



**VA-digi: Strategisista tavoitteista mittareiksi**

*Yhteenvedo tavoitemallista*

29.6.2017

# Yhteenvedo

Valtionavustus on valtionavustuslain mukaan tukiluontoista julkista rahoitusta tietyn toiminnan tai hankkeen avustamiseksi. Valtionavustus on harkinnanvarainen rahoitusmuoto, johon liittyvistä tavoitteista ja kriteereistä päätetään aina erikseen. Julkisen rahoituksen luonteesta johtuen valtionavustuksilla tulee olla tavoite tai päämäärä, johon rahoituksella tähdätään. Valtionavustuslain mukaisesti tulee myös arvioida myönnettyjen valtionavustusten tuloksellisuutta, tarkoituksenmukaisuutta, vaikutuksia, tarpeellisuutta ja kehittämistarpeita.

Valtionavustusten yhteiskunnallinen ja taloudellinen merkitys on erittäin merkittävä. Valtionavustuksilla voidaan vaikuttaa erilaisiin investointeihin, julkisten palvelujen sisällön ja laadun kehittämiseen sekä yritysten ja elinkeinoelämän toimintaedellytyksiin sekä erilaisen yhdistys- ja järjestötoiminnan tukemiseen. Taloudellisessa mielessä valtionavustukset muodostavat kokonaisuutena useiden miljardien rahoituslähteen. Yksin kuntasektorille kohdistettujen valtionavustusten yhteismäärä on noin miljardi euroa vuodessa ja suorien yritystukien määräksi on arvioitu noin 1,3 miljardia euroa vuodessa. Opetus- ja kulttuuriministeriön osalta myönnettyjen valtionavustusten kokonaissumma on yli miljardin. Yksittäisesti tarkasteltuna valtionavustusten suuruus vaihtelee muutamista tuhansista useisiin miljooniin euroihin.

Käsillä olevassa raportissa esitellään valtionavustustoiminnan *ilmiö- ja strategialähtöinen tavoitemalli*. Sen keskeinen lähtökohta perustuu valtionavustuskohteen määrittelyyn ilmiö- ja tarvelähtöisesti. Ilmiöihin liittyviä tarpeita arvioidaan tietoperusteisesti määritetyn tilannekuvan avulla. Ilmiöt ja niihin liittyvät tilannekuvat voivat liittyä lasten ja nuorten liikkumiseen/liikkumattomuuteen, kulttuuritapahtumien saavutettavuuteen, pk-yritysten kasvun kehittymiseen/kehittymisen esteisiin, megatrendeihin liittyvien tutkimusperusteisten selitys- ja kuvausmallien pätemättömyyteen tai nk. kinkkisten yhteiskuntaan, luontoon tai materiaaleihin liittyviin tutkimusongelmiin. Nämä ilmiöt ja niihin liittyvät tarpeet täyttävät valtionavustuskohteen tunnusmerkit tietyn toiminnan tai hankkeen harkinnanvaraisesta, julkisen rahoitukseen perustuvasta avustamisesta. Harkinnanvaraisuudesta johtuen valtionavustuksia ei välttämättä myönnetä joka vuosi samoihin kohteisiin. Valtionavustuskohteen rajauksen pohjalta muotoillaan rahoituksen myöntämiseen liittyvät strategiset tulos- ja vaikuttavuustavoitteet, jotka vastaavat kysymykseen, mitä tuloksia ja vaikutuksia ao. valtionavustusrahoitukselle tulisi saada aikaan. Strateginen tarkoittaa tässä yhteydessä rajattua ja priorisoitua määrää selkeitä tavoitteita, jotka eivät ole muodoltaan retorisia eikä toimenpidepainotteisia vaan tulos- ja vaikuttavuuslähtöisiä. Tavoitemalliin sisältyy myös valtionavustuskohteen hakemuksiin ja rahoituksen myöntämisperusteisiin liittyvien arviointikriteereiden selkeä, johdonmukainen ja ymmärrettävissä oleva määrittely.

