta ja luottamusta.

**Kuva 2.** Sivistyshallinnon tavoitetilaa vaikuttavat muutostekijät ja strategiset lähtökohdat.



Opetus- ja kulttuuriministeriö toimialoineen vastaa yhteiskunnan sivistysperustasta. Varhaiskasvatus, koulutus, tiede, taide ja kulttuuri, tekijänoikeuspolitiikka, kirkollisasiat ja uskonnolliset yhdyskunnat sekä liikunta ja nuorisotyö uudistavat yhteiskuntaa ja luovat sivistystä. Sivistyksellä ylläpidämme demokratiaa ja vahvistamme yhteiskunnan resilienssiä ja monimuotoisuutta. Sivistyksen turvaamiseksi keskitymme toiminnassamme siihen, että kaikkien kyvyt ja osaaminen vahvistuvat. Luova, tutkiva ja vastuullinen toiminta uudistaa yhteiskuntaa ja mahdollistaa yhdenvertaiset edellytykset merkitykselliselle elämälle. Hallinnonala lujittaa toiminnallaan tasa-arvoa, yhdenvertaisuutta ja keskinäistä kunniotusta. Tavoitteiden saavuttamiseksi hallinnonala toimii avoimesti, vastuullisesti ja luottamusta rakentaen.

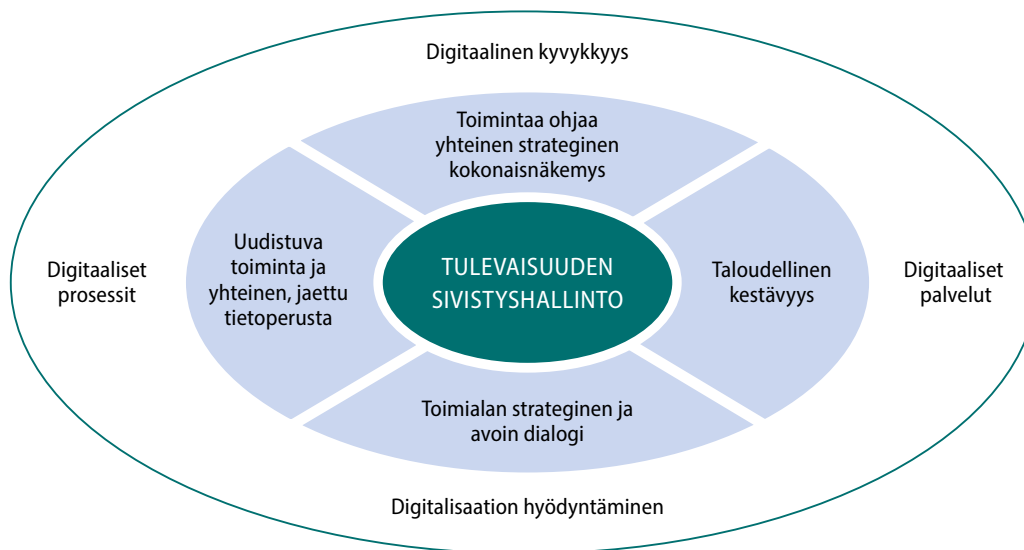
Opetus- ja kulttuuriministeriön konsernin sivistyshallinto – ministeriö ja hallinnonalan virastot – kantaa suurta yhteiskunnallista vastuuta suomalaisen yhteiskunnan kehittämisestä. Hallinto luo edellytykset toimialan palveluiden yhdenvertaiselle järjestämiselle, saatavuudelle ja saavutettavuudelle.

## Tavoitetilä

Sivistyshallinto on jatkuvasti uudistuva, yhdessä ja yhtenäisesti johdettu toimiva kokonaisuus. Sivistyshallinto luo kansallisessa ja kansainvälisessä yhteistyössä edellytykset kansalaisten hyvinvoinnille, yhdenvertaisuudelle, yhteiskunnan kestäväälle kehitykselle ja resilienssille.

Sivistyshallinnon toiminta perustuu yhteisesti jaettuun strategiseen kokonaisnäkemykseen. Toiminta on pitkäjänteistä. Muodostamme yhtenäisen konsernin, joka ohjaa hallinnonalan kokonaisuutta ja tuottaa palveluita kansalaisille, yrityksille ja yhteisöille.

**Kuva 3.** Sivistyshallinnon tavoitetilä.



Sivistyshallinto toimii ja oppii yhdessä. Toimintamme perustuu tutkittuun ja yhteisesti tuotettuun ja jaettuun tietoperustaan. Strateginen ja avoin dialogi on voimavaramme. Digitalisaatio uudistaa hallinto- ja tietotyötä ja näkyy vahvasti sivistyspalveluissa ja -hallinnossa. Toimimme tehokkaasti, tuottavasti ja vaikuttavasti. Ennakoimme muutoksia ja reagoimme niihin nopeasti. Hyödynnämme ja siirrämme osaamista, tuemme modernin asiantuntijuiden vahvistumista ja kohdennamme voimavarojamme joustavasti muuttuvien tarpeiden mukaisesti. Konsernin toimintaa uudistamalla parannamme johtamisen vaikuttavuutta.

Sivistyshallinnon toimiva rakenne vahvistaa hallinnonalan kokonaisnäkemyttä ja yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Konsernin taloutta ohjataan yhtenä kokonaisuutena siten, että käytettävissä olevat voimavarat kohdennetaan tuottavasti ja vaikuttavasti yhteisen priorisoinnin perusteella. Konsernin sisäisen yhteistyön ja työnjaon rakenteet ovat selkeät.

Konsernin yhtenäisellä toimintamallilla turvataan suomalaisen sivistisyhteiskunnan tulevaisuus.

## 5 Tavoitetila: ehdotus muutosohjelmaksi

Kehittämishanke esittää laaja-alaisen muutosohjelman käynnistämistä sivistyshallinnon ja sivistyksen yhteiskunnallisen merkityksen vahvistamiseksi.

Muutosohjelmalla vahvistetaan sivistyshallinnon toimintaa yhtenä kokonaisuutena palvelukyvyyn ja tuottavuuden vahvistamiseksi. Ohjelma edistää sivistyshallinnon jatkuvaa uudistamista. Ohjelman toimeenpano edellyttää yhteistä sitoutumista ja vahvaa muutosjohtamista.

Toimilla selkeytetään sivistyshallinnon rakenteita ja vahvistetaan palveluiden, toiminnan ja ohjausjärjestelmän laatua. Muutosohjelma sisältää seuraavat kehittämiskokonaisuudet: 1) sivistyshallinnon rakenteiden selkeyttäminen, 2) digitalisaation edistäminen, 3) yhtenäisen ohjauksen vahvistaminen sekä 4) yhteisten palveluiden kehittäminen.

### 5.1 Sivistyshallinnolle luodaan selkeät rakenteet

Opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalalla on paljon virastomuodossa toimivia organisaatioita. Hallinnonalalla on tehty viimeisen vuosikymmenen aikana useita rakenteellisia uudistuksia ja virastojen määrä on vähentynyt. Uudistusten jälkeenkin hallinnonalan rakenne on hajanainen ja virastoja on edelleen 11. Osa virastoista on toimialoiltaan laajoja, osa kapea-alaisia - virastojen koko vaihtelee huomattavasti. Kaikki virastot eivät ole kirjanpitoyksiköitä. Ministeriön kirjanpitoyksikkö on hajanainen. Siihen sisältyvät ministeriön lisäksi Kansallinen audiovisuaalinen instituutti, Kotimaisten kielten keskus, Näkövammaisten kirjasto (Saavutettavuuskirjasto Celia 1.1.2023 lukien), Opintotuen muutoksenhakulautakunta, Taiteen edistämiskeskus sekä Varastokirjasto. Hallinnonalan virastot eivät muodosta valtiovarainministeriön virastosuosituksen mukaista selkeää rakenteellista ja toiminnallista kokonaisuutta.

Julkisen talouden suunnitelman 2023–2026 riihikirjauksiin sisältyvä kirjaus edellyttää hallinnonalalta rakenteisiin liittyviä uudistuksia. Riihikirjauksessa on todettu: ”opetus- ja kulttuuriministeriön pääluokan määrärahasato on kehyskaudella keskimäärin 7,3 mrd. euroa vuodessa. Opetus- ja kulttuuriministeriön ja sen hallinnonalan virastojen menot ovat viime vuosina kasvaneet ja sopeutustoimista huolimatta toimintamenot ovat olleet alijäämäisiä. OKM on käynnistänyt konsernihankkeen hallinnonalan palvelujen laadun ja saatavuuden



varmistamiseksi. Hallinnonalan hallintomenojen sopeuttaminen kohti tulevaa määrärahasoa edellyttää myös hallinnonalan virastorakenteen uudistamista tuottavuuden lisäämiseksi.”

Valtionhallinnon toimintoja uudistettaessa toimintojen järjestämisessä noudetaan yhteisiä periaatteita VM:n suosituksen (VN/11537/2021) mukaisesti. VM:n suosituksessa korostetaan keskeisinä periaatteina tehtävien laadukasta, asiakaslähtöistä ja tuloksellista hoitamista sekä toiminnallisia ja taloudellisia tarpeita. Lähtökohtana tulee olla valtakunnallinen toimivalta, selkeä organisaatio, riittävä koko, sähköiset palvelut, hallinnon yhteistyö ja monipaikkaisuus. Uudistuksilla tavoitellaan valtion kokonaisedun kasvua. Virastomuodon tulee olla pääasiallinen organisoinnin muoto. Tehtäviä suositellaan organisoitavaksi synergisiä tehtäviä hoitavan toisen viraston yhteyteen. Riippumattomuusvaatimuksen ei nähdä edellyttävän omaa virastoa. Virastosuositus korostaa myös tehokkaan ja vaikuttavan ohjausjärjestelmän rakentamista.

Hallinnonalan kehittämistä ohjaa julkisen hallinnon uudistamisen strategia vuodelta 2020. Strategia asettaa tavoitteeksi hallinnon joustavuuden ja ihmiskeskeisyyden lisäämisen ja nostaa esiin siiloutuneen hallinnon heikkoudet tulevaisuuden viheliäisiin ongelmiin vastaamisessa. Strategian mukaan kiihtyvä ilmastokriisi, ikääntyvä ja keskittyvä väestö, digitalisaatio ja sen aiheuttama työn murros sekä globalistuva ja muuttuva talous haastavat hallinnon rakenteita ja toimenpiteitä, jotka on luotu pääasiassa viime vuosisadan aikana. Hallinnonala- ja virastokohtainen tulosohjaus, viranomaisten omat palveluverkot, johtamisen rakenteet, resursointi sekä vanhat perinteet ja asenteet tukevat osaltaan organisaatiokohtaista työtä, eivätkä kannusta riittävästi yhdessä tekemiseen.

Valtiovarainministeriö kehittää yhdessä OECD:n kanssa uutta ennakoivan ohjauksen paradigmaa vastatakseen yhteiskunnan muutoksiin ja epävarmoihin kehityskulkuihin. Tavoitteena on, että yhteiskunta kykenee tekemään tarvittavat päätökset ja toimeenpanemaan välttämättömät uudistukset aiempaa nopeammin ja vaikuttavammin monimutkaisten ongelmien maailmassa. Yhtenä pilottina kehittämistyössä on ollut useita hallinnonaloja koskeva jatkuvan oppimisen uudistus ja kahden ministeriön hallinnonalalle sijoittuvan Jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelukeskuksen perustaminen. Tämän kaltaisten hallinnonalojen rajat ylittävien rakenteiden voidaan ennakoida olevan suunta, jossa tarvitaan sivistyshallinnon vahvaa panosta.

OKM:n hallinnonalan virastorakennetta uudistettaessa virastosuosituksen ja julkisen hallinnon uudistamisen strategian mukaiset periaatteet ja suositukset ovat keskeinen lähtökohta. Uudistuksen on mahdollistettava virastoille toimiva ja tarkoituksenmukainen rakenne, jotta sivistyshallinto kykenee toimimaan nykyistä laadukkaammin ja vaikuttavammin. Uudenlaiset työn tekemisen tavat, erityisesti tekoäly ja koneoppiminen, julkisen hallinnon tuottavuus- ja tehokkuustavoitteet sekä muut toimintaympäristön muutokset

tuovat hallinnolle jatkuvasti merkittäviä haasteita. Hallinnonalalla on nykyisin lukuisia pieniä virastoja. Virastojen koon kasvattaminen on olennaista vaikuttavan ja tehokkaan toiminnan järjestämiseksi ja tuottavuuden parantamiseksi.

Kehittämishankkeessa on keskusteltu laajasti virastorakenteen uudistamisen vaihtoehtoista. Ensisijaiseksi vaihtoehdoksi on noussut toiminnallisin ja taloudellisin perustein virastojen yhdistäminen viideksi kokonaisuudeksi. Keskustelussa on tuotu esille myös näkökulmia, joiden mukaan uudistuksessa tulisi tavoitella 2–4 virastokokonaisuuden muodostamista. Toisaalta on esitetty, että rakenteellinen uudistaminen ei ole tarpeen, vaan tavoitteisiin voitaisiin päästä toiminnallista yhteistyötä kehittämällä.

Valmistelun aikana esille nousi tarve tarkastella kirjastotoimen kokonaisuutta siten, että huomioon otettaisiin myös Helsingin yliopiston yhteydessä toimiva Kansalliskirjasto. Luovien alojen vahvistamiseksi tarkasteluun nostettiin myös Suomen elokuvasäätiön, Kansallisen audiovisuaalisen instituutin ja Taiteen edistämiskeskuksen yhteinen tarkastelu. Opetus- ja kulttuuriministeriössä on käynnissä selvitys Tieteellisten seurain valtuuskunnan asemasta ja tehtävistä. Selvitys valmistuu tammikuussa 2023. Sen jälkeen voidaan arvioida, antaako selvitys aihetta tarkastella Tieteellisten seurain valtuuskunnan tehtäviä suhteessa Suomen Akatemian toimintaan.

Luovien alojen kehittäminen ja niiden kasvupotentiaalin toteutuminen edellyttää, että taidetta, kulttuuria ja luovia aloja katsotaan nykyistä enemmän kokonaisuutena. On myös havaittu, että luovan talouden kehittämisen esteenä ovat olleet ekosysteemin tunnistamisen haasteet ja toimeenpanevan organisaation puute.

Taiteen, kulttuurin ja luovan alan ekosysteemin tunnistaminen ja vahvistaminen on noussut kehittämishankkeen keskusteluissa esille. Suomen elokuvasäätiön, Kansallisen audiovisuaalisen instituutin ja Taiteen edistämiskeskuksen toimintojen tarkastelu, yhteistyön kehittäminen tai jopa visio Luova Suomi -virastosta on nähty mahdollisuutena kehittää paitsi luovia aloja kokonaisuutena niin mahdollisuutena vahvistaa taide- ja kulttuuri-alan itsenäistä asemaa ja vaikuttavuutta yhteiskunnassa. Kokonaisuuden tehtävänä olisi vahvistaa ja tukea taidetta, kulttuuria ja luovia aloja myös kansainvälisellä tasolla yhteistyössä työ- ja elinkeinoministeriön ja muiden ministeriöiden kanssa. Vahvempi luovia aloja kehittävä organisaatio olisi uskottavampi toimija, jonka kyky saada sekä kansallista että kansainvälistä innovaatorahoitusta voisi olla merkittävästi parempi.

Hankkeen yhteydessä on keskusteltu tarpeesta vahvistaa luovan alan ja taide- ja kulttuurialan tietopohjaa kokonaisvaltaisesti. Keskustelussa on noussut esille Kulttuuripolitiikan tutkimuskeskus Cuporen, Taiteen edistämiskeskuksen, Taideyliopiston ja Jyväskylän yliopiston merkittävä panos tutkimuksellisen tietopohjan tuottamisessa. Kehittämishanke ei tässä yhteydessä tee rakenteiden uudistamishdotuksia.

Sivistyshallinnon rakenteiden mittava uudistaminen on nähtävä vaikuttavimpana ja tehokkaimpana tapana varmistaa sivistyshallinnon taloudellinen kestävyys sekä toiminnan laatu sekä palvelu- ja toimintakyky tulevaisuudessa. Samalla voidaan huolehtia henkilöstön riittävydestä ja hyvinvoinnista myös tulevaisuudessa. Rakennemuutos osana sivistyshallinnon muutosohjelmaa on välttämätön tulevaisuuden haasteisiin vastaamiseksi. Uusi virastorakenne mahdollistaa nykyistä vahvemman strategiseen dialogiin perustuvan ohjauksen.

Hallinnonalan toimintoja yhteen kokoamalla voidaan saavuttaa tuottavuushyötyjä, saada aikaan taloudellista ja toiminnallista liikkumavaraa sekä löytää synergiaetuja. Virastojen ja toimintojen laajamittainen yhdistäminen luo myös hyviä mahdollisuuksia sivistyshallinnon digitalisaation edistämiseksi sekä järjestelmien yhteiskäytölle ja kehittämiselle. Suuret virastokokonaisuudet tarjoavat lisäksi mahdollisuuksia yhteisten prosessien, kuten talousarvio- ja ohjausprosessien kehittämiseksi. Myös sivistyshallinnon johto- ja hallintorakenteet selkeytyisivät.

Pidemmällä aikavälillä rakenteellisilla toimilla voi olla vaikutuksia myös sivistyshallinnon henkilöstöressurssien joustavampaan käyttöön muun muassa luonnollista poistumaa ja vaihtuvuutta hyödyntäen. Suuremmat kokonaisuudet mahdollistavat myös henkilöstölle paremmat urakehityksen ja jatkuvan oppimisen sekä erikoistumisen mahdollisuudet. Toimilla varmistetaan ministeriön ja virastojen palvelu- ja toimintakyky siten, että sivistyshallinnon velvoitteet voidaan hoitaa taloudellisesti kestävästi kehysten mukaisten määrärahojen puitteissa. Sivistyshallinnon virastorakenne hahmottuu myös kansalaisille ja asiakkaille selkeänä ja tunnistettavana kokonaisuutena. Tämä vahvistaa osaltaan myös sivistyshallinnon painoarvoa yhteiskunnassa.

Valtionhallinnon monipaikkaisuutta ja paikkariippumattomuutta koskevat suositukset ja linjaukset tukevat muutosohjelman toteuttamista.

Uudistamistyö tehdään hyvän henkilöstöpolitiikan periaatteita noudattaen. Valmistelussa noudatetaan valtion yhteistoimintalain periaatetta, jonka tavoitteena on antaa henkilöstölle mahdollisuudet vaikuttaa omaa työtään ja työolojaan koskevaan päätöksentekoon, ja samalla edistää työelämän laatua, työhyvinvointia, toiminnan tuloksellisuutta ja taloudellisuutta. Hyvä yhteistoiminta on johtamisen väline ja yhteisen sitoutumisen ja ymmärryksen toteuttaja. Henkilöstön osallisuutta muutoksessa lisätään parantamalla vuoropuhelua johdon, esimiesten ja henkilöstön välillä. Henkilöstönäkökulman huomioon ottaminen lisää työhyvinvointia ja henkilöstön valmistautumista ja sitoutumista muutokseen.

Hankkeessa varmistetaan riittävä ja oikea-aikainen viestintä sekä henkilöstön vaikuttamismahdollisuudet ohjausryhmä- ja virastotasolla. Henkilöstö on sivistyshallinnon tärkein voimavara. Työ- ja virkasuhteista tulee huolehtia osana kestävästä rakennemuutosta suunnitellusta toimeenpanoon saakka.

Pidemmällä aikajänteellä virastojen yhdistäminen suuremmiksi kokonaisuuksiksi edellyttää myös uusien virastokohtaisten palkkausjärjestelmien luomista.

Rakenteiden uudistaminen ei alkuvaiheessa tuo kustannussäästöjä, vaan vaikutukset näkyvät pidemmällä aikajänteellä, kun ohjausta ja toimintatapoja on saatu uudistettua. Muutosohjelman toimeenpano edellyttää myös investointeja, erityisesti digitalisaation hyödyntämiseksi.

### Sivistyshallinto 2030: ehdotus keskushallinnon virastorakenteeksi

Sivistyshallinto muodostuisi ministeriön lisäksi viidestä virastosta. Näin ollen hallinnonalalla olisi kuusi kirjanpitoyksikköä.

1. Kasvatus, koulutus ja kieli -kokonaisuuden muodostaisivat nykyinen Opetushallitus ja sen erillisyyksiköt (Kansallinen koulutuksen arviointikeskus, Ylioppilastutkintolautakunta ja Jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelukeskus). Kokonaisuuteen sijoitettaisiin myös Kotimaisten kielten keskukselta kieliasioita koskevat toiminnot, mukaan lukien sanakirjatyö, päivittäisessä työkäytössä olevat työaineistot ja käsikirjastot.
2. Kulttuuriperinnöstä vastaava virasto muodostettaisiin Museovirastosta ja Suomenlinnan hoitokunnasta. Kansallismuseon hallinnollinen asema osana Museovirastoa säilyisi nykyisellään. Suomenlinnan hoitokunta toimisi Museoviraston yhteydessä kiinteistöhallintayksikkönä. Suomenlinnan hoitokunnan hallussa olevista alueista ja niihin liittyvistä tehtävistä voitaisiin jatkossakin säätää siten kuin niistä nykyiselläänkin säädetään.
3. Kirjasto- ja arkistotoiminnasta vastaavaan kokonaisuuteen sijoitettaisiin Kansallisarkiston, Kansalliskirjaston, Saavutettavuuskirjasto Celian (nimi muuttuu 1.1.2023 lukien), Varastokirjaston sekä osittain Kotimaisten kielten keskuksen arkistoaineistot ja yleiskokoelmia koskevat toiminnot. Kotuksen päivittäisessä työkäytössä olevat työaineistot sijoitetaan kirjasto- ja arkistokokonaisuuteen sen jälkeen, kun kyseiset sanakirjat ovat valmistuneet. Opetus- ja kulttuuriministeriö, Helsingin yliopisto ja Kansalliskirjasto selvittävät yhteistyössä Kansalliskirjaston aseman muutoksen edellytykset.
4. Tieteen edistämisestä vastaisi jatkossakin Suomen Akatemia. Opetus- ja kulttuuriministeriö on käynnistänyt selvityksen Tieteellisten seurain valtuuskunnan (TSV) tehtävistä ja asemasta. Selvityksen pohjalta arvioidaan onko tarkoituksenmukaista siirtää joitakin TSV:n toimintoja Suomen Akatemiaan.
5. Taiteen edistämisestä vastaavaan kokonaisuuteen sijoitettaisiin Taiteen edistämiskeskuksen toiminnot sekä Kansallisen audiovisuaalisen instituutin toiminnot. Synergiahyötyjen saamiseksi Taiteen edistämiskeskus ja Kansallinen audiovisuaalinen instituutti ovat pitäneet tärkeänä, että Suomen elokuvasäätiö voisi liittyä samaan kokonaisuuteen. Kokonaisuudesta olisi

mahdollista muodostaa kansallinen Luova Suomi-virasto. Viraston keskeisenä tehtävänä olisi taide- ja kulttuurialojen sekä luovien alojen toiminta- ja kasvu-mahdollisuuksien edistäminen.

Suomen elokuvasäätiö ei pidä virastoon liittymistä mahdollisena. Kansallinen audiovisuaalinen instituutti ja Taiteen edistämiskeskus eivät pidä tarkoituksenmukaisena yhdistymistä ilman Suomen elokuvasäätiötä.

Opintotuen muutoksenhakulautakunta tulisi viraston koko, toimiala ja valtion taloudelliset näkökohdat huomioon ottaen yhdistää toiseen vastaavanlaiseen lainkäyttöviranomaiseen. Kehittämishanke esittää, että Opintotuen muutoksenhakulautakunta sijoitettaisiin Sosiaaliturvan muutoksenhakulautakunnan yhteyteen.

Kotimaisten kielten keskuksen osalta on pohdittu vaihtoehtoisesti myös kaikkien Kotuksen toimintojen sijoittumista kirjasto- ja arkistotoiminnasta vastaavaan kokonaisuuteen. Koska Kotuksen tehtäväalue ei rajoitu vain OKM:n toimialalle, molemmissa vaihtoehdoissa on tärkeää, että Kotuksen toiminnot profiloidaan esimerkiksi erillisyyksikkömallia tms. hyödyntäen siten, että kaikki asiakkaat (myös hallinnonalan ulkopuoliset) löytävät ne jatkossakin.

Virastouudistus toteutettaisiin 2023–2026 aikana.

Liitteessä 1 on esitetty määrällisiä tietoja ehdotetusta sivistyshallinnon virastokokonaisuudesta.

**Kuva 4.** Sivistyshallinnon rakenne-ehdotus.

OPETUS- JA KULTTUURIMINISTERIÖ						
Konserniohjaus ja konsernitason taloussuunnittelu						
KASVATUS, KOULUTUS JA KIELI	KULTTUURI-PERINTÖ	KIRJASTO JA ARKISTO	TIEDE	TAIDE		
<ul style="list-style-type: none"> <li>— OPH</li> <li>— Karvi</li> <li>— YTL</li> <li>— JOTPA</li> <li>— Kieliasiat (Kotus)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Museovirasto</li> <li>— SLHK</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Celia</li> <li>— Kansallisarkisto</li> <li>— Varastokirjasto</li> <li>— Aineistot ja kirjasto (Kotus)</li> <li>— Kansalliskirjasto, selvitys käynnissä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Suomen Akatemia</li> <li>— Tieteellisten seurain valtuuskunta, selvitys käynnissä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Taike</li> <li>— Kavi</li> <li>— Yhteys Suomen elokuvasäätiön toimintaan</li> </ul>		
	Ministeriö	Kasvatus, koulutus ja kieli	Kulttuuri-perintö	Kirjasto ja arkisto	Tiede	Taide
Toimintamenot 2021, milj. euroa	20,4	50,4	38,8	54,0	13,8	13,5
Htv (toimintamenot)	236	439	348	475	130	144

## 5.2 Digitalisaatiolla parannetaan palveluja

Digitalisaation edistäminen on rakenteiden kehittämisen ohella keskeisimpiä välineitä uudistaa sivistyshallinnon toimintaa ja toimintatapoja, parantaa palveluita ja saada aikaan tuottavuus- ja synergiahyötyjä. Siksi hankkeessa on nähty tärkeäksi tarkastella digitalisaation tarjoamia mahdollisuuksia laaja-alaisesti. Rakenteita uudistamalla edistetään merkittävästi myös digitalisaatiotavoitteiden saavuttamista.

Digitalisaatiolla ja tiedonhallinnalla tuetaan viranomaisten palveluiden ja prosessien tuottamista ja kehittämistä. Ministeriö ja virastot ovat osa valtion digitalisaation ja tiedonhallinnan kokonaisuutta. Työnjako hallinnonalalla jakaantuu karkeasti siten, että opetus- ja kulttuuriministeriö vastaa virastojen toiminnan, digitalisaation ja tiedonhallinnan strategisesta ohjauksesta ja rahoituksesta. Virastot toimivat palvelujen tuottajina tai ne voivat hankkia palveluja ja järjestelmäkehitystyötä CSC:ltä tai markkinaehtoisilta toimijoilta. Valtion virastojen ja ministeriön sisäisten palvelujen (henkilöstöhallinto, taloushallinto, toimintahallinto, viestintä osittain, tietohallinto osittain sekä perustietotekniikka) digitalisaatio ja tiedonhallinta perustuu suurelta osin valtiokonsernin yhteisiin ratkaisuihin ja käytäntöihin. Ministeriön perustietotekniikan palvelut hankkii valtioneuvoston kanslia (VNK) ja toimittaa Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtori. Virastot hankkivat nämä palvelut suoraan Valtorilta. Talous- ja henkilöstöhallinnon prosesseissa käytettävät tietojärjestelmät ovat valtion yhteisiä, ja ne toimittaa Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus Palkeet. Vastaavia järjestelyitä on käytössä muissakin hallinnonalan sisäisissä palveluissa. Toimialan substanssijärjestelmiä ministeriö ja virastot ovat kehittäneet Tieteen tietotekniikan keskus CSC:n ja kaupallisten toimittajien kanssa, jotka pääsääntöisesti toimittavat myös järjestelmien käyttö- ja ylläpitopalvelut.

Digitalisaation edistäminen on keskeinen osa hallinnonalan ydintoimintaa. Se kohdistuu sekä organisaatioiden omien toimintojen kehittämiseen että kansalaisille, yrityksille ja yhteisöille suunnattuihin palveluihin sekä muuhun viranomaistoimintaan. Kehittämistyötä toteutetaan valtionhallinnossa tai hallinnonalalla osittain yhteisesti, osittain sektori- ja organisaatiokohtaisesti. Kokonaisuutena opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalalla ylläpidetään runsaasti erilaisia kansallisen tason tietovarantoja ja tietojärjestelmiä kuten koko valtionhallinnon käytössä oleva Kansallisarkiston sähköinen asiointipalvelu.

Yhteiskunnalle tuotettavat substanssipalvelut liittyvät virastojen ydintehtäviin. Virastojen palvelut ja niiden taustalla olevat tietojärjestelmät ovat yleensä sidoksissa kyseisen toimialan tehtäviin, jolloin eri virastojen substanssille yhteisten ratkaisujen toteuttaminen ei ole useinkaan mahdollista tai tehokasta. Lisäksi näihin voi liittyä yhteensopivuusvaatimuksia toisen ministeriön hallinnonalalta. Synergiaetuja on saatu esimerkiksi viiden viraston käyttämästä hallinnonalan yhteisestä kulttuuriperinnön pitkäaikaissäilytysjärjestelmästä. Lyhyellä aikavälillä synergiaetuja voidaan mahdollisesti löytää tehtävissä, joissa voidaan

osittain hyödyntää valtion ja hallinnonalan yhteisiä palveluita kuten valtionavustusprosesseissa ja viranomaisprosesseissa. Pidemmällä aikavälillä synergiaetuja jopa koko hallinnonalan laajuudessa voisi olla löydettävissä palveluissa, joissa voidaan käyttää OKM:n hallinnonalan yhteisiä järjestelmiä. Lisäksi synergioita olisi löydettävissä esimerkiksi valtionosuusjärjestelmän ja valtion yhteisen valtionavustusjärjestelmän välillä. Järjestelmien uudistaminen niiden yhdistämiseksi tai yhtenäistämiseksi on kuitenkin teknisesti vaativaa, ja saattaisi nostaa hankkeiden kustannuksia.

Virastojen perustietotekniikan (työasemat, tulostaminen, mobiilit, tietoliikenne) osalta mitataavaetuun perustuvia kustannussäästöjä voisi olla löydettävissä kehittämällä virastorakennetta suuremmiksi yksiköiksi. Kustannussäästöjen aikaansaaminen erityisesti pienille virastoille edellyttäisi Valtorin hinnoittelukäytäntöjen muutoksia. Kyber- ja tietoturvallisuuden sekä tietosuojan osalta voisi olla mahdollista löytää synergiaetuja kehittämällä virastoille yhteisiä palveluita.

Digitalisaatiohankkeisiin liittyvät investoinnit ovat olleet viime vuosina merkittävin lisämäärärahan peruste virastojen toimintamomenteilla. Virastorakenteen hajanaisuudesta johtuen hankkeet on toteutettu ja budjetoitu erillisinä kokonaisuuksina eikä ICT-hankkeissa saavutettuja hyötyjä seurata aina systemaattisesti. Virastot voivat myös kilpailla samoista osaajista eikä kilpailutuksissa huomioida yhteisiä tarpeita.

Digitalisaation edistämässä on puutteita myös konsernitason digijohtajuudessa eivätkä kokonaisnäkemys ja -vastuut ole kaikilta osin selkeitä. Digitalisaatioon liittyvistä hankkeista ei myöskään ole tehty koko hallinnonalan kattavaa suunnitelmaa.

Sivistyshallinnossa digitalisaation täysimääräinen hyödyntäminen on välttämätöntä toiminnan ja toimintatapojen uudistamiseksi, palvelukyvyn parantamiseksi ja taloudellisen kestävyuden varmistamiseksi. Sivistyshallinnon tulee olla edelläkävijä digitalisaation edistämässä ja käyttämisessä. Digitalisaatiokehityksen painopisteiden valinnalla on varmistettava investointien kohdentaminen strategiaan ja tuottavuuspotentialtaan tuottavimpiin kohteisiin. Digitalisaatio myös uudistaa tietotyötä. Digitalisaatiota edistämällä toiminnan laatu ja palvelukyky sivistyshallinnossa paranevat. Digitalisaatiolla luodaan edellytykset palveluiden yhdenvertaiselle järjestämiselle, saatavuudelle ja saavutettavuudelle. Toimintatavat modernisoituvat ja tietoa voidaan hyödyntää laajasti. Pidemmällä aikavälillä on mahdollista saavuttaa taloudellisia ja toiminnallisia säästöjä. Toiminta on asiakaskesteistä.

Digitalisaation edistäminen ja kehittäminen on sivistyshallinnossa monisyinen kokonaisuus, jonka kehittäminen tulee osana sivistyshallinnon uudistamista aloittaa etupainotteisesti. Tavoitteena on tunnistaa rakenteelliset ja toiminnalliset mahdollisuudet ja priorisoida asiat, joissa voidaan edetä nopeasti jo vuonna 2023 rikastaen konsernihankkeessa tehtyä työtä.

## Toimenpide-ehdotukset:

- Valmistellaan koko koulutustoimialan kattava digivisio ja tiekartta, joiden avulla eri organisaatioihin hajautuneet resurssit kootaan nykyisistä tehokkaammin työskentelemään yhteisten päämäärien suunnassa. Tavoitteena on lisätä koulutustoimialan valmistelun tehokkuutta ja vaikuttavuutta sekä luoda parempia edellytyksiä tiedolla johtamiseen eri koulutustasoilla.
- Ensi vaiheessa rakennetaan yhteinen hankesalkku (palveluportfolio), jolla voidaan ratkaista mm. toimialan palveluiden elinkaaren hallintaan, yhteisiin toimintatapoihin ja kehittämiseen, kokonaisuuden johtamiseen ja pitkäjänteisenpään kehittämiseen liittyviä haasteita.
- Panostetaan kulttuuriperinnön laajamittaiseen digitointiin, digitalisointiin sekä digitaalisen kulttuuriperinnön keskitettyyn arkistointiin ja pitkäaikais säilytykseen. Kulttuuriperinnön saatavuutta vahvistetaan siten, että se on kaikille saavutettavaa ajasta ja paikasta riippumatta. Digitaalisaation edistämällä parannetaan Suomen kilpailukykyä uudessa datataloudessa ja luodaan perusta uudentalaiselle ekosysteemille.
  - Hyödynnetään kulttuuriperinnön digitalisaation edistämässä hallinnonalan parasta osaamista. Tähän saakka kulttuuriperinnöstä vastaavat virastot ovat kukin toimineet itsenäisesti aineistojen digitoimisessa. Rahoitus ei ole ollut keskitetysti organisoitua ja alan käytäntöjä on käsitelty epävirallisissa verkostoissa. Suurten aineistokokonaisuuksien digitointi on kuitenkin raskasta eikä kaikilla organisaatioilla ei ole siihen riittävää osaamista. Eri virastoille on toisaalta muodostunut erityisosaamista (mm. Kansallisarkistolla asiakirjadigitointi, Kansalliskirjastolla sanomalehdet, KAVilla elokuvien digitointi, CELIAlla saavutettava julkaiseminen, Museovirastolla valokuvat sekä esineiden ja muiden kolmiulotteisten kohteiden digitointi ja mallintaminen). Tätä osaamista tulisi jakaa hallinnonalan sisällä.
  - Perustetaan kulttuuriperinnön digitoimijoiden verkosto/digitointikeskus osaamisen jakamiseksi.
  - Lisätään kulttuuriaineisto PAS-järjestelmän käyttämistä ja tehdään siitä ensisijainen kulttuuriaineistojen pitkäaikaissäilytyspalvelu. Tämän pitkäaikaissäilytyksen infrastruktuurin tulisi olla OKM:n alaisten kulttuuriperintötoimijoiden käytettävissä yhtenäisin ehdoin.
  - Jatketään Finna-palvelun kehittämistä erityisesti aineistojen hakuun soveltuvana käyttöliittymänä. Finna-palvelun kehittäminen tutkimuskäyttöön vähentäisi kulttuuriperintösektorin tarvetta rakentaa omia käyttöliittymiä.



- Toteutetaan poikkihallinnollisesti erityisesti datan toisiokäytön palvelut ja arkistoidun aineiston tutkimus- ja viranomaiskäyttöä edistävät palvelut.
- Tietovarantojen ylläpito ja kehittäminen yhtenäistetään. Koulutus-, tiede-, kulttuuri- sekä liikunta- ja nuorisopolitiikan kansallisten tietovarantojen ylläpidon ja kehittämisen käytäntöjä yhtenäistetään. Niihin liittyvät kyvykkyydet ja teknologiat ovat koko hallinnonalan ja toimialan sekä laajemmin julkisen hallinnon tarpeisiin käytettävissä, niiden tieto- ja järjestelmäarkkitehtuuri ja kehittämisen ohjaus on kokonaisvaltaista ja vastuujaot ovat selkeitä. Samalla karsitaan kaksinkertaiset säilytys- ja arkistointikäytännöt.
- Luodaan yhteinen tilastoinnin, ennakkoinnin ja tiedolla johtamisen tukipalvelu. Esimerkiksi koulutustoimialalla ja museoalalla tilastotiedon tietovarantopalvelut ovat jo vakiintuneita. Kulttuuritoimialalla on käynnissä tieto- ja tilastopohjan kehittämishanke ja tavoitteena on, että uusi versio tietopalvelusta otetaan käyttöön vuoden 2023 loppuun mennessä. Nuoriso- ja liikunta-sektorilla on myös vakiintuneita tilastopalveluita. Selvitetään, onko yhteisen tiedolla johtamisen tukipalvelun rakentaminen ministeriölle ja virastoille taloudellisesti ja toiminnallisesti perusteltua.
- Päivitetään yhdessä korkeakoulujen kanssa CSC – Tieteen tietotekniikan keskus Oy:n omistajastrategia.
- Luodaan hallinnonalan digitalisaation hankesalkkukäytäntö. Määritellään, millainen ministeriön ja virastojen yhteinen prosessi tukisi parhaiten hallinnonalan hankesalkun hallintaa, digitalisaation kokonaisjohtamista, määrärahatarpeiden ennakkointia ja suunnitelmallisuutta, hankkeiden priorisointia ja rahoitusta sekä hankkeiden tuloksellisuuden seuranta. Synergiaa tuovat osaltaan myös yhteiset projektihallinnan työkalut.
- Digitalisoidaan valtionhallinnon ja hallinnonalan asiakaspalvelu- ja työprosesseja.
  - Digitalisoidaan valtionavustusprosessi. Kehitetään valtionavustustoimintaa, koska valtionavustusten kohdentamisesta ja käytöstä ei ole selkeää kokonaiskuvaa, valtionapuviranomaisten avustusprosessit ovat epäyhtenäisiä, osittain päällekkäisiä eikä valtionavustusten vaikuttavuudesta ole riittävän vahvaa tietoperustaa. Valtionapuviranomaisten digitalisaatioaste vaihtelee ja verkkopalveluiden erillisyydestä aiheutuu lisäkustannuksia. Valtionavustustoiminnan kehittämis- ja digitalisointihanke VADI yhtenäistää ja selkeyttää valtionavustustoiminnan käytänteitä. Hankkeessa

vahvistetaan valtionavustusten vaikuttavuutta jakamalla avustuksia laajempina kokonaisuuksina, selkeytetään valtionapuviranomaisten rooleja sekä kytketään vaikuttavuustavoitteet osaksi hallitusohjelman mukaisten yhteiskunnallisten tavoitteiden kokonaisuutta.

- Digitalisoidaan valtionosuusprosessi.
  - Digitalisoidaan tulosohtausprosessi. Otetaan käyttöön ministeriön ja virastojen yhteinen tulosohtauksen sähköinen tulosohtaustyökalu (DigiTS). Työkalu on rakennettu LVM:ssä avoimella lähdekoodilla ja sen käytön laajentamista suunnitellaan parhaillaan muutamalla muulla hallinnonalalla VM:n koordinoimana. Järjestelmä on selainpohjainen tulosohtauksen työkalu, josta löytyvät virastojen tulossopimukset, hallinnonalan koko tavoitteisto ja tavoitteiden toteutumisen seuranta. Järjestelmä on strategisen suunnittelun, johtamisen, viestinnän ja raportoinnin väline. Työkalu edistää valmistelun läpinäkyvyyttä ja mahdollistaa ajantasaisen tulosohtauksen sekä vuoro vaikutuksen valmisteluprosessin kuluessa. Kaikki tulosohtaukseen liittyvä tieto tallentuu yhteen paikkaan, prosessi kevenee ja kokonaisuuden hallinta paranee. Digitaalisen järjestelmän käyttöönotto edellyttää myös hallinnonalan tulosohtauksen prosessin ja toimintatapojen yhtenäistämistä. Työkalun käyttöönoton mahdollisuuksista ja aikataulusta on keskusteltava tarkemmin LVM:n ja VM:n kanssa. Esitys liittyy keskeisesti myös sivistyshallinnon kokonisohtauksen kehittämiseen (luku 5.3.).
  - Digitalisoidaan koulutuksen toimilupaprosessit. Kaikki OKM:ssä ja virastoissa toimivat järjestämis- ja ylläpitämislupaprosessit tulisi siirtää yhteen järjestelmään. Tässä tulisi arvioida Oiva-järjestelmän toimivuutta. Samalla järjestelmää kehitettäisiin sähköisen asioinnin suuntaan siten, että lupaprosessit voitaisiin laittaa sähköisessä järjestelmässä vireille.
- Uudistetaan digitalisaatioon ja tietojärjestelmiin liittyvää taloussuunnittelua asteittain siten, että keskitetään niiden rahoitus yhdelle talousarvion momentille. Uudistus parantaa digitalisaation kokonisohtamista, määrärahatarpeiden ennakoitua ja suunnitelmallisuutta sekä volyyमितujen hyödyntämisen mahdollisuuksia.
  - Selvitetään, voidaanko pakollisia tietoliikennekuluja (mm. Palkeet ja Valtori) koota maksettavaksi yhteisestä poolista. Kyse olisi sekä järjestelmien hankinnasta että niiden kilpailuttamisesta. Samalla jätetään virastoille liikkumavaraa hankkia vain ne palvelut, joita ne todella tarvitsevat. Poolin rakentamisessa tulee varmistaa, ettei siitä muodostu hallinnollisesti raskas. Lisäksi tulee arvioida, voisiko Valtorin hinnoittelumalli olla selkeämpi ja tasapuolisempi erikoisille virastoille.

### 5.3 Yhtenäinen ohjaus – vahva vaikuttavuus

Virastojen ja ministeriön välinen ohjaus muodostuu kokonaisuudesta, jonka elementtejä ovat lainsäädäntö-, rahoitus-, informaatio- sekä tulosohtaus. Vaikka OKM:n hallinnonalalla ja koko valtionhallinnossa on ohjausta kehitetty pitkään, ei kokonaisuus ole kaikilta osin ministeriölle, virastoille eikä myöskään sidosryhmille ja kansalaisille selkeä, läpinäkyvä ja yhteismitallinen.