Tavoitemalliin sisältyy myös ehdotus valtionavustustoiminnan rahoittajan ja rahoitusta hakevan toteuttajan rooleista. Rahoittajan rooli, vastuut ja valtuudet kohdistuvat erityisesti ao. substanssialueen ilmiöihin liittyvän tilannekuvan ja tarpeiden määrittelyyn ja arviointiin sekä tämän pohjalta tehtävään päätökseen valtionavustuskohteesta. Edelleen rahoittajan rooliin kuuluu päätös eri valtionavustuskohteisiin kohdistettavasta rahoituksesta sekä rahoituksen saamisen kriteereistä, joihin sisältyvät tulos- ja vaikuttavuustavoitteet ja rahoituksen myöntämiseen ja hakemusten arviointiin liittyvät muut kriteerit. Rahoitusta hakevan toteuttajan rooli, vastuut ja valtuudet kohdistuvat erityisesti ao. valtionavustuskohteen tulos- ja vaikuttavuustavoitteiden toteuttamiseen kohdistuvan toimenpide-ehdotuksen valmisteluun ja esittämiseen sekä muiden määriteltyjen myöntämiskriteereiden täyttämiseen.

Pelkistäen esitetty roolitus vastuuttaa rahoittajan määrittämään tietoperusteisesti valittu avustuskohde ja sen osalta tavoiteltavat tulokset ja vaikutukset sekä muut myöntämiskriteerit. Samalla roolitus rajaa rahoittajan ulos toimenpiteiden määrittämisestä, mikä on korostetusti rahoitusta hakevan toimijan roolin, osaamisen sekä toiminnan ja toimijoiden tasolla syntyneen kokemuksen ytimessä.

Käytännössä kysymys on parhaimmillaan avoimesta ja vuorovaikutteisesta prosessista, jossa rahoittaja kutsuu ao. substanssialueen toimijakentän mukaan osallistumaan ja vaikuttamaan ilmiöiden ja niihin liittyvien tarpeiden tunnistamiseen ja määrittelyyn sekä tavoitteiden muotoiluun. Verkostopohjaista prosessia voi hyödyntää samalla myös erilaisten toimenpideaihioiden ja –ideoiden muotoiluun, mitkä ovat kaikkien käytettävissä varsinaisessa avustusten hakuvaiheessa.

Tavoitemallin tarkoitus ei ole sulkea pois sellaisia ilmiöperusteisia valtionavustuskohteita, joiden osalta pidetään perusteltuna jättää tavoitemuotoilu rahoittajan taholta avoimeksi. Tällöin rahoittaa voi pyytää hakijoita esittämään avustushakemuksessa heidän osaamiseen ja kokemukseen perustuen ao. ilmiöön ja tunnistettuihin tarpeisiin liittyvät tulos- ja vaikuttavuustavoitteet ja niitä toteuttavat toimenpiteet sekä kuvauksen hakijan kyvykkyyksistä toimenpiteiden ja tavoitteiden toteuttamiseksi.

Kaikkiin malleihin liittyy sekä mahdollisuuksia että rajoituksia. Näin on myös tässä raportissa esittävän ”Strategisista tavoitteista mittareiksi” tavoitemallin” osalta. Kysymys on tässä esitettävän mallin osalta kuitenkin enemmän ajattelumallista ja viitekehyksestä kuin yksilöidyn tarkasti määritetystä mallista. Haluamme korostaa kaikissa tilanteissa tarkastelun kohteena olevan ilmiön ja siihen liittyvän toiminnan sisältöä. Hyvä tai ainakin lupaava tavoitemalli on mielestämme sellainen, joka auttaa jäsentämään ko. sisältöalueen ilmiötä ja niihin liittyviä tarpeita sekä auttamaan tunnistettuihin tarpeisiin vastaavien tavoitteiden määrittelyssä. Puutteellinen tavoitemalli on sellainen, joka ei näin tee. Huono tavoitemallista tulee silloin, jos mallista ja sen muodosta tulee itseisarvo ja sisällöllisestä ilmiöstä tulee tekninen statisti.