Ministeriön nykyinen ohjausmalli on hajautettu. Lainsäädännöllinen ohjaus perustuu virastokohtaiseen lainsäädäntöön. Ministeriössä tulosohtauksesta vastaavat osastot. Ohjausta on sivistyshallinnossa kehitetty valtiovarainministeriön periaatteiden mukaisesti. Esimerkiksi kulttuuri- ja taidepolitiikan sekä tiedepolitiikan toimialojen ohjauksessa budjettiohtauksen ja tulosohtauksen välistä yhteyttä on vahvistettu yhtenäistämällä budjetin ja tulossopimusten tavoitteet. Korkeakoulu- ja tiedepolitiikan toimialan ohjauksessa on hyödynnetty tulosohtauksessa sähköistä KOTA-järjestelmää. Hallituskausittain hallinnonalalle on myös laadittu hallinnonalan yhteiset tavoitteet, joita on sisällytetty soveltavin osin kaikkien virastojen tulossopimuksiin. Myös virastoja koskevaa lainsäädäntöä on uudistettu. Kehittämistyöstä huolimatta ohjauksessa on edelleen eroavaisuuksia hallinnonalan sisällä. Ohjauksen eri elementit, kuten rahoitus- ja tulosohtaus ovat edelleen toisistaan liian irrallisia prosesseja. Rahoitusohjaus on toimiala- ja virastokohtaista eikä budjetin momenttirakenne mahdollista sivistyshallinnon yhteistä rahoitusohjausta.

Ministeriössä hallinnonalan ohjauksen yhteisiä asioita tarkastellaan lähinnä lainsäädännön, rahoituksen ja tulosohtauksen yhteistyöryhmissä, joilla ei kuitenkaan ole riittävästi mahdollisuuksia ja toimivaltaa ohjata sivistyshallinnon kokonaisuutta.

Hajautetusta mallista johtuen kokonaisuuden johtaminen on ministeriölle haasteellista ja se vaikeuttaa virastojen mahdollisuuksia hahmottaa ja tunnistaa hallinnonalan kokonaisuutta ja yhteisiä asioita. Nykyisellä ohjausmallilla ja toimintatavoilla ministeriö ja virastot eivät pysty muodostamaan sivistyshallinnosta selkeää ja koherenttia kokonaiskuvaa ja tavoitteistoa. Tarvitaan sekä lainsäädäntö-, rahoitus- että tulosohtauksessa vahvempia ohjausvälineitä ja uudenlaisia toimintatapoja sivistyshallinnon kokonaisohjauksen ja -johtamisen vahvistamiseksi.

Vuonna 2021 valmistuneessa [valtionhallinnon tulosohtausmallin arvioinnissa](#) (Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2021:33) on tunnistettu samankaltaisia koko valtionhallinnon ohjaukseen kohdistuvia kehittämistarpeita. Arvioinnin keskeisimpiä johtopäätöksiä oli, että poikkihallinnollista tarkastelutapaa tulisi tulosohtauksessa vahvistaa ja sen roolia kirkastaa suhteessa valtionhallinnon rakenteellisiin muutoksiin. Tulosohtauksen suhde poliittiseen ohjaukseen ja budjettiohtaukseen on edelleen epäselvä. Lisäksi tilivelvollisuus toteutuu huonosti ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden mittaamisessa on

kehittämistarpeita. Myös ministeriöiden ja virastojen välistä yhteisymmärrystä ja dialogia tulee edelleen lisätä ja tulosohjauksen tiedonhallintaa ja sähköisiä järjestelmiä kehittää.

Kehittämishanke esittää, että kokonaisnäkemysten vahvistamiseksi ja talouden kestävyys- ja turvaamiseksi sivistyshallinnon ohjausta uudistetaan. Uudistuksia on tehtävä sekä ministeriön että hallinnonalan virastojen lainsäädäntöön, toimintaprosesseihin ja toimintatapoihin. Keskeistä on muodostaa ohjauksesta koko sivistyshallinnolle selkeä kokonaisuus, varmistaa ohjauksen relevanssi sekä huolehtia ohjausprosessin toimivuudesta niin, että sivistyshallinnon resurssit ovat vaikuttavasti, tuottavasti ja tehokkaasti käytössä.

Tärkeä lähtökohta ohjauksen kehittämisessä on toiminnan strategisuuden vahvistaminen niin, että yhteiskuntapoliittiset tavoitteet voidaan saavuttaa. Strateginen dialogi on tässä keskeinen väline. Ohjaukselta edellytetään myös poikkihallinnollisempaa ja pidemmän aikajänteen tarkastelua ja että toiminnassa keskitytään hallinnonalan ja viraston kannalta keskeisiin asioihin. Virastoille jätetään huomattavasti itsenäisyyttä ja toiminnallista väljyyttä toteuttaa ja kehittää toimintaansa. Strategisille tavoitteille luodut mittarit vahvistavat sivistyshallinnon toiminnan yhteiskunnallista vaikuttavuutta, tuloksellisuutta ja laatua. Ne tarjoavat myös mahdollisuuksia tilivelvollisuuden vahvistamiselle. Ehdotetuilla uudistuksilla ohjaus kytketään tiiviimmäksi osaksi hallinnonalan ja ministeriön johtamista.

Uudistuksessa valmistellaan opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalan virastoja koskeva laki, jossa säädetään sivistyshallinnon yhteisistä palveluista ja tehtävistä. Samalla valmistellaan uusille kirjanpitoyksiköille omat toimintalainsäädäntönsä ja nykyiset virastokohtaiset säädökset kumotaan. Kokonaisuohjauksen ja strategisuuden vahvistuessa ohjauksen tavoitteet ja vaatimukset voidaan pääosin kattaa jatkossa strategisella lainsäädäntö- ja rahoitusohjauksella, jolloin muuta ohjausta on mahdollista keventää ja lisätä virastojen operatiivista itsenäisyyttä.

Ministeriön toiminnassa uudistus tarkoittaisi myös merkittäviä toimintatapamuutoksia. Sivistyshallinnon ohjaus ja konsernipalvelut kootaan yhtenäiseksi toiminnoksi, jossa kokonaisuutta voidaan tarkastella nykyistä kattavammin ja reagoida tarvittaessa nopeammin muuttuviin tilanteisiin.

Sivistyshallinnon kokonaisnäkemysten vahvistamiseksi olisi lisäksi rakennettava strategisen kokonaisuohjauksen toimintamalli. Sen avulla sivistyshallinnosta muodostuu yhtenäisesti johdettu toimiva kokonaisuus, jossa toimitaan yhdessä, strateginen dialogi vahvistuu ja toimintakulttuuri yhtenäistyy ja henkilöstöpolitiikka on yhtenäisempää. Toimivaltasuhteet ja työnjako on säilytettävä selkeinä. Tähän liittyy keskeisesti myöhemmin esitettävä määräraharahatarpeiden yhdenmukaisten arviointiperusteiden ja yhtenäisen kustannuslaskentajärjestelmän kehittäminen (ks. myös yhteiset palvelut, luku 5.4.).

Tulosohjausta uudistettaisiin tukemaan kokonaisuohjauksen, talouden kestävyys- ja strategisen dialogin vahvistamista. Tulosohjausprosessia kevennettäisiin ja väljennettäisiin nykyisestä, jolloin sekä ministeriössä että virastoissa vapautuu resursseja muuhun tekemiseen. Tulossopimuksissa keskitytään erityisesti muutosta edellyttäviin näkökulmiin. Virastojen perustoiminta voidaan varmistaa pääsääntöisesti lainsäädännön ja rahoitusohjauksen keinoin. Tämä edellyttää kuitenkin budjettiohjauksen ja tulosohjauksen huomattavasti kiinteämpää yhteyttä. Vaikuttavuustavoitteita ja mittareita tulosohjauksessa terävöitetään. Lisäksi kehitetään keinoja vahvistaa tilivelvollisuuden toteutumista ohjauksessa. Tulosohjauksen toimivuutta vahvistetaan yhteisellä sähköisellä alustalla (DigiTS).

Virastorakenteen kokoamista tuetaan kohdennetuilla toiminnoilla, joiden vaikuttavuus on korkea, ja jotka osaltaan vapauttavat resursseja virastojen muiden perustehtävien toteuttamiselle. Näillä vastataan yhteiskunnan akuutteihin, hallinnonalan rajat ylittäviin tarpeisiin.

### Toimenpide-ehdotukset:

- Opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalalle valmistellaan hallinnonalan virastoja koskeva laki, jossa säädetään sivistyshallinnon yhteisistä palveluista ja tehtävistä. Samalla valmistellaan uusille kirjanpitoyksiköille omat toimintalainsäädäntönsä. Nykyiset virastokohtaiset säädökset kumotaan.
- Selkeytetään ja uudistetaan talousarvion momenttirakenne sivistyshallinnon virastojen osalta ja kootaan se yhdeksi kokonaisuudeksi.
- Ministeriöön perustetaan horisontaalinen sivistyshallinnon ohjaus- ja palvelutoiminto.
- Sivistyshallintoon rakennetaan strategisen kokonaisuohjauksen yhteinen toimintamalli.
  - Kokonaisuohjauksen varmistamiseksi laaditaan toiminnalle vuosikello ja yhtenäiset toimintakäytännöt.
  - Tehokkuuden, tuottavuuden, laadun ja vaikuttavuuden todentamiseksi kehitetään yhteisiä mittareita ja arviointiperusteita. Mittareiden määrittelyssä tulee tunnistaa kunkin viraston ydintoimintojen ominaispiirteet.
  - Vahvistetaan hallinnonalan johdon strategista dialogia, joka edistää yhteistä vastuuta ja luottamukseen perustuvan toimintakulttuurin toteutumista. Johto käsittelee mm. tulevaisuus katsauksen, hallitusohjelman valmisteluun ja toimeenpanoon liittyviä kysymyksiä sekä tulosohjauksen ja JTS- ja TAE-valmisteluun liittyvät strategiset linjaukset.

- Otetaan käyttöön tulosohjauksen sähköinen alusta (DigiTS). Selvitetään toteuttamismahdollisuudet ja aikataulut VM:n ja LVM:n kanssa.

## 5.4 Yhteiset palvelut muutoksen tukena

Yhteisillä palveluilla (konsernipalveluilla) tarkoitetaan kaikille virastoille yhteisiä toimintoja, joita ovat esimerkiksi henkilöstö- ja taloushallinto, hankintatoimi, tiedonhallinta ja tietohallinto sekä muut tukitoiminnot. Kaikille yhteinen toiminto on myös viraston toimintamenoja koskeva taloussuunnittelu. Kehittämishankkeen tavoitteena on lisätä yhteistyötä ja osallistamista näissä toiminnoissa sivistyshallinnon laadun ja palvelukyvyyn vahvistamiseksi. Lisäksi ehdotettu virastorakenteen selkeyttäminen mahdollistaisi toimintojen yhdistämisen isompiin kokonaisuuksiin.

Yhteiset palvelut ovat aina ydintoimintaa tukevia palveluita ja niiden tärkein tavoite on hyvän hallinnon toteutuminen kaikessa ministeriön ja virastojen vastuulla olevassa viranomaistoiminnassa. Kehittämällä yhteisten toimintojen laatua ja tuottavuutta vahvistetaan myös hyvän hallinnon toteutumisen edellytyksiä. Hyvän hallinnon periaatteiden toteutusta edistetään myös edellä käsitellyillä virastorakenteen uudistamista koskevilla ehdotuksilla. Laadukkaiden konsernipalveluiden edellytykset vahvistuvat, jos viranomaistoiminnasta vastaavat yksiköt ovat toiminnan volyymiltaan riittävän kokoisia.

Tällä hetkellä kukin virasto toteuttaa välttämättömät, toimialasta riippumattomat tukipalvelut pääosin itse siltä osin kuin tehtäviä ei ole ulkoistettu Palkeille. Tämä aiheuttaa osittain tehottomuutta, epäyhtenäisyyttä ja päällekkäisyyttä, eikä volyymietuja hyödynnetä riittävästi. Myös henkilöstön mahdollisuudet osallistua henkilöstökoulutukseen vaihtelevat. Konsernitason taloussuunnittelussa haasteena on määrärahatason arviointiperusteiden epäyhtenäisyys ja tietoperustan riittämättömyys.

Yhteisten palveluiden toteuttamistapoihin, työnjakoon, tietojärjestelmiin ja automatisaatioon on valtionhallinnossa kohdistettu runsaasti kehittämistoimenpiteitä. Talous- ja henkilöstöhallinnon, tilahallinnon ja asianhallintajärjestelmän yhtenäistäminen ovat lisänneet hallinnon tehokkuutta ja tuottavuutta. Myös valtionavustusten digitalisaatiohanke edistää toteutuessaan valtionavustustoiminnan tuottavuutta ja vaikuttavuutta. Yhteisten palveluiden osalta huomattavien tuottavuuden hyötyjen saavuttaminen ei enää ole mahdollista ilman virastorakenteen tiivistämistä. Nykyistä suurempien hallinnollisten kokonaisuuksien muodostaminen ja päällekkäisten toimintojen karsiminen lisäävät pidemmällä aikavälillä henkilöstöressurssien käytön tehostamismahdollisuuksia eläkepoistuman ja muun henkilöstön vaihtuvuuden yhteydessä. Suuremmat hallinnolliset kokonaisuudet edistävät myös riskienhallintaa.

Seuraavassa esitetään yhteisten palveluiden kehittämiskohteita ja kehittämismahdollisuuksia. Kehittämistoimet koskevat yhteisten palveluiden toimintatapoja ja toimintojen yhdistämistä. Toimenpiteiden lähtökohtana on vahvistaa sivistyshallinnon yhteisiä palveluita ja toimintoja niin, että ne parantavat palveluiden laatua, saatavuutta ja saavutettavuutta sekä toiminnan tehokkuutta.

### 5.4.1 Toimintatapojen muutokset

Yhteisten palveluiden toimintatapoja koskevat kehittämissuositukset voidaan toteuttaa nykyisen toimivaltasäädösten ja työnjaon puitteissa. Tavoitteena on vahvistaa sivistyshallinnossa yhdessä tekemistä ja aikaansaada yhteisellä toiminnalla synergiaetuja.

#### Toimenpide-ehdotukset:

- Uudistetaan konserniohjausta tukevat talouden suunnittelu-, toimeenpano- ja seurantaprosessit. Muodostetaan toimintamalli, jossa virastot osallistetaan talousarvioiden ja julkisen talouden suunnitelman valmisteluun prosessien kaikissa vaiheissa.
- Yhtenäistetään määrärahojen mitoituserusteita analysoimalla ja tarkastelemalla virastojen lakisäätelöiden ja muiden tehtävien edellyttämiä resurssitarpeita nykyistä yksityiskohtaisemmin ja yhtenäisin perustein. Esitys liittyy keskeisesti jäljempänä esitettävään kustannuslaskentamalliin. Uudistuksen avulla lisätään määrärahatason arvioinnin läpinäkyvyyttä, vaikuttavuutta ja uudeen allokoinnin mahdollisuuksia.
- Selvitetään mahdollisuudet kehittää sivistyshallinnon kustannuslaskentaa siten, että se palvelee konserniohjauksen tarpeita nykyistä paremmin. Laaditaan tukitoiminnoille yhteisesti sovitut tunnusluvut (esimerkiksi tukitoimintojen htv-suhdeluku, toimistotilatehokkuus jne.). Hallinnonalan kustannusrakennetta tarkastellaan kokonaisuutena muun muassa yhteisten palveluntuottajien osalta (Senaatti, Palkeet, Valtori).
- Selkeytetään sivistyshallinnon valtionavustustoimintaa yhtenäistämällä ja tehostamalla valtionavustusprosesseja. Valtionavustusten strategisuutta lisätään, päällekkäisyyksiä karsitaan, rahoituksen jakoa selkeytetään ja toimijoiden työnjako kirkastetaan. Kehitetään valtionavustusten vaikuttavuuden arviointiin yhtenäinen konsernitason järjestelmä hyödyntäen valtionavustustoiminnan kehittämis- ja digitalisointihanke VADIn mahdollisuuksia.

- Sisäisen tarkastuksen vaikuttavuutta sivistyshallinnossa vahvistetaan. Virastojen sisäisten tarkastusten toimintaa tarkastellaan enemmän yhtenä kokonaisuutena ja luodaan yhtenäinen sisäisen tarkastuksen ja valvonnan toimintamalli. Virastokohtaisten sisäisten tarkastusten lisäksi toteutetaan vuosittain sisäisten tarkastajien yhteistyönä tarkastuksia konsernitason prosesseista ja toiminnoista sekä varmistetaan sisäisen valvonnan toteutuminen yhdenmukaisesti hallinnonalan virastoissa.
- Vahvistetaan sivistyshallinnon HR-toiminnoissa verkostomaista yhteistyötä ja yhdessä tekemistä.

Lisäksi hyödynnetään aikaisempaa enemmän kaikille virastoille yhteisissä valtioneuvoston tason hankkeissa yhteisiä resursseja ja verkostoidutaan hankkeiden aikana (esimerkkinä Handin käyttöönotto jne.).

## 5.4.2 Toimintojen yhdistäminen

Kaikille yhteisissä palveluissa on tiettyjä tehtäväkokonaisuuksia, joissa on mahdollista uudistaa työnjakoa ja keskittää tehtäviä yhden viraston tai valtionhallinnon sisäisen palveluntuottajan hoidettavaksi.

### Toimenpide-ehdotukset:

- Rakennetaan tarkastus- ja valvontatoiminnasta sivistyshallinnon yhteinen toiminto. Sivistyshallinnon valtioneuvostusten ja valtioneuvostusten tarkastustoiminta keskitetään yhden viraston tehtäväksi. Valtioneuvostusten osalta kyseessä olisi valtioneuvostusten käyttöä koskevien taloudellisten selvitysten tarkastustoiminta. Uudistuksella vahvistetaan valvontatoiminnan sisältymistä osaksi sivistyshallinnon strategisen johtamisen kokonaisuutta sekä lisätään yhtenäisten menettelytapojen ja tarkastustoiminnan laatua.
- Selvitetään talous- ja henkilöstöhallinnon osalta mahdollisuudet keskittää ministeriön ja virastojen tehtäviä Palkeisiin nykyistä enemmän.
- Selvitetään mahdollisuutta huolehtia nykyistä paremmin ministeriön ja virastojen henkilöstön tasavertaisista osaamisen kehittämismahdollisuuksista.
- Selvitetään sivistyshallinnon yhteisten digitaalisten ja tekoälypohjaisten asiakaspalveluratkaisujen yhteiskäyttömahdollisuuksia tai vastuuttamista.



Ehdotus liittyy myös luvun 5.2 digitalisaation hyödyntämistä koskeviin ehdotuksiin.

- Selvitetään virastojen tietosuojasaamisen keskittämistä enemmän konsernitasolle.
- Vahvistetaan konsernin virastojen tilatehokkuutta toteuttamalla Senaatin kanssa pilottimuotoinen hanke virastojen tilojen yhteiskäytön ja mm. arkistoinnin keskittämisen mahdollisuuksista. Nopeutetaan toimistotilatehokkuuden tavoitteiden saavuttamista kohti 10 neliometriä/henkilötyövuosi. Tavoitteena on osaltaan edistää sivistyshallinnon yhtenäisyyttä muodostamalla mahdollisimman laajat yhteiset sivistyshallinnon monitoimitilat, jotka toimivat esimerkkinä valtionhallinnossa.

Kaikille virastoille yhteisten palveluiden uudistukset on tarkoitus toteuttaa vuosina 2023–2026. Sellaiset toimintatapoja ja prosesseja koskevat uudistukset, jotka eivät edellytä muutoksia virastojen toimintaa koskeviin säädöksiin, voidaan käynnistää välittömästi.

## 6 Toimeenpano ja riskienhallinta

Sivistyshallinnon muutosohjelma on merkittävä uudistus, joka vahvistaa sivistyshallinnon ja sivistyksen yhteiskunnallista vaikuttavuutta.

Uudistuksen toimeenpano edellyttää riittävää valmistelun resursointia opetus- ja kulttuuriministeriössä ja hallinnonalan virastoissa usean vuoden aikana.

Opetus- ja kulttuuriministeriö vastaa uudistuksen toimeenpanosta. Toimeenpano on toteutettava systemaattisesti yhteistyössä virastojen ja niiden henkilöstön edustajien sekä sidosryhmien kanssa. Erityistä huomiota kiinnitetään viestinnän oikea-aikaisuuteen ja riittävyyteen.

Virastorakenneuudistuksen toimeenpanon organisoimiseksi asetetaan

- laaja-alainen ohjausryhmä
- lainsäädännön valmisteluryhmä
- henkilöstöryhmä
- ohjauksen ja yhteisten palveluiden kehittämisen ryhmä
- tiedonhallintaryhmä

Muutosohjelma edellyttää johdonmukaista riskienhallintaa ja viestintäsuunnitelmaa. Oheisessa taulukossa on tunnistettu muutosohjelman keskeisiä riskejä.

**Taulukko 2.** Muutosohjelman keskeiset riskit ja niiden hallinta\*

Riski		Seuraukset	Riskien hallinta	Riskin omistaja	Riskin tod. näköisyys	Vaikutavuus
Muutosohjelman päätöksenteon ja linjausten puuttumisen riski.	Hallitusohjelmassa 2023–2027 ei linjata asiasta tai muutosohjelman kannalta keskeiset päätökset viivästyvät.  Sidosryhmät eivät sitoudu muutosohjelmaan.	Muutosohjelma ei toteudu, käynnistäminen viivästyy tai kaikkia toimia ei voida toteuttaa.	Päätöksenteon edellytysten varmistaminen. Kehittämishankkeen loppuraportti ja ehdotukset ovat selkeitä ja perusteltuja.	Ministeriön johto	K	S
Muutosohjelman vastuuttaminen ja asiantuntijuuden varmistaminen sekä määrällisen ja laadullisen resursoinnin varmistamisen riski.	Muutosohjelmaa ei organisoida eikä sen käytössä ole riittävää asiantuntemusta ja resursseja.  Henkilöstön vaihtuvuus on liian suuri.	Muutosohjelma ei toteudu tavoitteiden mukaisesti.	Muutosohjelmalle osoitetaan riittävät resurssit ja prosessi vastuutetaan selkeästi.  Työnjaoista, vastuista ja sijaisjärjestelyistä huolehditaan.	Ministeriön johto	K	S
Valmistelutyön ennakoitua suuremman laajuuden ja vaativuuden riski.	Uudistusten valmistelutyö ja vaativuus osoittautuu ennakoitua suuremmaksi.	Hanke viivästyy tai keskeytyy.	Valmistelutyön edellyttämän tietoperustan ja osaamisen varmistaminen sekä uudistusten vaikutusten ennakointi.	Ohjausryhmä	K	K
Muutosohjelmaan osallistuvien verkoston (kaikki toimijat) projektihallinnan riski.	Asiantuntijoiden projektiosaaminen ja kokonaishallinta sekä muutosohjelmaan osallistamisen hallinta on haasteellista tai epäselvää.	Muutosohjelman toteutus ei pisy aikataulussa ja muutosohjelman hallinta vaikeutuu.	Kohdennetaan muutosohjelmaan vahvaa projektiosaamista ja varataan työaikaa riittävästi. Osoitetaan selkeät vastuusuhteet ja raportointikäytännöt ja -velvoitteet.	Ohjausryhmä	K	K

\*) P = pieni, K = kohtuullinen, S = suuri/huomattava.

## Liite 1. Sivistyshallinnon nykytilanne ja taloudelliset lähtökohdat

### 1. Yleistä

**Taulukko 3.** Valtion talousarvioesitys 2023 opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalalla\*

	2021 TP milj. €	2022 TA milj. €	2023 TAE milj. €	Muutos 2022 talousarviosta	
				milj. €	%
<b>Pääluokka yhteensä</b>	7 397	7 474	7 692	216	3
Hallinto, kirkollisasiat ja toimialan yhteiset menot	318	296	328	32	11
Varhaiskasvatus, esi- ja perusopetus ja vapaa sivistystyö	868	886	922	36	4
Ammatillinen koulutus ja lukiokoulutus	1 230	1 288	1 333	45	3
Korkeakouluopetus ja tutkimus	3 308	3 455	3 522	67	2
Opintotuki	630	703	757	54	8
Taide ja kulttuuri	744	612	599	-14	-2
Liikuntatoimi	217	153	154	1	1
Nuorisotyö	82	81	77	-5	-6

\* Lisäksi VM:n pääluokassa osana kuntien peruspalveluiden valtionosuusjärjestelmää ja kuntien niitä koskevaa rahoitusta varhaiskasvatuksen, esi- ja perusopetuksen sekä kirjastotoimen ja kuntien kulttuuritoimen rahoitus on yhteensä jonkin verran yli 8 miljardia euroa.

Taulukko 4. Virastojen tehtävät

<b>Kansallisarkisto (KA)</b>	Kansallisarkiston tehtävänä on varmistaa kansalliseen kulttuuriperintöön kuuluvien asiakirjojen säilyminen ja saatavuus, edistää niiden tutkimuskäyttöä sekä toimia pysyvän säilymisen ja arkistotoimen asiantuntijaviranomaisena.
<b>Kansallinen audio-visuaalinen insti-tuutti (KAVI)</b>	KAVIn lakisääteisiin tehtäviin kuuluvat elokuvien ja televisio- ja radio-ohjelmien säilyttäminen, audiovisuaalisen kulttuurin edistäminen, kuvaohjelmien tarjoamisen ja luokittelun valvonta sekä mediakasvatuksen edistäminen.
<b>Kotimaisten kielten keskus (Kotus)</b>	Kotimaisten kielten keskuksen tehtävänä on suomen ja ruotsin kielten huolto, kieli- ja nimeuvonta, sanakirjatyö sekä kielenhuoltoon ja sanakirjatyöhön liittyvä tutkimus. Keskuksen yhteydessä toimivat suomen kielen, ruotsin kielen, saamen kielten, viittomakielten ja romanikielen lautakunnat. Lakisääteisiin tehtäviin liittyviä ja niitä mahdollistavia toiminnan alueita ovat kielipoliittinen asiantuntijatyö sekä laajat kieliaineistot. Kotuksessa on kielen ja kielentutkimuksen erikoiskirjasto.
<b>Museovirasto (MV)</b>	Museoviraston tehtävä on huolehtia kulttuurihistoriallisen kansallisomaisuuden kartuttamisesta, hoidosta ja esittelystä, toimia kulttuuriperinnön ja -ympäristön suojelusta vastaavana asiantuntijaviranomaisena ja palvelujen tuottajana ja huolehtia kulttuuriperinnön tutkimisesta ja kulttuuriperintöä koskevan tiedon tuottamisesta, tallentamisesta, säilyttämisestä ja käytettäväksi saattamisesta sekä kehittää museo- ja kulttuuriperintöalaa. Museoviraston osana Suomen kansallismuseo toimii kansallisena kulttuurihistorian museona.
<b>Saavutettavuus-kirjasto Celia (1.1.2023 lukien)</b>	Saavutettavuuskirjasto Celia on saavutettavien kirjastopalveluiden ja saavutettavan julkaisemisen asiantuntija, joka edistää lukemisesteisten ihmisten yhdenvertaisuutta lukemisessa ja oppimisessa. Celia tuottaa ja välittää kirjallisuutta saavutettavassa muodossa yhteistyössä kirjastojen ja kustantajien kanssa. Lisäksi Celia neuvoa kustantajia ja muita julkaisijoita aineistojen saavutettavuuden parantamisessa sekä ohjaa kirjastoja, kouluja ja oppilaitoksia lukemisesteisten ihmisten kirjastopalveluiden kehittämisessä.
<b>Opetushallitus (OPH)</b>	Opetushallitus vastaa asiantuntijavirastona koulutukseen, varhaiskasvatukseen ja elinikäiseen oppimiseen sekä kansainvälistymiseen liittyvistä kehittämis-, hallinto- ja palvelutehtävistä sekä ennakoivista osaamis- ja koulutus-tarpeista. Ylioppilastutkintolautakunnan kanslia (YTL), Kansallisen koulutuksen arviointikeskus (Karvi) ja Jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelukeskus (Jotpa) ovat Opetushallituksen erillisyyksikköjä. Opetushallitus toimii erillis-yksikköjensä hallintovirastona ja järjestää näille hallinto- ja tukipalvelut.
<b>Kansallinen koulu-tuksen arviointi-keskus (Karvi)</b>	Arviointikeskus tuottaa tietoa koulutuspoliittista päätöksentekoa ja koulutuksen ja varhaiskasvatuksen kehittämistä varten.
<b>Ylioppilastutkinto-lautakunta (YTL)</b>	Ylioppilastutkintolautakunnan kanslia hoitaa ja kehittää ylioppilastutkinnon toimeenpanoa ja lautakunnan hallintoa.

<b>Jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelukeskus (Jotpa)</b>	Jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelukeskus edistää työikäisen väestön osaamisen kehittymistä ja osaavan työvoiman saatavuutta. Opetus- ja kulttuuriministeriö ja työ- ja elinkeinoministeriö vastaavat yhdessä palvelukeskuksen toimialaan liittyvästä ohjauksesta.
<b>Opintotuen muutoksenhakulautakunta (Optum)</b>	Opintotuen muutoksenhakulautakunta ratkaisee ensimmäisenä valitusasteena opintotukea tai koulumatkatukea koskevat valitukset, jotka kohdistuvat kansaneläkelaitoksen antamaan päätökseen. Toiminnan tavoitteena on oikeudenmukaisen, yhdenmukaisen ja ymmärrettävästi perustellun päätöksen antaminen yksittäiseen valitukseen.
<b>Suomen Akatemia (SA)</b>	Suomen Akatemia on tieteen ja tutkimuksen asiantuntijaorganisaatio, joka rahoittaa korkealaatuisia tieteellistä tutkimusta, toimii tieteen ja tiedepolitiikan asiantuntijana sekä vahvistaa tieteen ja tutkimustyön asemaa.
<b>Suomenlinnan hoitokunta (SLHK)</b>	Suomenlinnan hoitokunta on valtion kiinteistöomaisuuden haltijavirasto, joka vastaa Unescon maailmanperintöluetteloon otetun ja kansainvälisesti merkittävän Suomenlinnan rakennuskulttuurimuistomerkin hallinnosta, hallinnasta, restauroinnista, ylläpidosta, esittelemisestä ja kehittämisestä.
<b>Taiteen edistämiskeskus (Taike)</b>	Taiteen edistämiskeskus on taiteen asiantuntija- ja palveluvirasto, jonka tehtävänä on edistää taidetta ja kulttuuria kansallisesti ja kansainvälisesti. Virasto edistää taiteilijoiden työtä ja toimeentuloa sekä vahvistaa yhteiskunnan demokraattista ja tasa-arvoista kehitystä mm. valtionavustuksilla ja kehittämishankkeilla. Viraston yhteydessä toimii luottamuselimiä, joiden tehtävänä on mm. myöntää apurahoja ja toimia oman toimialansa asiantuntijana.
<b>Varastokirjasto (VK)</b>	Varastokirjasto on valtakunnallinen kirjasto, joka palvelee tieteellisiä, yleisiä ja muita kirjastoja. Varastokirjaston tehtävä on vastaanottaa ja säilyttää suomalaisista kirjastoista siirrettävää aineistoa sekä asettaa se tarvitsijoiden käyttöön.

## 2. Toimintamenot ja toiminnan tuotot

**Taulukko 5.** Toimintamenojen taso VTA 2021–Kehys 2026

Virasto	Toimintamenot VTA 2021	Kehys 2026	Muutos VTA 2021– Kehys 2026
Opetushallitus (OPH)	24 652	22 242	-2 410
Karvi ja YTL	5 222	12 478	7 256
JOTPA	1 100	11 090	9 990
Museovirasto (MV)	22 314	19 297	-3 017
Kansallisarkisto (KA)	19 933	18 158	-1 775
Opetus- ja kulttuuriministeriö (OKM)	17 726	18 924	1 198
Suomen Akatemia (SA)	11 972	11 935	-37
Kansallinen audiovisuaalinen insituutti (KAVI)	7 307	6 999	-308
Saavutettavuuskirjasto Celia (1.1.2023 lukien)	5 510	5 456	-54
Kotimaisten kielten keskus (Kotus)	4 758	4 459	-299
Taiteen edistämiskeskus (TAIKE) <sup>1)</sup>	6 309	6 757	448
Suomenlinnan hoitokunta (SLHK)	2 103	2 117	14
Varastokirjasto (VK)	1 679	3 181	1 502
Opintotuen muutoksenhakulautakunta (Optum)	647	644	-3
<b>Hallinnonala yhteensä</b>	<b>131 232</b>	<b>143 737</b>	<b>12 505</b>

1) Sisältää rahapelimomentilta rahoitetut toimintamenot

**Taulukko 6.** Siirtomäärärahakannan muutos 2016–2022

1 000 €	Siirtomäärärahakanta						Siirretty vuodelle 2022	Siirtomäärä- rahakannan muutos 2016–2022
	TP 2016	TP 2017	TP 2018	TP 2019	TP 2020	TP 2021		
Opetus- ja kulttuuri- ministeriö (OKM) (29.01.01.1)	7 169	7 566	9 253	8 659	5 967	4 084	1 207	-5 962
Opetushallitus (OPH) (29.01.02.1)	2 559	3 697	4 518	1 357	1 897	5 658	6 122	3 563
Kansallinen koulutuksen arvointikeskus (Karvi) ja Ylioppilastutkinto- lautakunta (YTL)	4 967	5 305	4 613	5 392	4 105	2 981	2 276	-2 691
Suomen Akatemia (SA)	5 710	6 130	6 646	6 719	6 190	5 134	3 844	-1 866
Kotimaisten kielten keskus (Kotus)	1 277	1 085	856	594	461	483	573	-704
Saavutettavuuskirjasto Celia (1.1.2023 lukien)	1 189	1 117	1 094	867	597	677	997	-192
Kansallisarkisto (KA)	1 255	639	1 622	915	1 773	2 804	1 760	505
Varastokirjasto (VK)	51	38	60	96	6	88	208	157
Opintotuen muutoksen- hakulautakunta (Optum)	0	0	54	59	89	50	60	60
Museovirasto (MV)	2 625	4 341	2 807	1 930	994	2 722	3 388	763
Taiteen edistämis- keskus (TAIKE) <sup>1)</sup>	854	821	675	350	249	450	736	-119
Kansallinen audio- visuaalinen instituutti (KAVI)	1 141	1 078	841	441	520	810	1 216	75
Suomenlinnan hoitokunta (SLHK) <sup>2)</sup>	92	61	381	425	357	1 296	1 197	1 105
<b>Yhteensä</b>	<b>28 890</b>	<b>31 878</b>	<b>33 420</b>	<b>27 804</b>	<b>23 206</b>	<b>27 236</b>	<b>23 584</b>	<b>-5 305</b>

1) Ei sisällä momenttia 29.80.01.2

2) Ei sisällä momenttia 29.80.75



**Taulukko 7.** Toiminnan tuotot ja toimintamenot tilinpäätöksessä 2021

2021	OKM <sup>1)</sup>	Optum	Kotus	VK	Taike <sup>4)</sup>	Celia	KAVI	KA	SA	MV <sup>2)</sup>	SLHK	OPH	Karvi	YTL	Jotpa	OPH KPY <sup>3)</sup>	Sivistys-hallinto yht.
<b>Toimintamomentti (1 000 €)</b>																	
Maksullisen toiminnan tuotot	135	0	128	0	0	0	523	1 154	0	4 959	608	1 629	693	8 069	0	10 391	17 897
Vuokrat ja käyttökorvaukset	0	0	2	0	11	0	0	620	73	1 221	6 555	275	0	0	0	275	8 756
Muut toiminnan tuotot	224	0	317	0	11	7	232	349	509	538	-97	7 076	173	2	0	7 252	9 341
<b>Tuotot yhteensä</b>	<b>358</b>	<b>0</b>	<b>446</b>	<b>0</b>	<b>22</b>	<b>7</b>	<b>755</b>	<b>2 123</b>	<b>582</b>	<b>6 718</b>	<b>7 065</b>	<b>8 979</b>	<b>867</b>	<b>8 071</b>	<b>0</b>	<b>17 917</b>	<b>35 994</b>
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	-58	-1	-9	-29	-36	-83	-223	-914	-44	-1 440	-2 122	-108	-8	-31	0	-147	-5 107
Henkilöstökulut	-18 039	-479	-3 864	-791	-4 071	-2 438	-3 790	-10 491	-10 538	-14 494	-4 147	-21 200	-3 161	-7 079	-786	-32 226	-105 367
Vuokrat	-82	-69	-512	-493	-434	-221	-1 446	-7 196	-1 072	-7 276	-44	-1 910	-300	-137	0	-2 348	-21 194
Palvelujen ostot	-2 124	-87	-395	-245	-1 210	-2 274	-2 092	-3 714	-2 096	-5 299	-3 246	-9 238	-869	-3 221	-143	-13 471	-36 252
Muut kulut	-63	0	-6	-4	-124	-181	-42	-359	-91	-374	-360	-349	-30	-26	-171	-576	-2 181
<b>Kulut yhteensä</b>	<b>-20 365</b>	<b>637</b>	<b>-4 787</b>	<b>-1 562</b>	<b>-5 874</b>	<b>-5 196</b>	<b>-7 593</b>	<b>-22 674</b>	<b>-13 842</b>	<b>-28 883</b>	<b>-9 920</b>	<b>-32 806</b>	<b>-4 368</b>	<b>-10 494</b>	<b>-1 100</b>	<b>-48 768</b>	<b>-168 827</b>
<b>Kokonaistulos</b>	<b>-20 007</b>	<b>637</b>	<b>-4 341</b>	<b>-1 562</b>	<b>-5 851</b>	<b>-5 189</b>	<b>-6 838</b>	<b>-20 551</b>	<b>-13 260</b>	<b>-22 165</b>	<b>-2 855</b>	<b>-23 826</b>	<b>-3 501</b>	<b>-2 423</b>	<b>-1 100</b>	<b>-30 851</b>	<b>-132 833</b>

1) Ei sisällä opetus- ja kulttuuriministeriölle kohdistettua osuutta VNHY:n toimintamenojen kustannuksista (7,5 milj. euroa vuonna 2021).

2) Lisäksi momentin 29.80.20 käyttö vuonna 2021 Museoviraston käytössä olevien kulttuurihistoriallisesti arvokkaiden kulttuuri- ja nähtävyyshistoriallisesti arvokkaiden tilakustannuksiin oli yhteensä 16,8 miljoonaa euroa.

3) Ei sisällä valtion oppilaitoksia.

4) Sisältää rahapelimomentilta rahoitetut toimintamenot. Luvut eivät sisällä momenttia 29.80.01.2 Korona-avustuksien myöntämisestä aiheutuvat lisääntyneet tehtävät (KPY) eikä momenttia 29.80.01.3 Apurahat ja avustukset COVID-19 koronapandemian vaikutusten vähentämiseen kulttuurin ja taiteen alalle.

Taulukko 7. jatkuu

2021	OKM <sup>1)</sup>	Optum	Kotus	VK	Taike <sup>4)</sup>	Celia	KAVI	KA	SA	MV <sup>2)</sup>	SLHK	OPH	Karvi	YTL	Jotpa	OPH KPY <sup>3)</sup>	Sivistys-hallinto yht.
<b>PALKEET, VALTORI, CSC (1 000€)</b>																	
Valtori (Toimintamenot, Kotuksen osalta myös mom. 29.40.53.02)	363	54	179	48	266	263	221	837	425	596	264	1 973	170	408	0	2 551	6 069
CSC (sisältäen kaikki momentit)	28 977	0	15	4	0	0	784	1 023	2 165	0	0	508	0	0	0	508	32 692
Palkeet (toimintamenot)	236	0	47	22	112	58	93	344	228	304	164	207	44	20	16	287	1 894
<b>Tukitoimintojen htv-tunnusluvut</b>																	
Kokonais htv	265,4	8,0	71,2	17,58	68,2	42,19	81,0	205,0	140,8	273,7	76,5	357,5	53,5	24,5	8,3	443,8	1 693,0
Henkilöstöhallinnon htv	7,0	0,5	0,9	0,2	1,5	1,0	2,5	5,0	1,9	3,0	2,0	7,5	0	1,3	0,3	7,5	35,0
Taloushallinnon htv	4,0	0,5	0,8	0,7	2,5	1,5	2,0	5,0	2,3	4,6	1,5	7,0	0	0	0	7,0	32,0
<b>Taha Heha htv yht.</b>	<b>11,0</b>	<b>1,0</b>	<b>1,7</b>	<b>0,9</b>	<b>4,0</b>	<b>2,5</b>	<b>4,5</b>	<b>10,0</b>	<b>4,2</b>	<b>7,6</b>	<b>3,5</b>	<b>14,5</b>	<b>0,0</b>	<b>1,3</b>	<b>0,3</b>	<b>14,5</b>	<b>67,0</b>
<b>Htv suhdeluku</b>	<b>4,1 %</b>	<b>12,5 %</b>	<b>2,4 %</b>	<b>5,1 %</b>	<b>5,9 %</b>	<b>5,9 %</b>	<b>5,6 %</b>	<b>4,9 %</b>	<b>3,0 %</b>	<b>2,8 %</b>	<b>4,6 %</b>	<b>4,0 %</b>	<b>0,0 %</b>	<b>5,3 %</b>	<b>3,6 %</b>	<b>3,3 %</b>	<b>4,0 %</b>

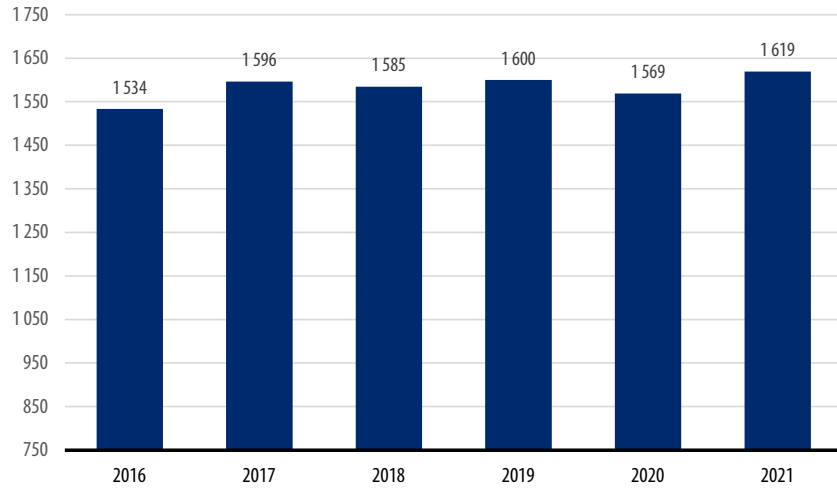
1) Ei sisällä opetus- ja kulttuuriministeriölle kohdistettua osuutta VNHY:n toimintamenojen kustannuksista (7,5 milj. euroa vuonna 2021).

2) Lisäksi momentin 29.80.20 käyttö vuonna 2021 Museoviraston käytössä olevien kulttuurihistoriallisesti arvokkaiden kulttuuri- ja nähtävyyshoitteiden tilakustannuksiin oli yhteensä 16,8 miljoonaa euroa.