Valtionavustustoiminnan tarkoitus on kohdistaa harkinnanvaraista julkista rahoitusta tietyn yhteiskunnan kannalta merkityksellisen ilmiön ja siihen liittyvän toiminnan tai hankkeen avustamiseksi. Vähintään rahoitusta saaneiden ja saavien toimijoiden sekä heidän toteuttamien toimenpiteiden jälkeen on aina perusteltua kysyä ja arvioida, onko merkitykselliseksi tunnistettuun ilmiöön liittyvä tilanne parempi tai vähemmän huonompi kuin ennen toimintaa ja toimenpiteitä. Ehdotuksemme valtionavustustoiminnan tavoitemallista kannustaa esittämään em. kysymys tavoiteltavista tuloksista ja vaikutuksista nykyistä merkittävästi enemmän jo ennen toimenpiteiden suunnittelua ja toteuttamista. Väitämme, että näin tehtäessä ehdotettavat toimenpiteet ja myös toimintatavat tulevat olemaan enemmän ilmiöistä lähteviä kuin organisaatioista, ammattikunnista tai totutusta tekemisestä lähteviä. Tulos- ja vaikuttavuuspainotus kohdistaa ajatuksemme, energiamme ja tekemisemme itsestämme ulospäin. Se oikeuttaa ja myös velvoittaa meidät ajattelemaan, ideoimaan ja toimimaan ”out-of-the-box”. Tämä on myös julkisen rahoituksen ja toiminnan tarkoitus eli vaikutusten ja tulosten aikaansaaminen suomalaisessa yhteiskunnassa. Toiminnan kautta syntyvät tulokset ja vaikutukset ovat aina merkityksellisiä. Carpe Diem!

Ulla Suomela ja Seppo Määttä

BroadScope Oy

# Valtionavustusprosessin digitalisointia koskevan esiselvityksen tavoitteet

- Valtionavustusten digitalisointihankkeen (VA-digi) tavoitteena on kehittää asiakaslähtöinen digitaalinen toimintamalli ja tietojärjestelmät avustusten hakemiseen, myöntämiseen, valvontaan, seurantaan sekä vaikutusten arviointiin. **VA-digihankkeen esiselvityksen tehtävänä on arvioida onko tietojärjestelmien toiminnallinen kokonaisuus toteutettavissa niin, että alla kuvatut laadulliset ja toiminnalliset tavoitteet on mahdollista saavuttaa.** Esiselvitys on osa hallituksen kärkihanketta: Digitalisoidaan julkiset palvelut. Valtionavustusprosessin digitalisoinnin tavoitteena on
  - edistää hyvää hallintoa
  - varmistaa päätösten oikeudenmukaisuus
  - vähentää avustusten päällekkäisyyttä
  - parantaa avustusten tarkoituksenmukaisuutta ja yhteiskunnallista vaikuttavuutta
  - parantaa avustustoiminnassa ja muun toimialoilla kertyvän tiedon hyödynnettävyyttä
  - vähentää avustusten käsittelyyn sitoutuvan hallintotyön määrää.
- Esiselvitys koostuu 5 osaprojektista, jossa osaprojekti 3:n (Strategiasta mittareiksi) tehtävänä on selvittää mahdollisuudet **selkeyttää valtionavustustoiminnan tavoitteita ja mitattavuutta sekä arvioida toiminnan vaikuttavuutta.** Toimintamallissa strategiasta johdetaan avustustoiminnan tavoitteet ja reunaehdot, hakukohtaiset ehdot ja mittarit. Mittareiden toteuttamista seurataan ja analysoidaan (tietokoneavusteisesti) avustusprosessin eri vaiheissa. Osaprojekti jakaantui kahteen eri päävaiheeseen:
  1. Nykyisen toimintamallin kuvaus ja analysointi
  2. Tavoitetoimintamallin konseptointi ja kuvaus
- Nykyisen toimintamallin kuvaus ja analysointi on raportoitu 19.5. 2017 päivätyssä yhteenvedossa. Tavoitemallin konseptikokonaisuutta on käsitelty ja työstetty 31.5. pidetyssä työpajassa, referenssiryhmän kokouksessa sekä Suomen Akatemian ja Tekesin edustajien kanssa pidetyssä keskustelutilaisuudessa ja projektiryhmän työkokouksissa.