3) Ei sisällä valtion oppilaitoksia.

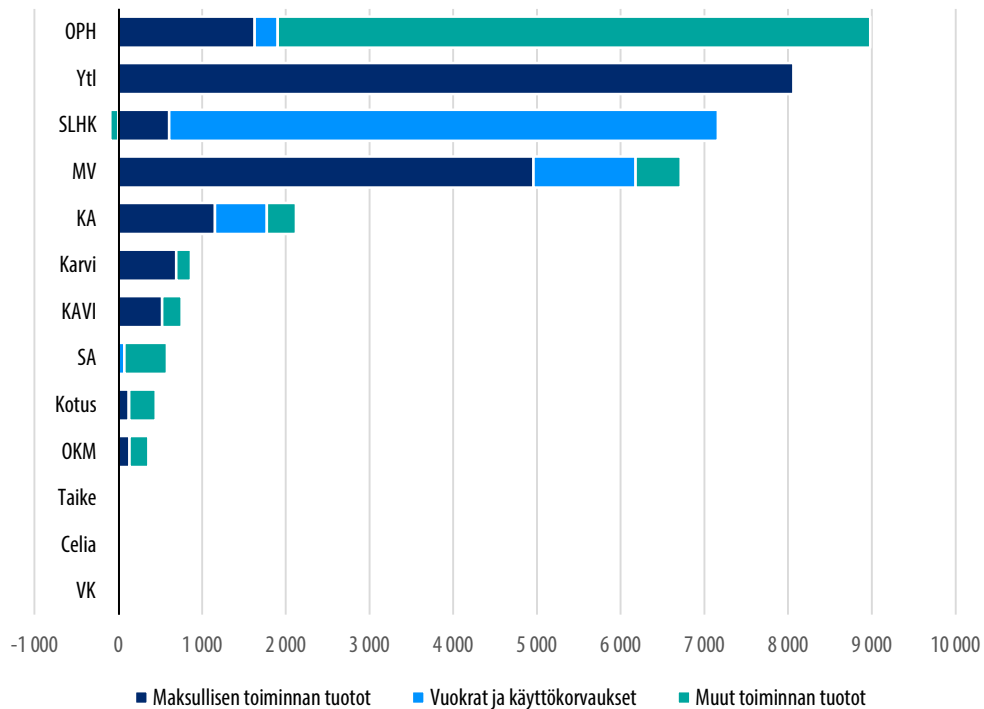
4) Sisältää rahapelimomentilta rahoitetut toimintamenot. Luvut eivät sisällä momenttia 29.80.01.2 Korona-avustuksien myöntämisestä aiheutuvat lisääntyneet tehtävät (KPY) eikä momenttia 29.80.01.3 Apurahat ja avustukset COVID-19 koronapandemian vaikutusten vähentämiseen kulttuuriin ja taiteen alalle.

**Kuvio 1.** Hallinnonalan toimintamenojen htv-kehitys 2016–2021<sup>1)</sup>



1) Htv:t eivät sisällä momenttia 29.80.01.2 (vuosi 2021) eivätkä Kavin maksullisen toiminnan henkilötyövuosia (n. 3 htv)

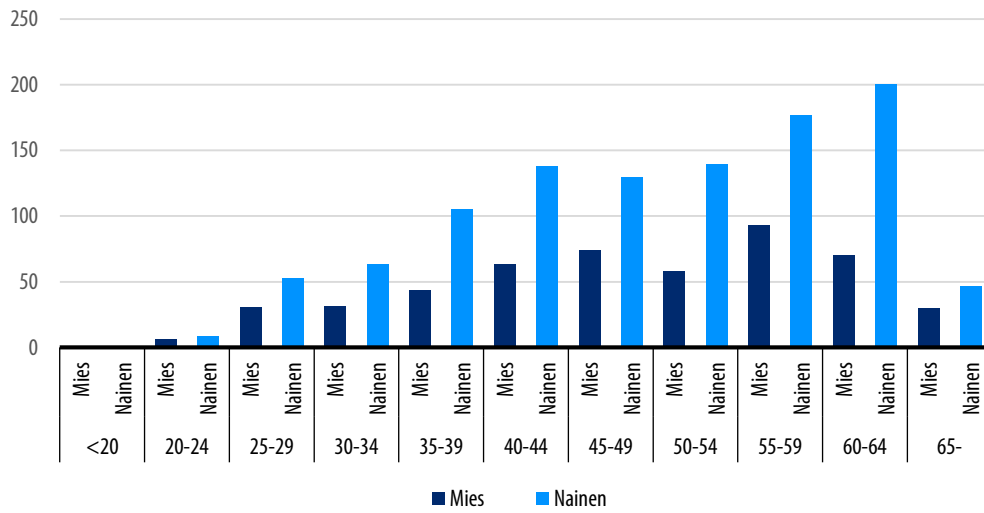
**Kuvio 2.** Toiminnan tuotot virastoittain 2021 (1 000 €)<sup>1)</sup>



1) Sisältää myös Kavin maksullisen toiminnan tuotot.

### 3. Henkilöstö

**Kuvio 3.** Hallinnonalan henkilöstön ikä- ja sukupuolijakauma 2021 (toimintamenojen htv:t)



## 4. Valtionavustustoiminta

Taulukko 8. Valtionavustustoiminnan resurssit ja volyymi virastoittain

	Valtionavustustoiminnan resurssit ja volyymi	Avustusten koko (keskim. koko tai vaihteluväli)	Myönteiset päätökset
<b>Kansallisarkisto (KA)</b>	11 vakiintunutta avustuksen saajaa. Yht. 5,6 milj. euroa vuonna 2021.	0,14–1,8milj.	11
<b>Opetushallitus (OPH)</b>	VA-järjestelmässä n.110 käyttäjää, joista n. 30–40 henkilöä käyttävät aktiivisesti valmisteluun työaika. Merkittävästi aikaa sitoutuu asiataarkastukseen. Siirtomenoja maksettiin v. 2021 n. 114 milj. euroa. Liikkuvuuden pysähtymisen seurauksena avustus- ja apurahapäätöksiä lukumäärä tipahti vuonna 2021 ollen 4 264 (v. 2020 vast. lukum. 7 124). Valtionapuviranomaistehtäviin sitoutui v. 2021 10,6 htv toimintolaskennan mukaisesti, ei sisällä kv-liikkuvuutta.	30 200	3 500
<b>Museovirasto (MV)</b>	Museovirasto jakaa hyvin monenlaisia avustuksia eri saajaryhmille. Avustussummat vaihtelevat alle 1 000 eurosta kymmeneen tuhansiin. Museovirastolla ei ole erillisiä resursseja valtionavustuksen tarkastustoimea varten. Taloushallinnossa talouteen liittyviä tarkastuksia tekee osana tehtäviään kaksi henkilöä, avustusten valmistelijoista yhdeksän.	1 000–10 000	921
<b>Opetus- ja kulttuuri- ministeriö (OKM)</b>	Valtionavustusten saajia on noin 1 700 vuositasolla. Valtionavustusprosessiin sitoutuu usean henkilön työpanosta yhteensä noin 16 htv. VA-verkosto: 56 esittelijää, 15 valmistelijaa/avustajaa, 5 päättäjää.	<2 000–38 milj.	n. 3 000
<b>Taiteen edistämis- keskus (TAIKE)</b>	Taike myöntää apurahoja yksilöille ja avustuksia yhteisöille. Apurahojen koko vaihtelee 5 000–24 000 euron välillä, avustukset 10 000–300 000 euron välillä. Käsiteltyjen hakemusten määrä vuonna 2021 noin 13 000 hakemusta (luvussa ei mukana korona-apurahat), joista myönteisen päätöksen saaneita oli noin 2 400. Valtionavustusprosessissa työskentelee Taikessa noin 25 htv:ta. Taikessa on yksi tarkastaja, jonka työajasta puolet kohdennetaan valtionavustusten tarkastamiseen. Lisäksi valtionavustusasioiden valmistelijat ja esittelijät osallistuvat valtionavustusten selvitysten tarkastamiseen.	apurahat 5 000– 24 000 euroa, avustukset 10 000–30 000	2 400
<b>Suomen Akatemia (SA)</b>	Valtionavustusprosessi (sisältää tarkastuksen) sisältyy rahoitustoimintaan, jossa henkilöstön työpanosta oli yhteensä 54 htv. Avustuksen saajaorganisaatioita n. 60 vuositasolla.	397 000	1 233 (lisäksi maksatuspäätöksiä 11 091)
<b>Kansallinen audiovisuaalinen instituutti (KAVI)</b>	3 avustuksen saajaa, n. 84 000 euroa/vuosi	84 000	3

## 5. Sisäinen tarkastus

**Taulukko 9.** Sisäisen tarkastuksen sekä valtionavustusten tarkastuksen erillisresurssit

Virasto	Sisäisen tarkastuksen erillisresurssit	Ulkoistetut sisäiset tarkastukset	Kommentti
OKM	1 htv	-	
OPH	0,75 htv	Kyllä	Sisäinen tarkastus jakautuu: OPH:n sisäiset prosessit, ICT-tarkastus, EU-ohjelmien tarkastus.
SA	-	Kyllä	Sisäinen tarkastus ulkoistettu, vuosibudjetti noin 70 000 euroa.
MV	-	-	Virastossa ei ole erillistä resurssia sisäiseen tarkastukseen eikä sisäistä tarkastusta ole hoidettu ostopalvelulla. Toistaiseksi on kartoitettu muilla virastoilla käytössä olevia toimintamalleja.
SLHK	-	Kyllä	SLHK:lla on sopimus sisäisestä tarkastuksesta KPMG:n kanssa. Omavalvonta VM:n mallin mukaan käytössä.
KA	0,2 htv	-	-
VK	-	-	-
Celia	-	-	-
Kotus	-	-	-
Taike	-	Kyllä	Sopimus sisäisestä tarkastuksesta ulkopuolisen toimijan kanssa.
Optum	-	-	-
Kavi	-	-	-

## 6. Sivistyshallinnon rakenne-ehdotus – viisi virastoa

Taulukko 10. Virastorakenne

2021	Ministeriö	Taide			Tiede	Kulttuuriperintö		
	OKM (KPY)	Kavi	Taike <sup>1)</sup>	TAIDE KPY	SA (KPY)	MV <sup>2)</sup>	SLHK <sup>3)</sup>	Kulttuuri-perintö (KPY)
<b>Toimintamomentti (1 000 euroa)</b>								
Maksullisen toiminnan tuotot	135	523	0	523	0	4 959	608	5 566
Vuokrat ja käyttökorvaukset	0	0	11	11	73	1 221	6 555	7 776
Muut toiminnan tuotot	224	232	11	243	509	538	-97	441
<b>Tuotot yhteensä</b>	<b>358</b>	<b>755</b>	<b>22</b>	<b>777</b>	<b>582</b>	<b>6 718</b>	<b>7 065</b>	<b>13 783</b>
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	-58	-223	-36	-258	-44	-1 440	-2 122	-3 563
Henkilöstökulut	-18 039	-3 790	-4 071	-7 861	-10 538	-14 494	-4 147	-18 641
Vuokrat	-82	-1 446	-434	-1 880	-1 072	-7 276	-44	-7 320
Palvelujen ostot	-2 124	-2 092	-1 210	-3 302	-2 096	-5 299	-3 246	-8 545
Muut kulut	-63	-42	-124	-165	-91	-374	-360	-735
<b>Kulut yhteensä</b>	<b>-20 365</b>	<b>-7 593</b>	<b>-5 874</b>	<b>-13 466</b>	<b>-13 842</b>	<b>-28 883</b>	<b>-9 920</b>	<b>-38 803</b>
<b>Kokonaistulos</b>	<b>-20 007</b>	<b>-6 693</b>	<b>-5 851</b>	<b>-12 545</b>	<b>-13 260</b>	<b>-22 165</b>	<b>-2 855</b>	<b>-25 020</b>
<b>Siirtotalouden kulut (milj. euroa)</b>								
Valtionavustukset (ml. korkeakoulut)	3 718	0	45	45	349	2	0	2
Valtionosuudet	2 588	0	0	0	0	0	0	0
Muut	8	0	0	0	29	0	0	0
Siirtotalouden kulut yht.	6 315	0	45	45	379	2	0	2
<b>Htv:t</b>								
Toimintamenot htv	235,8	75,4	68,2	143,6	130,3	270,9	76,7	347,6
Kokonaishtv	258,0	81,0	68,2	149,2	140,8	273,7	76,5	350,2
Henkilöstöhallinnon htv	7,0	2,5	1,5	4,0	1,9	3,0	2,0	5,0
Taloushallinnon htv	4,0	2,0	2,5	4,5	2,3	4,6	1,5	6,1
Taha Heha yht.	11,0	4,5	4,0	8,5	4,2	7,6	3,5	11,1
<i>Htv suhdeluku</i>	4,3 %	5,6 %	5,9 %	5,7 %	3,0 %	2,8 %	4,6 %	3,2 %

1) Sisältää rahapelimomentilta rahoitetut toimintamenot. Luvut eivät sisällä momenttia 29.80.01.2 Korona-avustuksien myöntämisestä aiheutuvat lisääntyneet tehtävät (KPY) eikä momenttia 29.80.01.3 Apurahat ja avustukset COVID-19 koronaepidemian vaikutusten vähentämiseen kulttuurin ja taiteen alalle.

2) Lisäksi momentin 29.80.20 käyttö vuonna 2021 Museoviraston käytössä olevien kulttuurihistoriallisesti arvokkaiden kulttuuri- ja nähtävyyshankkeiden tilakustannuksiin oli yhteensä 16,8 miljoonaa euroa.

3) Lisäksi momentin 29.80.75 käyttö vuonna 2021 Suomenlinnan hoitokunnan käytössä oli yhteensä 3,1 miljoonaa euroa.

2021	Kasvatus, koulutus ja kieli						Kirjasto ja arkisto						Optum
	OPH	Karvi	YTL	Jotpa	Kielasiat (Kotus)	OPH KPY <sup>4)</sup>	Celia	VK	Kansallis-kirjasto <sup>5)</sup>	KA	Aineistot ja kirjasto (Kotus)	Kirjasto ja arkisto KPY	Optum
<b>Toimintamomentti (1 000 euroa)</b>													
Maksullisen toiminnan tuotot	1 629	693	8 070	0	128	10 520	0	0	901	1 154	0	2 055	0
Vuokrat ja käyttökorvaukset	275	0	0	0	2	276	0	0	0	620	0	620	0
Muut toiminnan tuotot	7 076	173	-2	0	317	7 564	7	0	0	349	0	356	0
<b>Tuotot yhteensä</b>	<b>8 979</b>	<b>867</b>	<b>8 068</b>	<b>0</b>	<b>446</b>	<b>18 360</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>901</b>	<b>2 123</b>	<b>0</b>	<b>3 031</b>	<b>0</b>
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	-108	-4	-7	0	-9	-128	-83	-29	-689	-914	0	-1 715	-1
Henkilöstökulut	-21 254	-1 552	-6 574	-786	-3 756	-33 922	-2 438	-791	-12 293	-10 491	-108	-26 121	-479
Vuokrat	-1 910	-203	-137	0	-414	-2 665	-221	-493	-5 459	-7 196	-98	-13 468	-69
Palvelujen ostot	-9 238	-670	-2 689	-143	-365	-13 105	-2 274	-245	-1 323	-3 714	-30	-7 586	-87
Muut kulut	-349	-23	-26	-171	-6	-575	-181	-4	-4 540	-359	0	-5 085	0
<b>Kulut yhteensä</b>	<b>-32 860</b>	<b>-2 451</b>	<b>-9 433</b>	<b>-1 100</b>	<b>-4 550</b>	<b>-50 395</b>	<b>-5 196</b>	<b>-1 562</b>	<b>-24 305</b>	<b>-22 674</b>	<b>-236</b>	<b>-53 974</b>	<b>-637</b>
<b>Kokonaistulos</b>	<b>-23 881</b>	<b>-1 585</b>	<b>-1 365</b>	<b>-1 100</b>	<b>-4 104</b>	<b>-32 035</b>	<b>-5 189</b>	<b>-1 562</b>	<b>-23 405</b>	<b>-20 551</b>	<b>-236</b>	<b>-50 943</b>	<b>-637</b>
<b>Siirtotalouden kulut (milj. euroa)</b>													
Valtionavustukset (ml. korkeakoulut)	110	0	0	59 <sup>6)</sup>	0	169	0	0	0	5,6	0	6	0
Valtionosuudet	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Muut	3	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0
<b>Siirtotalouden kulut yht.</b>	<b>114</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>59</b>		<b>173</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>0</b>
<b>Htv:t</b>													
Toimintamenot htv	306,6	35,0	22,0	8,0	67,0	438,6	42,0	17,6	221,0	191,8	2,1	474,5	7,5
Kokonaishtv	357,5	49,0	23,5	8,3	71,0	509,3	42,2	17,6	221,0	205,0	2,0	487,8	7,5
Henkilöstöhallinnon htv	5,2	0,5	0,5	0,3	0,9	7,4	1,0	0,2	n/a*	5,0	n/a	6,2	0,5
Taloushallinnon htv	8,0	0	0	0	0,8	8,8	1,5	0,7	n/a	5,0	n/a	7,2	0,5
Taha Heha yht.	13,2	0,5	0,5	0,3	1,7	16,2	2,5	0,9	n/a	10,0	n/a	13,4	1,0
<i>HTV suhdeluku</i>	3,7 %	1,0 %	2,1 %	3,6 %	2,4 %	3,2 %	5,9 %	5,1 %	n/a	4,9 %	n/a	2,7 %	13,3%

4) Ei sisällä tässä tarkastelussa valtion oppilaitoksia.

5) Kansalliskirjaston vuosiraportti 2021.

6) Sisältää vuoden 2022 sisäisen budjetin kaikki muut kuin toimintamenoista maksettavat menot.

\* Ei saatavilla olevaa tietoa.



## Liite 2. Esimerkkejä virastouudistuksista valtionhallinnossa

### Business Finland - viraston ja erityistehtävähtiön yhdistelmä

Työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonalalle kuuluva Business Finland aloitti toimintansa 1.1.2018. Business Finland -kokonaisuus on hallinnolliselta rakenteeltaan viraston ja erityistehtävähtiön yhdistelmä. Business Finlandissa yhdistettiin sen edeltäjäorganisaatioiden Innovaatorahoituskeskus Tekesin ja Finpron toiminta. Kokonaisuuden muodostavat Innovaatorahoituskeskus Business Finland, joka on valtion viranomainen sekä Business Finland Oy tytäryhtiöineen, joka on valtion omistama erityistehtävähtiö. Business Finland -kokonaisuuteen kuuluu myös Business Finlandin pääomasijoitusyhtiö Business Finland Venture Capital Oy (BFVC), joka on Innovaatorahoituskeskus Business Finlandin omistaja-ohjauksessa. Business Finlandia koskevassa laissa ja sen perusteluissa BFVC Oy ei kuitenkaan muodollisesti kuulu ”Business Finland -kokonaisuuteen”, vaan sitä koskee erillinen laki, jonka mukaan Innovaatorahoituskeskus Business Finland ohjaa myös BFVC Oy:tä.

Yhdistymisen uusi vaihe käynnistyi syksyllä 2019. Uusi strategia julkaistiin syyskuussa 2020, ja uudistunut organisaatio aloitti toimintansa vuoden 2021 alussa.

Uudistuksesta valmistui kesäkuussa 2021 [Business Finlandin arviointi: Innovaatioita, kasvua ja kansainvälistymistä](#) (TEM:n julkaisuja 2021:46)

Business Finland -uudistuksen tavoitteena on ollut muun muassa yrityspalvelujärjestelmän yksinkertaistaminen, maakunnallisten kasvupalvelujen tukeminen, ulkomaanverkoston vahvistaminen, palvelujen laadun ja lisäarvon varmistaminen sekä yhtenäisesti johdetun asiakaspalvelukokonaisuuden rakentaminen. Business Finland -uudistuksen myötä hallinnon resursointia on kevennetty ja voimavaroja on siirretty virastosta yhtiön puolelle, lähemmäs asiakasrajapintaa ja erityisesti ulkomaanverkostoon. Uudistus on myös vahvistanut palvelupolkuja ja mahdollistanut yhden organisaation alla kattavamman palveluvalikoiman. Arvioinnissa todetaan, että Business Finland -uudistuksella tavoitellut sisäiset tehokkuushyödyt eivät ole olleet ilmeisiä, ja hallinnollista taakkaa on tullut lisää ainakin suhteessa yhteen yhtenäiseen organisaatioon. Uudistuksesta on kulunut kuitenkin vasta lyhyt aika, ja toimintamallin tehokkuus, saavutetut synergiaedut ja muutokset vaikuttavuudessa on mahdollista nähdä perusteellisemmin vasta myöhemmin.

Business Finlandissa on pyritty hyödyntämään virasto- ja yhtiömuodon erityispiirteet. Asiakasrajapinnassa toimii erityistehtävähtiö, jonka tarkoitus on olla dynaaminen ja houkutteleva työnantaja huippuosajille. Virasto puolestaan toimii rajapintana politiikka-ohjauksen suuntaan ja tarjoaa menettelyt, joilla turvataan julkisen rahan vastuullinen käyttö. Business Finlandin toimintaa ohjaavat sitä koskeva erityislainsäädäntö, valtiontukea koskevat kansalliset ja eurooppalaiset säädökset sekä yhtiömuotoisen toiminnan

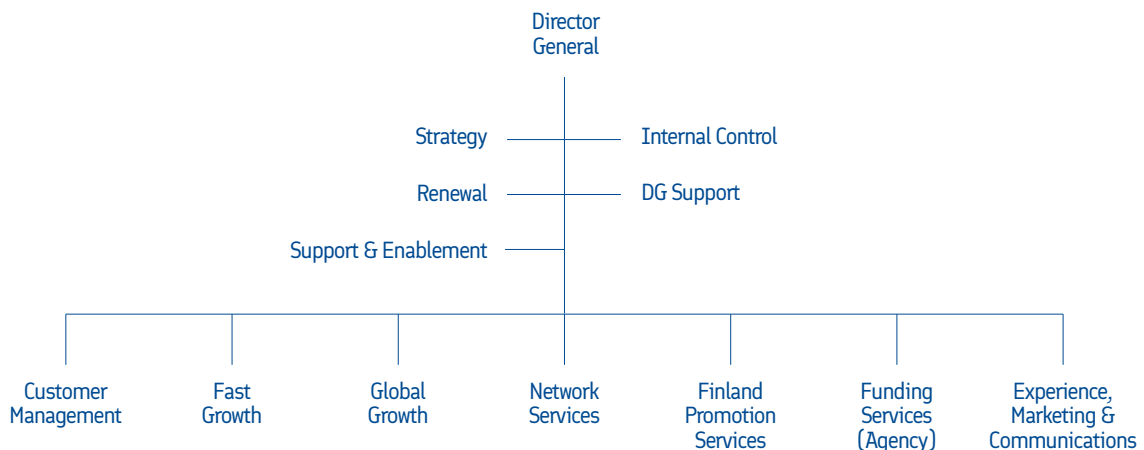
osalta osakeyhtiölaki. Julkisia hallintotehtäviä hoitaessaan Business Finland noudattaa hallinnon yleislakeja.

Vuoden 2020 lopussa Business Finlandissa työskenteli yhteensä 680 henkilöä, joista 133 (noin 20 %) rahoituskeskuksessa ja 547 yhtiössä. Ulkomailla heistä työskenteli noin 160 henkilöä (noin 23 %). Vuonna 2020 Business Finlandilla oli 16 toimipistettä Suomessa, minkä lisäksi se toimi ulkomailla 44 toimipisteessä 34 asemamaassa.

**Kuva 5.** Business Finlandin organisaatio.

## Business Finland

Service area level organizational structure



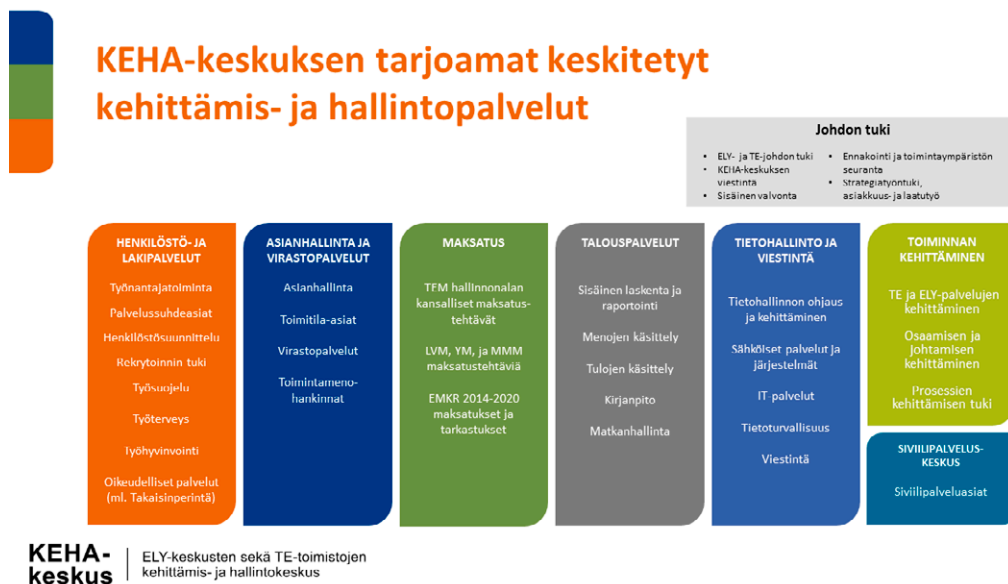
## KEHA-keskus – alueellisesti hajautettu ja verkostomaisesti toimiva kehittämis- ja hallintopalveluja tuottava virasto

KEHA-keskus on valtakunnallinen, maantieteellisesti hajautetulla toimintamallilla ja verkostomaisesti toimiva ELY-keskusten sekä TE-toimistojen kehittämis- ja hallintopalveluja tuottava virasto, joka hoitaa em. organisaatioiden kehittämis- ja hallintotehtäviä. Keskus on perustettu 1.1.2015. Organisaatiossa työskentelee noin 550 asiantuntijaa. Toiminta on paikkariippumatonta. KEHAN palveluita käyttävät ELY-keskukset ja TE-toimistot, ohjaavat tahot sekä muut palveluasiakkaat. Lisäksi palveluita käyttävät Palkeet, Hansel, Valtiokonttori, KEVA, Valtiontalouden tarkastusvirasto VTV, Senaatti-kiinteistöt, Valtori, JulkiT sekä IT- ja kehittämispalvelujen tarjoajat.

KEHA-keskuksen toiminnan strategista kehittämistä ohjaa sekä tavoitteista ja resursseista toiminnallisessa tulosneuvottelussa sopii työ- ja elinkeinoministeriö. Poikkeuksena ovat

tietohallintoon liittyvät palvelut, joiden toimintaa ohjaa lisäksi valtiovarainministeriö alueellisen tietohallinnon johtoryhmän avulla. Kehittämisen ja hallintokeskuksen toimintaa ohjaavat omilla toimialoillaan sisäministeriö, opetus- ja kulttuuriministeriö, liikenne- ja viestintäministeriö, maa- ja metsätalousministeriö, työ- ja elinkeinoministeriö ja ympäristöministeriö tai keskushallinnonvirasto, jonka tehtäväksi ohjaus on erikseen säädetty tai määrätty.

Kuva 6. KEHA-keskuksen organisaatio.



### Luonnonvarakeskusta koskenut uudistus – tutkimuslaitosten yhdistäminen

Luonnonvarakeskus on tutkimus- ja asiantuntijaorganisaatio, joka tekee työtä luonnonvarojen kestävästä käytöstä ja biotalouden kehittämiseksi. Luonnonvarakeskus perustettiin yhdistämällä maa- ja metsätalousministeriön hallinnonalan tutkimuslaitokset Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus (MTT), Metsäntutkimuslaitos (Metla), Riista- ja kalatalouden tutkimuslaitos (RKTL) sekä maa- ja metsätalousministeriön tietopalvelukeskus Tiken tilastotehtävät.

Vuosina 2004–2013 tehtiin useita selvityksiä, arviointeja ja periaatepäätöksiä siitä, miten valtion tutkimuslaitosrakennetta osana Suomen innovaatio- ja tutkimusjärjestelmää tulisi uudistaa. Maa- ja metsätalousministeriö asetti maaliskuussa 2012 projektiryhmän valmistelevaan suunnitelmaa em. organisaatioiden yhdistämiseksi yhtenäiseksi luonnonvaratutkimuskeskukseksi ja suunnitelma hankkeesta valmistui vuoden 2013 alussa. Samaan

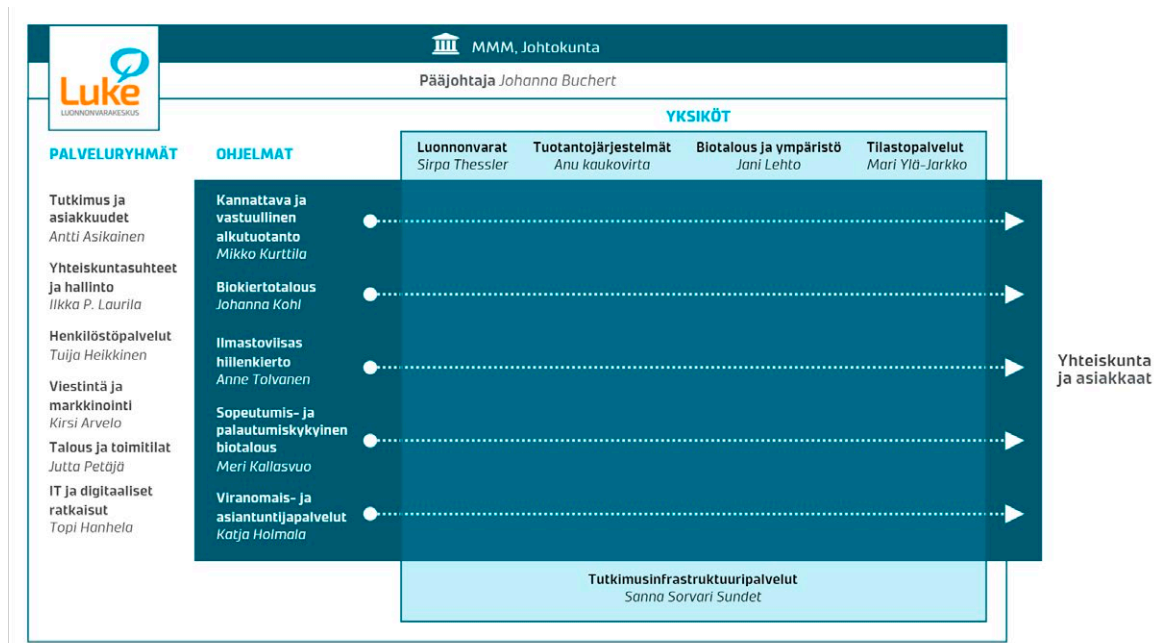
aikaan Luonnonvarakeskuksen perustamishankkeen asettamisen kanssa MMM käynnisti Luhti 2015-hankkeen, jonka tehtävänä oli koota ja yhtenäistää hallinnonalan tilastotehtävät siten, että ne sijoitettaisiin Luonnonvarakeskukseen 1.1.2015 alkaen.

Luonnonvarakeskuksen perustamishanke kesti hieman alle kaksi vuotta, ja se tuli maksamaan arviolta noin kymmenen miljoonaa euroa. Henkilötyövuosina Luonnonvarakeskuksen perustamiseen käytettiin vuosina 2013–2014 yhteensä 56 henkilötyövuotta. Uudistuksen tavoitteet olivat ensisijaisesti tutkimukselliset ja vaikuttavuuslähtöiset. Tavoitteena oli myös kustannustehokkuuden ja tuottavuuden edistäminen tulevaisuuden toimintakyvyn varmistamiseksi.

Vuonna 2012 MTT:n, Metlan ja RKTL:n yhteenlaskettu henkilötyövuosien määrä oli 1 769 ja vuosibudjetti noin 144 miljoonaa euroa. Luonnonvarakeskus aloitti toimintansa 1.1.2015, ja se on Suomen toiseksi suurin tutkimuslaitos.

[Luonnonvarakeskuksesta tehdyn virastoarvioinnin](#) (VM:n julkaisu 2021:35) perusteella Luonnonvarakeskus on saavuttanut hyvin uudistukselle asetetut tavoitteet ja onnistunut muodostamaan yhtenäisen toimintakulttuurin. Uuden viraston ensimmäiset vuodet olivat haasteellisia johtuen kustannuspaineista sekä erilaisten toimintakulttuurien ja toimintatapojen yhteensovittamisesta. Tämä ilmeni henkilöstön hyvinvoinnin heikkenemisenä. Toisesta toimintavuodesta lähtien kehitys on ollut hyvin myönteistä, ydintoiminnan tuotokset ja vaikuttavuus ovat kasvaneet, kustannukset läpileikkaavasti alentuneet ja henkilöstön hyvinvointi parantunut. Synergioita ja tuottavuushyötyjä on saavutettu hyvin, ja niitä on edelleen saavutettavissa tulevaisuudessa. Tuottavuuden parantumista merkittävämpää on poikkitieteellisten kyvykkyyksien kasvattaminen ja kansainvälisen toimintakyvyn edistäminen tulevaisuuden keskeisillä painopistealueilla. Tällä hetkellä virasto on toimintakykyinen, muodostamisvaihe on jäänyt taakse ja toiminta suuntaa tulevaisuuteen.

Kuva 7. Luonnonvarakeskuksen organisaatio.



## Ruokaviraston perustaminen

Ruokavirasto edistää, valvoo ja tutkii elintarvikkeiden ja maa- ja metsätalouden tuotantopanosten turvallisuutta ja laatua, eläinten terveyttä ja hyvinvointia sekä kasvinterveyttä. Se toimeenpanee Euroopan unionin yhteisen maatalouspolitiikan mukaisia toimenpiteitä, unionin rahoittamia maaseudun kehittämistoimia ja näitä täydentäviä kansallisia toimenpiteitä. Virasto on maa- ja metsätalousministeriön (MMM) hallinnonalalla.

Ruokavirasto perustettiin yhdistämällä Elintarviketurvallisuusvirasto (Evira), Maaseutuvirasto (Mavi) sekä osa Maanmittauslaitoksen tietotekniikan palvelukeskuksesta (Mitpa).

Vuonna 2016 valmistui maa- ja metsätalousministeriön tilaama selvitys Eviran ja Mavin mahdollisen yhdistämisen vaikutuksista. Selvityksen mukaan yhdistymisellä voidaan muun muassa lisätä laaja-alaista osaamista, yhtenäistää ketjukokonaisuutta elintarvikesektorilla, kehittää valvontajärjestelmää kokonaisuutena, kehittää toimintatapoja yhtenä virastona sekä yhtenäistää tulosoajasta. Samanaikaisesti selvityksen kanssa toteutettiin ministeriön sisäisenä työnä tietohallinnon osa-aluetta koskeva selvitys. Tässä selvityksessä puolestaan todettiin, että yhdistämisen myötä hallinnollisia järjestelmiä voidaan yhdistää ja saada näin synergiaetuja. Lisäksi nähtiin sähköisten palvelujen yhtenäistämismahdollisuuksia.

Käytännössä Ruokaviraston perustaminen käynnistettiin alkuvuonna 2017, kun MMM asetti hankkeen Eviran, Mavin ja Mitpan osan yhdistämisestä. Ruokavirastohankkeelle asetettiin ohjausryhmä, yhteistoimintaryhmä, johtoryhmä, sihteeristö ja projektit. Lisäksi asetettiin esimiesfoorumi ja sidosryhmäfoorumi. Ruokaviraston perustamishanke kesti vajaat kaksi vuotta (16.2.2017–31.12.2018). Yhteensä Ruokaviraston perustamiskustannukset olivat noin kaksi miljoonaa euroa, josta puolet tietojärjestelmäkustannuksia. Henkilötyövuosina Ruokaviraston perustamiseen käytettiin yhteensä noin 20 henkilötyövuotta. Ruokavirasto aloitti toimintansa 1.1.2019. Vuoden 2019 alussa Ruokavirastossa työskenteli noin 1 000 henkilöä ja toimipaikkoja on 20 paikkakunnalla. Päätoimipaikka on Seinäjoki.

Kuva 8. Ruokaviraston organisaatio.



### Digi- ja väestötietoviraston perustaminen

Laki Digi- ja väestötietoviraston perustamisesta vahvistettiin 15.3.2019 (304/2019), ja laki tuli voimaan 1.1.2020. Virasto syntyi, kun Väestörekisterikeskus, maistraatit ja Itä-Suomen aluehallintovirastossa toimiva maistraattien ohjaus- ja kehittämisyksikkö yhdistyivät yhdeksi virastoksi. Hankkeen alussa selvitettiin myös muita vaihtoehtoja organisoitumiseksi. Toteutetun vaihtoehdon lisäksi muina mahdollisina vaihtoehtoina oli, että maistraateista muodostetaan itsenäinen virasto tai että maistraattien ja Väestörekisterikeskuksen tehtävät yhdistetään muuten yhteen valtakunnalliseen virastoon, mutta holhoustoimen edunvalvontatehtävät siirretään perustettavaan Valtion lupa- ja valvontavirastoon.

Digi- ja väestötietoviraston tehtävä on edistää yhteiskunnan digitalisaatiota, turvata tietojen saatavuutta ja tarjota monipuolisesti palveluja kansalaisille, yrityksille ja viranomaisille. Viraston toiminnassa painottuvat erityisesti valtakunnalliset toimintatavat, yhtenäiset käytännöt ja digitaalisten toimintatapojen tuomat mahdollisuudet. Virasto toimii useilla paikkakunnilla, ja siellä työskentelee yli 800 henkilöä. Virasto aloitti toimintansa 1.1.2020. Organisaatiomuutoksen valmisteluun käytettiin yli kaksi vuotta ennen viraston toiminnan käynnistymistä, ja hanketyössä oli mukana noin 150 henkilöä kaikista yhdistyvistä organisaatioista ja vastuuministeriöistä.

Uudistuksen tavoitteena oli erityisesti valtakunnallisen toiminnan kehittäminen digitaalisuuden avulla ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus. Kansalaisten ja yritysten asiointi julkishallinnon kanssa haluttiin entistä sujuvammaksi ja asiakaslähtöisemmäksi luottamuksen ja oikeusturvan vahvistuessa yhteiskunnassa. Tavoitteena oli myös palveluiden saatavuuden kehittäminen ja aidosti valtakunnallisen toiminnan luominen. Uuden organisaation tulisi lisätä myös muutos- ja riskienhallintakyvykkyyttä. Maistraattien toiminnan muuttamisella valtakunnalliseksi sekä maistraattien, Väestörekisterikeskuksen ja maistraattien ohjaus- ja kehittämyksikön tehtävien yhdistämisellä pyrittiin parantamaan myös toiminnan tuottavuutta.

Ehdotettavat muutokset koettiin välttämättömiksi, jotta virastot pystyvät saavuttamaan niille vuosien 2019–2022 julkisen talouden suunnitelmassa vuodesta 2020 alkaen asetetut 0,5 prosentin tuottavuustavoitteet. Maistraateille oli asetettu merkittäviä tuottavuustavoitteita myös aiemmin maistraattien sähköisen asioinnin, asianhallinnan ja arkistoinnin kehittämiseen myönnettävästä tuottavuusrahoituksesta päätettäessä. Täysimääräisten tuottavuushyötyjen saamisen maistraattien palveluiden ja oman toiminnan digitalisoinnista katsottiin edellyttävän valtakunnallista toimivaltaa, jonka myötä resursseja voidaan käyttää joustavasti kysynnän ja asiantuntemuksen mukaan ilman alueellisia toimivaltarajoja. Toimintojen uudelleenorganisoinnin katsottiin vapauttavan lisää resursseja molemmissa virastoissa jo käynnissä olevaan digitalisaatiotyöhön sekä mahdollistavan valtakunnalliset työjonot ja toimintatapojen aiempaa systemaattisemman kehittämisen digitaalista työtä tukevaksi. Myös hallinto- ja tukitoimintojen yhdistämisellä tähdättiin tehokkuuden kehittämiseen asiakaslähtöisyyttä unohtamatta. Tavoitteissa korostettiin erityisesti sähköisten palveluiden nopeaa kehittämistä.

[Digi- ja väestötietovirastosta tehdyssä arvioinnissa](#) (valtiovarainministeriön julkaisuja 2021:34) todetaan, että uudistushankkeen päättymisestä ja toiminnan aloittamisesta oli kulunut vasta hieman yli vuosi, ja hanke vietiin kokonaisuudessaan nopealla aikataululla lävitse. Toiminnan nähdään olevan edelleen osin kehitys- ja ylösajovaiheessa. Myös hankkeelle asetettu aikataulu oli lyhyt. Muutosvaihe on edelleen meneillään, ja toiminnan yhtenäistämässä, toimintamalleissa ja ICT-järjestelmissä on kehitettävää.

**Edellisellä hallituskaudella suunnitelmassa ollut lupa- ja valvontavirasto -hanke (LUOVA) – valtakunnallinen, monialainen virastomalli, jota hallinnonalat yhteisesti ohjaisivat**

Edellisellä hallituskaudella oli käynnissä nk. LUOVA-hanke, jossa tarkoituksena oli perustaa valtakunnallinen, monialainen virasto, johon olisi koottu valtion lupa-, ohjaus- ja valvontatehtäviä nykyisistä aluehallintovirastoista, ELY-keskuksista, KEHA-keskuksesta, Valvirasta ja Maatalousyrittäjien eläkelaitos Melasta. Viraston tehtävänä olisi ollut turvata alueilla toimivien perusoikeuksien ja oikeusturvan toteutumista hoitamalla sille erikseen säädettyjä lainsäädännön toimeenpano-, ohjaus-, lupa-, rekisteröinti- ja valvontatehtäviä. Uudistuksella tavoiteltiin yhdenmukaisia ja asiakaslähtöisiä toimintatapoja lähtökohtana ennakointi, digitaalisuus sekä asioinnin helppous ja sujuvuus. Toimipaikkoja olisi ollut 18. Ohjaus oli tarkoitus järjestää siten, että ministeriöt ohjaisivat yhdessä Luova-virastoa.

Uudistusta ei viime hallituskaudella toteutettu.



## Liite 3. Sivistyshallinto Pohjoismaissa, Alankomaissa ja Virossa

### Sivistyshallinto Pohjoismaissa

#### Ruotsin opetusministeriön ja kulttuuriministeriön hallinnonalat

Ruotsissa opetusministeriön (*Utbildningsdepartementet*) hallinnonalalla toimii noin 50 viranomaista (*myndigheter*), joista noin 30 on yliopistoa tai korkeakoulua. Kulttuuriministeriön (*Kulturdepartementet*) hallinnonalalla toimii yli 50 viranomaista, joista noin 30 on kansallisia kulttuuri- ja taidelaitoksia tai niitä hallinnoivia säätiöitä.