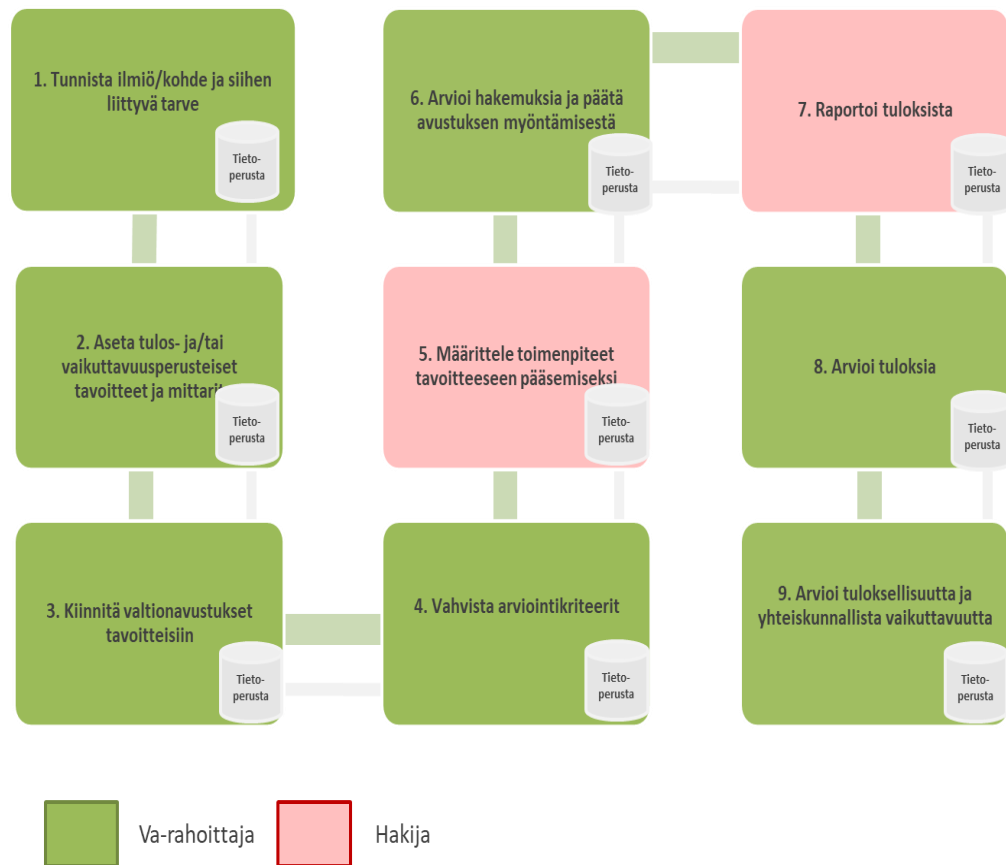
**BroadScope**  
LÄPIMURTOJA AJATTELUSSA, TOIMINNASSA JA TULOKSISSA

## Valtionavustusten tavoitemalli

Tavoitemalli: Strategista tavoitteista mittareiksi

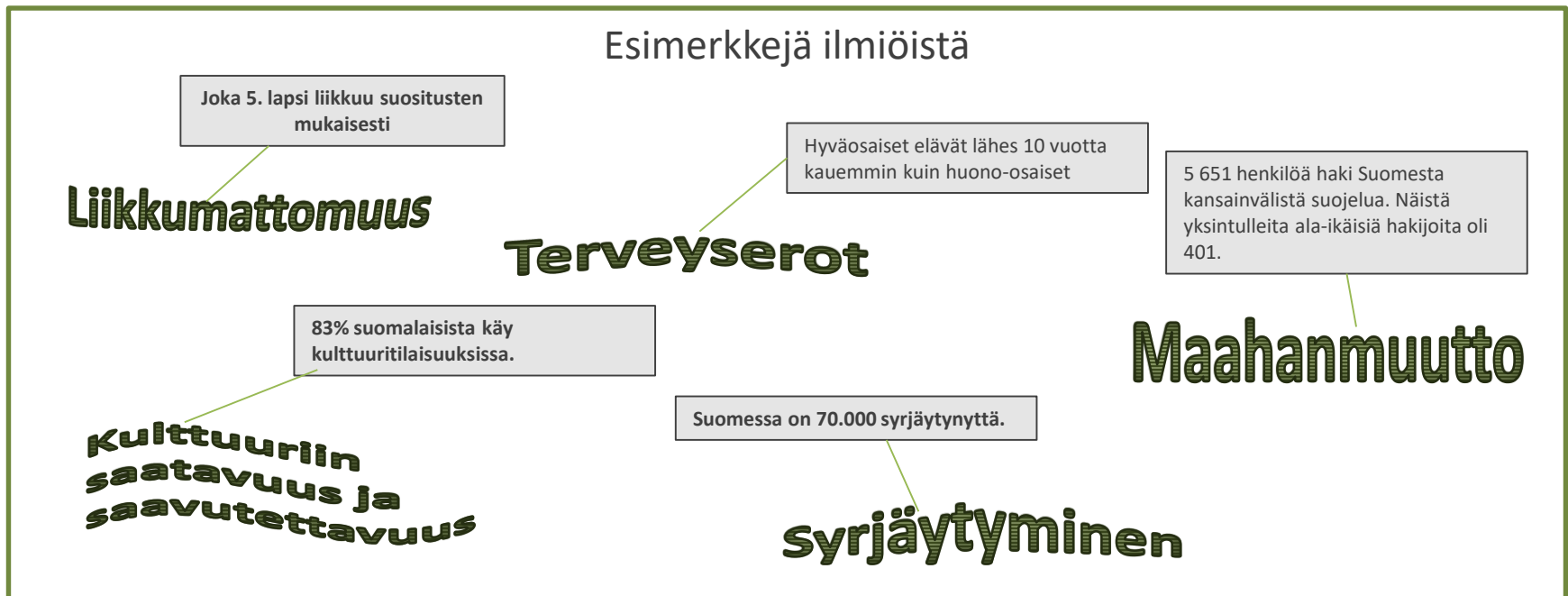
# Strategisista tavoitteista mittareiksi –mallin vaiheet

- Strategista tavoitteista mittareiksi –tavoitemallin vaiheet on esitetty oheisessa kaaviossa. Eri vaiheiden sisältöjä on tarkemmin kuvattu seuraavilla sivuilla.
- Malli lähtee valtionavustustoimintaan liittyvien ilmiöiden ja kohteen sekä niihin liittyvien tarpeiden tunnistamisesta tietoperusteisesti. Malli etenee tietoon perustuvien tulos- ja vaikuttavuustavoitteiden asettamisesta valtionavustusten kiinnittämiseen ko. tavoitteisiin.
- Valtionavustuksille vahvistetaan arviointikriteerit. Niissä huomioidaan hakijaa koskevat tekniset, taloudelliset, hallinnolliset ja juridiset edellytystekijät sekä hakijan toimeenpanokyky ja toiminnan toteuttaminen suhteessa tulos- ja vaikuttavuusperusteisiin tavoitteisiin. Valtionavustuksen hakija määrittelee toimenpiteet tavoitteisiin pääsemiseksi.
- Hakemusten arviointi etenee teknis-taloudellisten/hallinnollis-juridisten kriteereiden täyttämisestä hakijan toimeenpanokyvyn arviointiin tulos-/vaikuttavuustavoitteiden toteuttamiseksi.
- Hakija raportoi toiminnan tuloksista/vaikutuksista ja taloudesta. Saavutettuja tuloksia arvioidaan systemaattisesti.
- Valtionavustusten tuloksellisuutta ja yhteiskunnallista vaikuttavuutta arvioidaan säännöllisin väliajoin. Vaikuttavuuden arviointi kohdistuu valtionavustuksilla aikaansaatuihin tuloksiin ja vaikutuksiin. Arvioinnin perusteella täsmennetään ja uudistetaan tavoitteita.
- Tavoitemallin toimeenpano edellyttää, että se sisällytetään osaksi ministeriöiden, virastoja ja laitosten johtamisjärjestelmää.