Sivistyshallinnon viranomaisia ohjataan koko valtioneuvostolle yhteisin periaattein. Taloudellista ohjausta koskevien yleissäädösten sekä viranomaisten toimivaltuuksien ja velvoitteiden lisäksi valtioneuvosto päättää kunkin viranomaisen toiminnan edellytyksistä. Tämä ohjaus näkyy viraston johtosäännössä, vuosittaisissa sääntelykirjeissä ja toimeksiantoja koskevilla erillispäätöksissä. Valtioneuvosto myös nimittää viranomaisten korkeimman johdon ja asettaa niiden hallitukset, neuvostot ym. Viranomaiset toimittavat vuosittain valtioneuvostolle vuosikertomukset, joiden perusteella voidaan seurata ja arvioida viranomaisten toimintaa. Valtioneuvoston edustajat tapaavat vuosittain virastojen johtoa keskustellakseen viraston tuloksellisuudesta ja tulevaisuuden suuntauksesta.

**Koulutus- ja tiedepolitiikan alaan** kuuluvia asioita hoitavat viranomaiset opetusministeriön hallinnonalalla:

**Opetushallitusta** vastaavan *Skolverketin* tehtävänä on ohjata ja tukea varhaiskasvatusta, kouluja, aikuiskoulutusta, eräitä erityisiä koulutusmuotoja ja muuta pedagogista toimintaa Ruotsissa.

**Tiedeneuvosto** (*Vetenskapsrådet*) vastaa Suomen Akatemiaa ja sen tehtävänä on kehittää korkeatasoista tieteellistä tutkimusta ja siten edistää yhteiskunnan kehitystä. Tiedeneuvosto jakaa tutkimusrahoitusta ja toimii hallituksen neuvonantajana tutkimuskysymyksissä.

**Kuninkaallinen kirjasto** (*Kungliga biblioteket*) on Ruotsin kansalliskirjasto ja sen päätehtävänä on kerätä, säilyttää ja tarjota käyttöön kaikkea Ruotsissa julkaistua materiaalia – käsikirjoituksia, kirjoja, sanomalehtiä, musiikkia, tv-ohjelmia ja kuvia.

**Yliopisto- ja korkeakouluneuvostolla** (*Universitets- och högskolerådet, UHR*) on laaja tehtäväkenttä koulutusalaalla. UHR:n vastuulla on mm. yliopistoihin ja korkeakouluihin valinnan koordinointi, mahdollisuuksien tarjoaminen kansainväliseen vaihtoon, osaamisen

kehittämiseen ja harjoitteluun ulkomailla, tuen ja tiedon antaminen yliopisto- ja korkeakouluopinnoista kiinnostuneille, IT-järjestelmien hallinnointi ja kehittäminen yliopistojen ja korkeakoulujen toimeksiannosta, ulkomaisten koulutusten arviointi, laaja-alaisen osallisuuden edistäminen ja syrjinnän torjunta korkeakouluissa sekä korkeakoulukoe.

**Ammattikorkeakoulusta vastaava viranomaisen** (*Myndigheten för yrkeshögskolan*) päätehtävänä on vastata ammattikorkeakouluun liittyvistä asioista ja vaikuttaa siihen, että koulutukset vastaavat työelämän osaamistarpeita, mm. analysoimalla työmarkkinoita, arvioimalla ammattikorkeakoulutukseen sisällytettäviä koulutuksia, jakamalla valtionavustuksia sekä tuottamalla selvityksiä ja tilastoja.

**Koulututkimuslaitos** (*Skolforskningsinstitutet*) edistää koululaitoksen toimijoiden valmiuksia suunnitella, toteuttaa ja arvioida opetusta tieteellisesti perusteltujen menetelmien ja toimintatapojen pohjalta.

**Erityisopetuksesta vastaava viranomaisen** (*Specialpedagogiska skolmyndigheten*) vastaa kouluissa annettavasta erityispedagogisesta tuesta, erityiskouluissa annettavasta opetuksesta sekä saavutettavista opetusvälineistä ja oppimateriaalista.

**Saamelaiskouluhallinto** (*Sameskolstyrelsen*) vastaa saamelaisille lapsille suunnatusta saamenkielisestä koulutuksesta, mukaan lukien esiopetus ja perusopetuksen iltapäivätoiminta.

**Avaruushallinto** (*Rymdstyrelsen*) vastaa kaikesta valtion rahoittamasta kansallisesta ja kansainvälisestä avaruustoiminnasta Ruotsissa tutkimus- ja kehitystoiminnan osalta. Avaruushallinto toimii myös kansainvälisen avaruusyhteistyön yhteyselimenä.

**Opintotukikeskus** (*Centrala studiestödsnämnden, CSN*) hallinnoi Ruotsin opintotukijärjestelmää, joka koostuu opintorahasta ja -lainasta. CSN hallinnoi myös ajokortti- ja koti-irtaimistolainoja. Suomen opintotuen muutoksenhakulautakuntaa vastaava erityistuomioistuin on **Överklagandenämnden för studiestöd (ÖKS)**, joka käsittelee opintotukilainsäädännön valitukset.

Hallinnonalalla toimii kaksi tarkastus- ja laadunvarmistusviranomaista. Yliopistokanslerin viraston toiminta kattaa kolme pääaluetta: korkeakouluopetuksen laadunvarmistus sekä valtion korkeakoulujen tutkintolupaharkinta, korkeakoulutuksen oikeudellinen valvonta ja vaikuttavuuden tarkastelu, seuranta ja toimintaympäristön analyysi sekä korkeakoulusektorin tilastovastuu. **Koulutarkastuslaitos** (*Skolinspektionen*) tarkastaa kouluja, arvioi vapaakoulujen perustamishakemuksia sekä varmistaa, että koulut noudattavat lakeja ja määräyksiä.

Ministeriön alaisuudessa toimii kolme valituslautakuntaa. Korkeakoulujen valituslautakunnan tehtävänä on tutkia valitukset tietyistä yliopistossa, korkeakouluissa ja ammattikorkeakouluissa tehdyistä päätöksistä. Opintotuen valituslautakunnan pääasiallinen tehtävä on käsitellä opintotuen myöntämisestä ja takaisinperintävaatimuksista tehtyjä valituksia. Koululaitoksen valituslautakunta tutkii valitukset määrättyjen esikoululuokkaan, peruskouluun, lukioon ja aikuiskoulutukseen liittyvien asioiden päätöksistä.

Tutkimuslaitoksista Polaaritutkimuksen sihteeristön (*Polarforskningssekretariatet*) tehtäviin kuuluu tutkimustyön seuranta ja suunnittelu arktiselle alueelle ja Etelämantereelle tehtävien tutkimusmatkojen organisointi ja johtaminen. Avaruusfysiikan laitos (*Institutet för rymdfysik*) harjoittaa avaruusfysiikan, avaruusteknologian sekä ilmakehän fysiikan perustutkimusta ja tutkijakoulutusta.

Tämän lisäksi hallinnonalalla toimii arviointi- tai tarkastuslautakuntia, kuten tutkimuksen epärehellisyyttä arvioiva lautakunta ja eettinen arviointilautakunta, joka arvioi ihmisillä, biologisella materiaalilla tai arkaluonteisilla henkilötiedoilla tehtävää tutkimusta sekä geeniteknikan lautakunta, jonka on neuvoo-antavalla toiminnallaan edistettävä geeniteknikan eettisesti puolustettavaa ja turvallista käyttöä.

**Kulttuuri-, media-, nuoriso-, kirkollis- ja demokratiakysymyksiä** hoitavat viranomaiset kulttuuriministeriön hallinnonalalla:

**Kulttuurineuvosto** (*Statens kulturråd*) on kulttuurialan keskeinen hallintoviranomainen, joka vastaa Taiteen edistämiskeskusta. Se jakaa vuosittain runsaat kaksi miljardia kruunua eri kulttuurimuotojen tukemiseen, antaa hallitukselle pohjaa kulttuuripoliittisille päätöksille ja tiedottaa kulttuurista ja kulttuuripoliitikasta.

**Valtion musiikkivirasto** (*Statens musikverk*) edistää monipuolista musikaalista tarjontaa sekä säilyttää ja elävöittää teatterin, tanssin ja musiikin kulttuuriperintöä. Sen tehtäviin kuuluu jakaa taloudellista tukea yhteistyö- ja kehityshankkeille, jotka vahvistavat ja luovat edellytyksiä vapaalle ja ammattimaiselle musiikkielämälle.

**Valtion taideneuvosto** (*Statens konstråd*) varustaa valtion toimitiloja nykyaikaisella. Valtion taideneuvosto toimii myös ei-valtiollisissa julkisissa tiloissa sekä tiedottaa julkisesta taiteesta yhteiskunnassa.

**Riksantikvarieämbetet** on Museovirastoa vastaava viranomainen, joka vastaa kulttuuriympäristöön ja kulttuuriperintöön sekä museoiden ohjaukseen liittyvistä asioista. Toiminnan kokonaistavoitteena on kulttuuriperinnön vaaliminen ja sen nivominen kestävään yhteiskuntakehitykseen ja hyvään elinympäristöön.

**Valtionarkisto** (*Riksarkivet*) on arkistotoimen hallintoviranomainen, jolla on erityinen vastuu valtion arkistotoiminnasta ja arkistonhoidosta koko maassa.

**Ruotsin elokuvainstituutti** (*Svenska Filminstitutet*) on säätiö, jonka päätehtävänä on vahvistaa ruotsinkielistä elokuvaa. Sen tehtäviin kuuluvat elokuvan tukitoiminnot ja elokuvakasvatus sekä elokuva-arkiston kokoelmat, esitystoiminta ja kirjasto.

**Kielen ja kansanperinteen tutkimuslaitos** (*Institutet för språk och folkminnen*) on osittain Kotimaisten kielten keskusta vastaava valtion virasto, joka tuottaa, kerää ja levittää tietoa Ruotsin kielistä ja kulttuureista.

**Myndigheten för tillgängliga medier (MTM)** tarjoaa lukemisesteisten kirjastopalveluja. Se on kansallinen lukemisesteisiä henkilöitä palveleva asiantuntijakeskus. Sen tehtävänä on taata kaikille pääsy kirjallisuuteen, uutisiin ja yhteiskunnalliseen tietoon jokaisen edellytyksien mukaisesti riippumatta toimintarajoitteista. MTM:n tehtäviin sisältyvät myös lehtipalvelut, selkokirjat, selkouutiset ja lukutukitoiminta. MTM tuottaa myös saavutettavia oppikirjoja korkea-asteelle.

**Vaaliviranomainen** (*Valmyndigheten*) vastaa vaalien ja kansanäänestysten suunnittelusta ja niiden toimittamisen koordinoinnista.

**Kulttuurianalyysiä koskevan viranomaisen** (*Myndigheten för kulturanalys*) tehtävänä on kansallisten kulttuuripoliittisten tavoitteiden pohjalta arvioida, analysoida ja esittää kulttuurialan ehdotusten ja toteutettujen toimenpiteiden vaikutuksia.

**Valtion medianeuvoston** (*Statens medieråd*) tehtävänä on suojella lapsia ja nuoria haitalliselta mediavaikutukselta ja vahvistaa heitä tiedostavina median käyttäjinä.

**Elävän historian foorumi** (*Forum för levande historia*) edistää demokratiaa, suvaitsevaisuutta ja ihmisoikeustyötä holokaustin pohjalta.

Kulttuuriministeriön hallinnonalan viranomaisiin lukeutuvat myös Ruotsin julkisrahoitettu yleisradioyhtiö *Sveriges Radio, SVT* ja *Utbildningsradion* sekä pohjoismaiset toimijat *Nordicom*, joka on pohjoismaisen viestinnän- ja mediatutkimuksen keskus ja Ruotsin ja Norjan välistä kulttuuriyhteistyötä edistävä laitos *Voksenåsen*.

Hallinnonalalla toimii myös kaksi toimialajärjestöä: Ruotsin museoiden liitto (*Riksförbundet Sveriges museer*), joka vastaa Suomessa Suomen museoliittoa ja kuvatekijänoikeusjärjestö *Bildupphovsrätt i Sverige*. Lisäksi hallinnonalalla toimii useita viranomaisia, joiden pääasiallinen tehtävä on jakaa valtionavustuksia eri tarkoituksiin, kuten uskontokuntia tukeva viranomainen (*Myndigheten för stöd till trossamfund*), viranomainen nuoriso- ja

kansalaisyhteiskuntakysymyksille (*Myndigheten för ungdoms- och civilsamhällesfrågor*), käsityöasioiden lautakunta (*Nämnden för hemslöjdsfrågor*), Taiteilijalautakunta (*Konstnärsnämnden*) ja Kirjailijarahasto (*Sveriges författarfond*).

### Norjan opetus- ja tutkimusministeriön ja kulttuuriministeriön hallinnonalat

Norjan opetus- ja tutkimusministeriössä (*Kunnskapsdepartementet*) valtion virastojen ohjaus on vastuutettu tietyille osastoille.

Varhaiskasvatus- ja kouluosasto vastaa seuraavien valtion viranomaisten ohjauksesta:

- **Opetushallitus** (*Utdanningsdirektoratet*) vastaa varhaiskasvatuksen sekä perusopetuksen ja toisen asteen koulutuksen kehittämisestä ja toimii ministeriön toimeenpanevana virastona. Sillä on jaettu vastuu koulutus- ja osaamispolitiikan osaston kanssa.
- **Kansallisen varhaiskasvatuksen vanhempainoimikunnan FUB** (*Foreldreutvalget for barnehager FUB*) ja Kansallisen perusopetuksen ja toisen asteen opetuksen vanhempainoimikunnan FUG (*Foreldreutvalget for grunnsopplæringen FUG*) tehtävänä on varmistaa vanhempien äänen kuuluminen varhaiskasvatus- ja koulupoliittisessa keskustelussa sekä toimia vanhempien etua ajavina, opetusministeriön neuvoa-antavina eliminä.
- **Valtion erityisopetuspalvelu** (*Statlig spesialpedagogisk tjenste, Statped*) on kuntien ja kuntayhtymisen erityisopetuksen valtakunnallinen palvelu, joka tuottaa myös saavutettavaa oppimateriaalia.

Koulutus- ja osaamispolitiikan osasto vastaa seuraavien viranomaisten ohjauksesta:

- **22 juli -keskus**, eli oppimiskeskus, joka ylläpitää ja välittää tietoa Oslossa ja Utøyalla 22.7.2011 tapahtuneista terrori-iskuista.
- **Norjassa opintotukivirasto** on nimeltään *Lånekassen - Statens lånekasse for utdanning*, joka hallinnoi opintotukea ja -lainoja.

Korkeakoulu- ja tutkimusosasto vastaa seuraavien viranomaisten ohjauksesta:

- **Norjan opetusalan laadunvarmistusvirasto** (*Nasjonalt organ for kvalitet i utdanningen*) on riippumaton asiantuntijaelin, jonka tehtävänä on taata korkeakoulutuksen laatu Norjassa sekä arvioida ja tiedottaa koulutuksen laadusta muissa maissa.
- **Norjan ulkopoliittinen instituutti** (*Norsk Utenrikspolitisk Institutt*) on johtava kansainvälisten asioiden tutkimuskeskus, painopisteenä Norjan ulkopoliitiikan kannalta keskeiset alueet.

- **Norjan kansalliset tutkimuseettiset toimikunnat** (*Dei nasjonale forskningsetiske komiteane*) ovat riippumattomia toimikuntia tutkimuseettisiä kysymyksiä ja väärinkäytösten tutkintaa varten. Toimikuntia on kolme.
- **Norjan tiedeneuvosto** (*Norges forskningsråd*) vastaa Suomen Akatemiaa ja hallinnoi kaikkien Norjan ministeriöiden tiede- ja tutkimusrahoitusta ja rahoittaa perus- ja soveltavaa tutkimus- ja innovaatiotoimintaa kaikilla tieteenaloilla.

Osaston vastuulla on kaksi lähiaikoina perustettua uutta viranomaista, joiden toimintaan on yhdistetty useiden vanhojen virastojen toimintoja.

- **Korkeakoulutuksen ja osaamisen direktoraatti** (*Direktoratet for høgare utdanning og kompetanse*) on perustettu 1.7.2021 ja se alle yhdistyivät Norjan korkeakoulutuksen kansainvälisen yhteistyön ja laadun parantamisen virasto, (*Diku - Direktoratet for internasjonalisering og kvalitetsutvikling i høgare utdanning*), *Kompetanse Norge ja Universell (Nasjonal enhet for inkludering, universell utforming, tilrettelegging og læringsmiljøutvalg)* sekä osia Unit- virastosta (*Unit-Direktoratet for IKT og fellestjenester i høyere utdanning og forskning*) ja Norjan tutkimustiedon keskuksesta (*NSD - Norsk senter for forskningsdata*). Virastolle siirtyy myös osa opetusalan laadunvarmistusviraston tehtävistä. Direktoraatti toimii opetus- ja tutkimusministeriön toimeenpanevana virastona ammattikorke- ja korkeakoulutuksen osalta ja se toteuttaa näillä aloilla kansallisia linjauksia sekä koordinoi kannustinjärjestelmiä ja johtamisvälineitä. Direktoraatti edistää koulutuksen ja osaamisen laatua, vahvistaa kansainvälistä yhteistyötä ja toimii edelläkävijänä norjalaisten yliopistojen ja korkeakoulujen digitaalisessa rakenneuudistuksessa.
- **Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør** – perustettiin 1.1.2022 NSD:n (*Norsk senter for forskningsdata, AS*), *Uninett AS:n* ja *Unitin*, eli Norjan korkeakoulutuksen ja tutkimuksen ICT- ja yhteispalveluosaston, yhteenliittymällä. Siktin päätehtävänä on digitaalisten palvelujen ja välineiden kehittäminen, hankkiminen ja tarjoaminen Norjan osaamissektorille, opetukseen ja opetushallintoon, tietosuojaan ja tietoturvaan liittyvä neuvonta sekä tutkimustietojen arkistointi ja julkaisu.

Opetus- ja tutkimusministeriön hallinnonalalla toimivat myös valtionyhtiöt *Simula* tutkimuslaboratorio, joka tekee pitkäjänteistä perustutkimusta ohjelmisto- ja viestintäteknikan alueilla ja Yliopistokeskus Huippuvuorilla (*Universitetscenteret på Svalbard AS - UNIS*), joka tarjoaa opinto-ohjelmia ja tekee arktista tutkimusta. Tämän lisäksi ministeriön hallinnonalalle kuuluvat yliopistot ja korkeakoulut, joiden hallitukseen ministeriö nimittää ulkopuolisen puheenjohtajan ja kolme/neljä ulkopuolista jäsentä sekä noin 20 muuta ministeriön asettamaa lautakuntaa, neuvostoa ja valiokuntaa.

Kulttuuri- ja tasa-arvoministeriössä on kolme osastoa, jotka vastaavat kulttuurista ja taiteesta, sekä mediaan, urheiluun ja kansalaisyhteiskuntaan liittyvistä kysymyksistä. Tämän lisäksi ministeriössä toimii tasa-arvo-, yhdenvertaisuus- ja kansainvälisten asioiden osasto, hallinto-osasto ja viestintäyksikkö.

Kulttuuriperintöosasto vastaa kielipolitiikasta, kirjallisuudesta, arkistoista, kirjastoista, kuvataiteesta, kulttuurirakennuksista, museoista, aineettomasta kulttuuriperinnöstä, sotahautapalveluista ja saamelaisasioista. Lisäksi osasto ohjaa seuraavia viranomaisia:

- **Norjan kielineuvosto** (*Språkrådet*) on lähinnä Kotimaisten kielten keskusta vastaava virasto, joka toimii norjan kielen vahvistamiseksi ja kielellisen moninaisuuden vahvistamiseksi. Neuvosto on valtioneuvoston kieliasioden asiantuntijaelin ja seuraa Norjan kielipolitiikkaa opetus- ja kulttuuriministeriöiden puolesta.
- **Kansallisarkistolaitos** (*Arkivverket*) käsittää Kansallisarkiston, kahdeksan aluehallinnon arkistoa, Saamelaisarkiston ja Norjan terveysarkiston.
- **Kansalliskirjaston** (*Nasjonalbiblioteket*) toiminta on julkaisusisältöjen keräämistä, säilyttämistä ja saataville asettamista kaikenlaisissa medioissa. Kansalliskirjasto on merkittävä kulttuuriperinnön säilyttäjä, ja sen tehtäviin kuuluu myös elokuva-arkistointi.
- **Norjan ääni- ja pistekirjoituskirjasto NLB** (*Norsk lyd- og blindeskriftbibliotek*) on näkövammaisille tai lukemisesteisille sopeutetun kirjallisuuden toimittaja, jonka tehtävänä on turvata kaikille yhdenvertaiset mahdollisuudet tiedonsaannille ja kirjallisuudesta nauttimiselle. NLB on esittänyt kirjaston yhdistämistä Norjan Kansalliskirjastoon. Selvitysraportti on lähetetty Norjan kulttuuriministeriöön 6/2022.
- **KORO** (*Kunst i offentlig rom – KORO*) on Norjan valtion julkisissa tiloissa toimiva taiteen asiantuntijaelin ja Norjan suurin taiteen tuottaja.
- **Nidarosin tuomiokirkon restaurointityöpajan** (*Nidaros Domkirkes Restaureringsarbeider*) päätavoitteena on säilyttää ja kehittää Trondheimissa sijaitsevaa Nidarosin tuomiokirkkoa ja arkkipiispan linnaa kulttuurimonumentteina ja kirkkorakennuksina.

Kansalaisyhteiskunta- ja urheiluosasto vastaa valtion liikuntapolitiikasta sekä yleisesti valtion ja vapaaehtoissektorin välisten suhteiden yhteensovittamisesta. Osasto ohjaa *Kulturtankenia*, joka vastaa taiteen ja kulttuurin edistämisestä lapsille ja nuorille kouluissa.