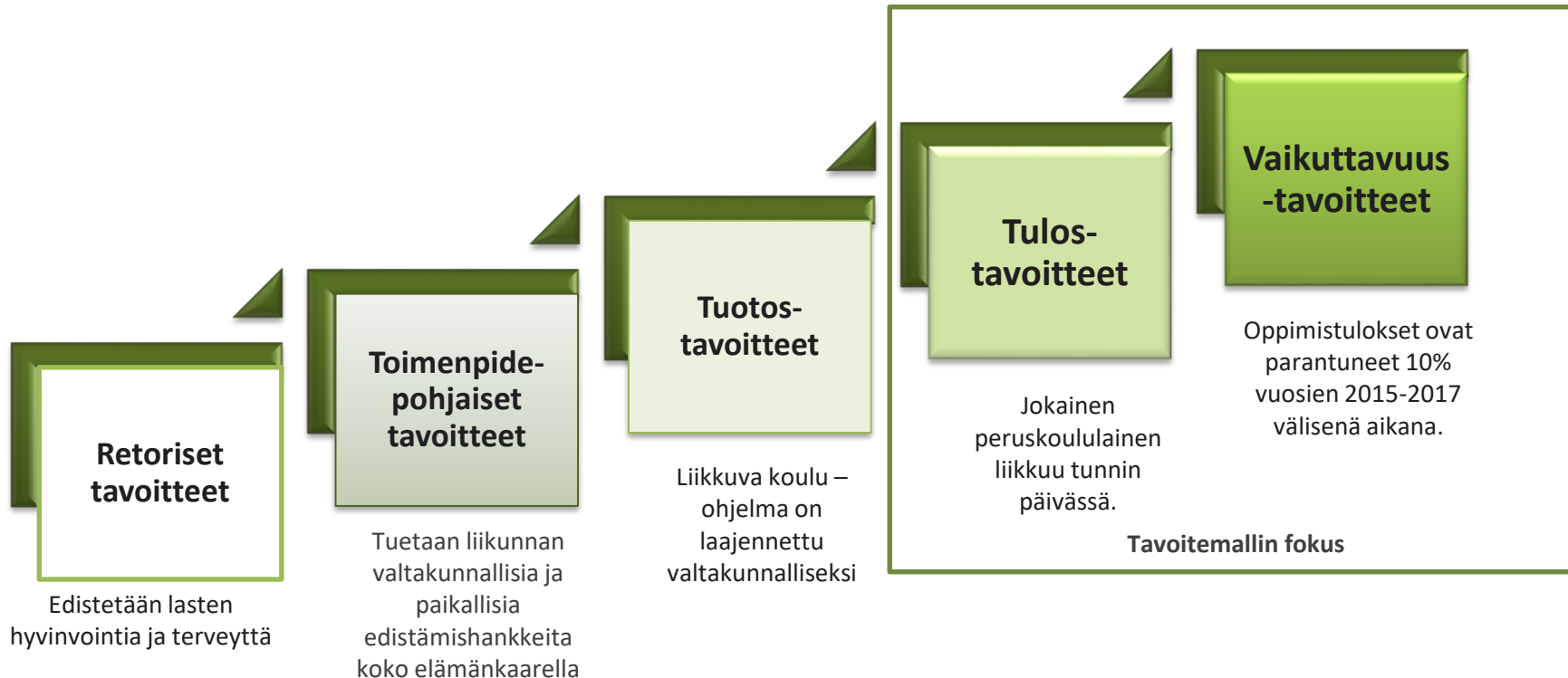
# 1. Tunnista ilmiö/kohde ja siihen liittyvä tarve