Media- ja taideosasto vastaa sananvapautta, painettua ja digitaalista mediaa, pelaamista, säätioita, tekijänoikeutta, kulttuuri- ja luovaa teollisuutta, elokuvaa, tietokonepelejä, musiikkia, esittävää taidetta sekä taiteilijoiden tukijärjestelmiä koskevan kansallisen politiikan kehittämisestä. Osasto ohjaa seuraavia virastoja:

- **Kiertävä Kansallisteatteri** (*Riksteatret*), jonka tehtävänä on tuoda ja esittää ammattiteatteria yleisölle koko maassa.
- **Kulttuurineuvosto** (*Kulturrådet*) on Taiteen edistämiskeskusta vastaava virasto, joka hallinnoi tukia taide- ja kulttuurihankkeille, toimii uusien taide- ja kulttuurihankkeiden käynnistäjänä, tekee kehitystyötä ja neuvoo hallitusta kulttuurikysymyksissä.
- **Rahapeliviranomainen** (*Lotteri- og stiftelsestilsynet*) on valtion toimielin, joka valvoo kaikkia Norjassa toimivia yksityisiä ja valtion arpajaisia, rahapelaamista ja hevosurheilua sekä hallinnoi useita merkittäviä kolmannelle sektorille tarkoitettuja avustusohjelmia. Viranomaisen alaisuudessa toimii kaksi ammatillista valvontaelintä, peliviranomainen (*Lotteritilsynet*) ja säätiöitä valvova viranomainen (*Stiftelsestilsynet*), joilla on yhteinen johto ja hallinto.
- **Norjan elokuvainstituutti** (*Norsk filminstitutt*) on hallituksen elokuvapolitiikan hallintoelin, joka ohjaa ja toteuttaa hallituksen elokuvapolitiikkaa mm. jakamalla tukea elokuvien kehitys-, tuotanto-, markkinointi- ja jakelukustannuksiin. Sen tehtäviin kuuluu myös elokuva-arkistomainen elokuvien esitystoiminta.
- **Norjan mediaviranomainen** (*Medietilsynet*) on media-alalla toimiva lainsäädäntöä ja päätöksiä toimeenpaneva valtion ohjaus- ja hallintoelin, jonka tavoitteena on varmistaa, että kaikilla on mahdollisuus monipuoliseen televisio-, radio- ja sanomalehtitarjontaan eri puolilla maata.

Tämän lisäksi kulttuuri- ja tasa-arvoministeriön hallinnonalalla toimii useita pysyviä ja väliaikaisia hallituksia, neuvostoja, valio- ja neuvottelukuntia.

Lisäksi Museovirastoa vastaava *Riksantikvaren*-virasto toimii ympäristöministeriön hallinnoalalla.

### **Tanskan lapsi- ja opetusministeriön, korkeakoulu- ja tiedeministeriön sekä kulttuuriministeriön hallinnonalat**

Tanskassa sivistyshallinto jakautuu lapsi- ja opetusministeriön (*Børne- og Undervisningsministeriet*), korkeakoulu- ja tiedeministeriön (*Uddannelses- og Forskningsministeriet*) sekä kulttuuriministeriön (*Kulturministeriet*) vastuulle.

Lapsi- ja opetusministeriön alaisuudessa toimii kaksi erillisvirastoa: **Kansallinen koulutus- ja laatuvirasto** (*Styrelsen for Undervisning og Kvalitet*), joka edistää koulutuksen laadun kehittämistä, valvoo koulutuksen laatua ja tukee koululaitosten tehokasta toimintaa ja **Kansallinen tieto- ja oppimisvirasto** (*Styrelsen for It og Lærin*), jonka päätehtävänä on edistää ja turvata koulutusalan digitaalista kehitystä.



Tämän lisäksi lapsi- ja opetusministeriö vastaa kolmen valtion laitoksen toiminnasta:

- **Tanskan arviointikeskus** (*Danmarks Evalueringsinstitut, EVA*) selvittää ja kehittää päiväkotien, koulujen ja koulutusohjelmien laatua sekä tuottaa eritasoista tietoa niin kunnille, ministeriöille kuin oppilaitoksille.
- **Tanskan opetusympäristökeskus** (*Dansk Center for Undervisningsmiljø, DCUM*) pyrkii kehittämään ja varmistamaan hyvän oppimisympäristön kaikissa oppilaitoksissa ja varhaiskasvatuksessa.
- **Sorø Akademi –koulu** (*Sorø Akademis Skole*), joka on lukio ja sisäoppilaitos.

Ministeriön alaisuudessa toimivat myös seuraavat ministerille neuvoo-antavat elimet: ammatillisen peruskoulutuksen neuvosto, ammatillisen ja yleisen aikuiskoulutuksen ja täydennyskoulutuksen neuvosto, lasten oppimisneuvosto, kaksi valituslautakuntaa sekä Tanskan UNESCO-sihteeristö.

Korkeakoulu- ja tiedeministeriön alaisuudessa toimii erillisvirastona **Tanskan korkeakoulu- ja tiedevirasto** (*Uddannelses- og Forskningsstyrelsen*), joka hoitaa tutkimus-, korkeakoulu- ja tutkimusinnovaatorahoituksen sekä valtion opintotuki ja -lainoihin liittyviä valmistelu- ja hallintotehtäviä. Korkeakoulu- ja tiedevirasto perustettiin 1.10.2020 yhdistämällä entinen korkeakoulu- ja tiedevirasto (*Styrelsen for Forskning og Uddannelse*) ja virasto, joka vastasi korkeakoulu- ja tiedealan laitoksista ja opintotukiasioista (*Styrelsen for Institutioner og Uddannelsesstøtte*).

Ministeriön korkeakoulutuksen hallinnonalalla toimii eri lautakuntia, jotka tekevät päätöksiä korkeakoulujen akkreditoinnista, opintosuoritusten siirrosta ja osaamisen tunnustamisesta ja näihin päätöksiin kohdistuvista muutoksenhauista sekä neuvoo-antavia lautakuntia. Ministeriö hallinnoi myös Tanskan instituutteja Ateenassa ja Damaskoksessa. Tieteen hallinnonalalla toimii neuvostoja ja säätöitä, joiden tavoitteena on edistää tanskalaisen tutkimuksen, teknologian ja innovaatioiden kehittämistä sekä rahoittaa tutkimustoimintaa. Hallinnonalalla toimii myös tutkimuksen epärehellisyyttä arvioiva lautakunta sekä lapsille suunnatun tutkimuksen yhteistyöelin, jonka tavoitteena on vahvistaa 0–6 vuotiaille suunnattua kasvatustutkimusta. Ministeriön hallinnonalalla toimivat myös korkeakoulut.

Kulttuuriministeriön alaisuudessa toimii erillisenä virastona **Kulttuuri- ja palatsivirasto** (*Slots og kulturstyrelsen*), joka toimii monialaisesti kulttuurin ja kulttuuripolitiikan asiantuntijana sekä kerää ja jakaa tietoa kulttuurikehityksen esittämiseksi. Sen toiminta kattaa palatsien ja linnojen, puutarhojen ja kulttuurikiinteistöjen hoidosta ja ylläpidosta vastaamisen lisäksi muun muassa kirjastot, lukutaidon ja median. Lisäksi virasto jakaa rahoitusta taiteelle ja kulttuurille. Se toimeenpanee kulttuuriministeriötä tukien hallituksen kulttuuripoliittisia tavoitteita. Se ohjaa kulttuurihistoriallisten kohteiden suojelua ja hoitoa sekä toimii niissä viranomaisena sekä myöntää näille avustuksia. Lisäksi se valvoo ja myöntää

avustuksia kaikille valtion tukemille ja omistamille museoille, ja sillä on myös kirjastoihin ja kirjallisuuteen liittyviä vastuutehtäviä.

Kulttuuriministeriön hallinnonalalla toimii tällä hetkellä 20 valtion laitosta, joista seitsemän on valtiollisia taidekorkeakouluja ja viisi valtion taidemuseota. Muut valtion laitokset ovat:

**Taideneuvosto** (*Akademiraadet*) toimii taiteen edistäjänä ja valtion neuvonantajana taiteellisissa kysymyksissä arkkitehtuurin ja kuvataiteen sekä niihin liittyvien taiteiden aloilla.

**Tanskan kielineuvosto** (*Dansk sprognævn*) on lähinnä Kotimaisten kielten keskusta vastaava valtion virasto, joka tuottaa, kerää ja levittää tietoa tanskan kielestä, mutta harjoittaa edelleen myös tutkimusta.

**Tanskan elokuvainstituutti** (*Det Danske Filminstitut*) on Tanskan elokuva- ja elokuvakulttuurin kansallinen rahoittaja ja edistämisyvirasto. Instituutti vastaa myös elokuva-arkistoinnista.

**Kuninkaallinen kirjasto** (*Det Kongelige Bibliotek*) on Tanskan kansalliskirjasto, joka tarjoaa kirjastopalveluita ja tiedonvälitystä sekä suojelee tanskalaista kulttuuriperintöä jälkipolville.

**Kuninkaallinen teatteri** (*Det Kongelige Teater*), joka yhteydessä toimii Kuninkaallinen ooppera, Kuninkaallinen baletti ja Kuninkaallinen orkesteri sekä Kuninkaallinen ooppera-akatemia ja Kuninkaallinen balettikoulu.

**Nota-kirjaston** (*Nationalbibliotek for mennesker med læsevanskeligheder*) toiminta vastaa Celian toimintaa. Se tarjoaa saavutettavia kirjastopalveluita henkilöille, joilla on lukihäiriö tai lukivaikeuksia. Näkövammaisten peruskoululaisten saavutettavia oppimateriaaleja tuottaa puolestaan *Synscenter Refsnæs* -keskus.

**Kansallisarkiston** (*Rigsarkivet*) tehtävänä on säilyttää ja kerätä alkuperäisiä historiallisesti arvokkaita asiakirjoja ja saattaa ne yleisön saataville.

**Tanskan taidepajat** (*Statens Værksteder for Kunst*) tarjoaa työskentelytiloja erityisen vaativille taideteoksille, joita taiteilijat eivät voi tehdä omissa studioissaan tai omilla laitteillaan.

Lisäksi ministeriön hallinnonalalla toimii runsaasti neuvostoja, neuvottelukuntia, komiteoita, toimikuntia ja lautakuntia, ja ministeriö myöntää toiminta-avustuksia lukuisille kulttuurilaitoksille eri kulttuurialueilla urheilusta teatteriin.

## Alankomaiden opetus-, kulttuuri- ja tiedeministeriön hallinnonala

Alankomaiden opetus-, kulttuuri- ja tiedeministeriö jakautuu kolmeen osastoon:

- 1) varhaiskasvatus ja perusopetus, 2) korkeakoulutus, ammatillinen koulutus ja tiede sekä
- 3) kulttuuri ja media.

Ministeriön hallinnonalalla on useita itsenäisiä virastoja:

**Rahoituskeskus**, joka vastaa hallinnonalan rahoituspolitiikan toteuttamisesta ja kaikkien koulutusasteiden toimijoiden rahoituksen jakamisesta.

**Kansallisarkisto** (*Nationaal Archief*), jonka tehtävänä on kansallisten asiakirjojen säilyttäminen ja digitointi. Vuonna 2012 valmisteltiin Kansallisarkiston yhdistämistä Kansallis-kirjastoon, mutta tästä hankkeesta luovuttiin.

**Alankomaiden Unescon komission toimisto** (*Ondersteunend bureau Nederlandse Unesco Commissie*) vastaa komission työohjelman valmistelun ja täytäntöönpanon tuloksena syntyvistä toimista pääsihteerin alaisuudessa. Toimisto sijaitsee Kansallisarkistossa Haagissa.

**Kansalliskirjasto** (*Koninklijke Bibliotheek*), joka vastaa Suomen Kansalliskirjaston tehtävien lisäksi julkisten kirjastojen koordinaatiosta ja digitaalisten palveluiden viemisestä lähelle kansalaisia. Nämä tehtävät siirrettiin sille v. 2015. Kansalliskirjasto vastaa kansallisen digitaalisen kirjaston rakentamisesta.

**Kulttuuriperinnöstä vastaava virasto** (*Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed*), joka vastaa monumenteista, historiallisista rakennuksista, arkeologiasta, kulttuurimaisemasta ja taiteesta. Virasto muodostettiin v. 2006 sulauttamalla arkeologisista palveluista ja konservoinnista vastaavat organisaatiot. Vuonna 2011 kokonaisuuteen liitettiin Hollannin kulttuuriperinnöstä vastaava instituutti.

**Koulutarkastusvirasto** (*Inspectie van het onderwijs*), joka vastaa koulujen ja opetustoimijoiden tarkastuksesta.

**Tutkintolautakunta** (*Ondersteunend bureau voor het college voor Toetsen en Examens*) vastaa tutkintojen ja kokeiden yhtenäisestä sisällöstä ja vaatimustasosta. Tutkintotodistukset perustuvat suurelta osin kansallisiin, keskitettyihin kokeisiin.

**Informaation ja kulttuuriperinnön tarkastusvirasto** (*Inspectie Overheidsinformatie en Erfgoed*), jonka tehtävänä on vuonna 2016 annetun kulttuuriperintölain pohjata valvoa ja suojata kulttuuriperintöä yhteisesti jaettujen määritelmien, menettelyjen ja suojauskeinojen avulla riippumatta siitä, onko kyseessä esine, kiinteistö tai kulttuurimaisema.

**Tutkimusneuvosto** (*Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek*) ja sen instituutit vastaavat laaja-alaisesti tutkimuksesta, innovaatioista ja tutkimusrahoituksesta. Tehtäviin kuuluu myös avoimen tieteen edistäminen. Toimiala vaikuttaisi olevan laajempi kuin Suomen Akatemialla.

**Koulutusneuvosto** (*Ondersteunend bureau voor de Onderwijsraad*) on muutaman kymmenen henkilön virasto, jonka tehtävänä on valmistella ja ohjeistaa hallituksen koulutuspolitiikkaa.

**Kulttuurineuvosto** (*Ondersteunend bureau voor de Raad voor Cultuur*) on muutaman kymmenen henkilön virasto, jonka tehtävänä on valmistella ja ohjeistaa hallituksen kulttuuripolitiikkaa.

Alankomaissa *Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO)* on opintotukea hoitava itsenäinen virasto. Lisäksi siellä on erillinen valituslautakunta.

## Viron opetus- ja tiedeministeriön sekä kulttuuriministeriön hallinnonala

Viron kulttuuriministeriö vastaa maan kulttuuri- ja urheiluasioiden ja -politiikan hoitamisesta ja organisoinnista. Opetus- ja tiedeministeriö vastaa hallituksen koulutus-, tutkimus-, nuoriso- ja kielipolitiikan suunnittelusta ja toteuttamisesta, kansallisten opetussuunnitelmien sekä muiden koulutusstandardien kehittämisestä ja valvonnasta.

### Kulttuurin hallinnonala

Viron kulttuuriministeriön hallinnonalan tehtävät on jaoteltu neljään osastoon: 1) taide, 2) kulttuuriperintö, 3) kulttuurinen monimuotoisuus sekä 4) urheilu.

Taiteiden osaston vastuualueisiin kuuluvat arkkitehtuurin, taiteen, elokuvan, kirjallisuuden, musiikin ja teatterin alat. Kulttuuriperinnön osaston vastuualueisiin kuuluvat kirjastot (ml. Kansalliskirjasto), museot ja kansallinen kulttuuri. Museovirastoa siellä vastaa *Muinsuskaitseamet*, joka toimii alueellisesti maakunnissa. Kulttuurisen moninaisuuden osasto tukee kansallisen vähemmistöjen, sukukansojen kulttuuria sekä edistää heidän kulttuurielämänsä ja toimintaansa. Urheiluosaston vastuulla on kansallisten urheiluorganisaatioiden, amatööri- ja ammattilaisurheilun tukeminen sekä kansainvälinen urheilutoiminta osana muita kansainvälisiä urheiluorganisaatiota (ml. EU, YK ja UNESCO).

*Eesti Pimedate Raamatukogu* eli Viron näkövammaisten kirjasto on Viron varastokirjaston osasto. Varastokirjasto on osa kulttuuriministeriön hallinnonala.

## Opetuksen ja tieteen hallinnonala

Viron opetus- ja tiedeministeriön toimialaan kuuluvat seuraavat tehtävät: kansallisten kehityssuunnitelmien kehittäminen, säädösjärjestelmän luominen, kansallisten opetus-suunnitelmien ja muiden standardien kehittäminen, valtion valvonta- ja laadunvalvonta-järjestelmän kehittäminen, rahoituksen ja valtion omaisuuden käytön suunnittelu ja organisointi, kansallisen koulutuksen suunnittelu, opettajien ja nuorisotyöntekijöiden koulutusjärjestelmän kehittäminen, julkinen tiedottaminen koulutus-, tutkimus-, nuoriso- ja kielipolitiikan edistymisestä sekä kansainvälinen yhteistyö. Opetus- ja tiedeministeriö vastaa myös koulutustodistusten laillistamisesta.

Opetus- ja tiedeministeriön hallinnonalalla on kolme valtion virastoa: Kielivirasto (*Keeleamet*), Viron kansallisarkisto (*Rahvusarhiiv*) sekä koulutus- ja nuorisolautakunta (*Haridus- ja Noorteamet*), joka vastaa Viron koulutus- ja nuorisopolitiikan toimeenpanosta. Viron elokuva-arkisto *Filmiarhiiv* toimii Rahvusarhiivin osastona.

Kieliviraston (aiemmin kielitarkastusvirasto, *Keeleinspektsioon*) tehtävänä on huolehtia kielilain toteutumisesta ja kielipolitiikasta. Opetus- ja tiedeministeriön alaisuuteen kuuluu myös Viron kielen instituutti (*Eesti keele instituut*), joka on viron kielen kielenhuollosta ja sanakirjatyöstä vastaava instituutti. Viron kielen instituutissa on myös kieliteknologian osaamiskeskus sekä puheentutkimuksen ja puheteknologian osasto.

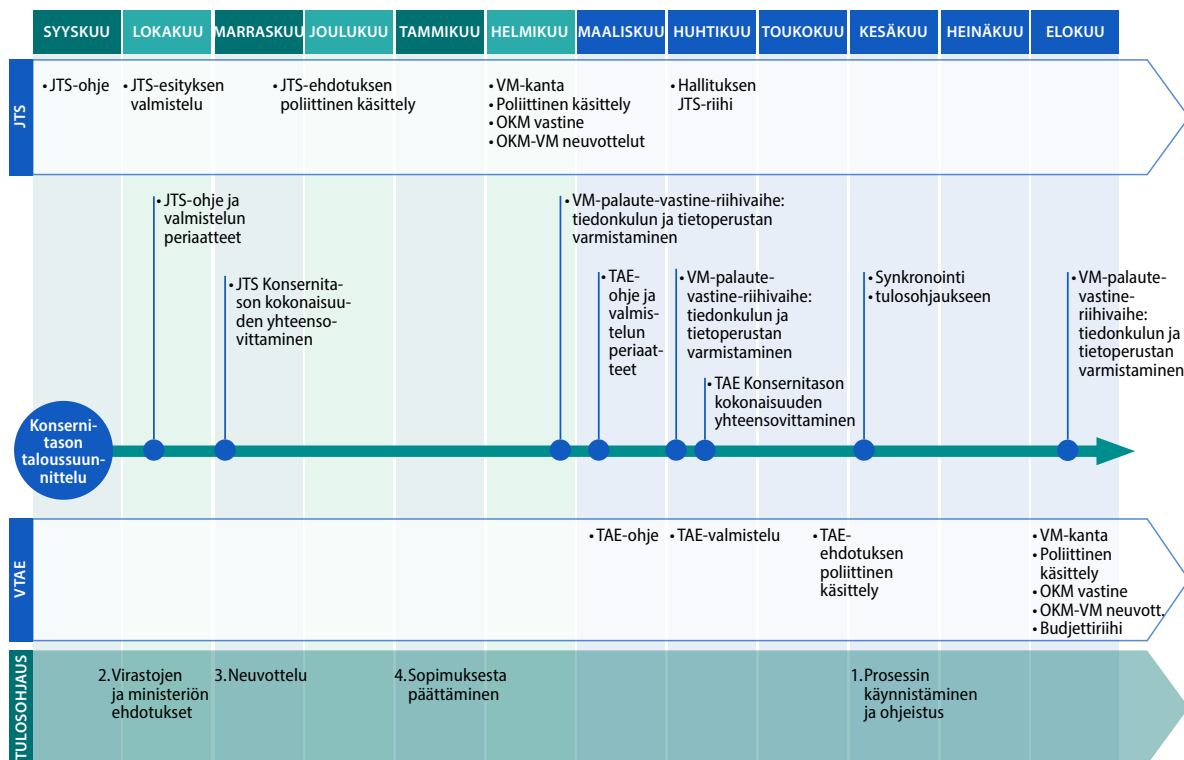
**Viron tiedeakatemia** (*Eesti Teadusagentuur*) vastaa samoista tehtävistä kuin Suomen Akatemia.

Opetus- ja tiedeministeriön hallinnonalla toimii myös mm. seuraavat säätiöt ja yritykset:

- Viron tutkimusneuvosto (*Eesti Teaduste Akadeemia*)
- Tiedekeskus AHHA (*AHHA teaduskeskus*)
- Opetus- ja nuorisolautakunta (*Haridus ja noorteamet*)

## Liite 4. Konsernitason taloussuunnittelu

Kuva 9. Konsernitason taloussuunnittelu.



OPETUS- JA  
KULTTUURIMINISTERIÖ

Meritullinkatu 10  
PL 29, 00023 Valtioneuvosto  
p. 0295 16001  
okm.fi

ISSN 1799-0351 PDF  
ISBN 978-952-263-816-8 PDF