- Valtionavustuksen fokuksessa on **yhteiskunnallinen ilmiö tai kohde ja siihen liittyvä tarve**
  - johon haetaan ratkaisua tai
  - jonka tilaa halutaan parantaa tai
  - mahdollisesti säilyttää tai ylläpitää
- Tulos- ja vaikuttavuuslähtöisen tavoiteasetannan perustana on yhteiskunnallisen ilmiön/kohteen sekä siihen liittyvän tarpeen tietoperusteinen tunnistaminen. Tietoperusteinen tunnistaminen mahdollistaa ilmiön ja kohteen fokusoinnin. Tiedon kautta voidaan keskittyä ilmiön ja kohteen kannalta olennaisiin ja merkittäviin kohdealueisiin. (Tarkemmin ks. 7).
- Ilmiöiden sekä niihin liittyvien tarpeiden tunnistamisen tietoperusta tarjoaa tavoitetilassa eri tasoisia näkymiä ilmiöön liittyvään tilannekuvaan. Näkymät voivat olla kansainvälisiä, Suomi –tasolla, alueellisesti tai paikallisesti. Näkymien yleisyys/erityisyys vaikuttaa merkittävästi tavoiteasetannan fokuointiin.
- Ilmiöiden keskeisen tietoperustan muodostavat tilastot ja tilastotietokannat, tutkimukset ja selvitykset sekä arvioinnit.



## 2. Aseta tulos- ja/tai vaikuttavuusperusteiset tavoitteet ja mittarit

- Valtionavustusten tavoitteet asetetaan tulos- ja vaikuttavuusperusteisesti. Tällöin etsitään vastauksia kysymykseen **mitä fokusoidun ilmiön/valtionavustuskohteen osalta halutaan saada aikaan tuloksina ja vaikutuksina paikallisesti/alueellisesti/kansallisesti**.
- Tulos- ja vaikutusperusteisissa tavoitteissa ilmaistaan suunta, johon halutaan edetä. Tavoitteet asetetaan sekä sanallisesti että indikaattori- ja mittariperusteisesti tietoperustaa hyödyntäen. Tavoitteeseen valittavien Indikaattoreiden/mittareiden osalta selvitetään tietoperusteisesti lähtötila tuoreimman saatavissa olevan tiedon pohjalta.



Kuva: Tavoiteasetantatypologia ja siihen liittyvät esimerkit tavoitteista



## 2. Aseta tulos- ja/tai vaikuttavuusperusteiset tavoitteet ja mittarit

- Valtionavustusten tavoitteet asetetaan tunnistettuihin ilmiöihin/kohteisiin liittyvien tietoperusteisten tarpeiden pohjalta. Tavoitteiden asettaminen voidaan tehdä eri tasoille riippuen tarpeesta ja valtionavustuksen luonteesta. Valtionavustuksella voidaan tavoitella **erilaisia vaikutuksia kohdejoukon** mukaisesti (yksilölliset vaikutukset, yhteisölliset vaikutukset ja yhteiskunnalliset vaikutukset) **tai maantieteellisesti** (valtakunnalliset, alueelliset tai paikalliset vaikutukset).

**YKSIÖLLISET VAIKUTUKSET:** Miten valtioavustuksella vaikutetaan ja parannetaan yksittäisen kansalaisen tilannetta?

**YHTEISÖLLISET VAIKUTUKSET:** Miten valtioavustuksella vaikutetaan ja parannetaan tietyn rajatun ryhmän tai yhteisön tilannetta?

**YHTEISKUNNALLISET VAIKUTUKSET:** Miten valtioavustuksella vaikutetaan ja parannetaan suomalaisen yhteiskunnan tilaa?



**PAIKALLISET VAIKUTUKSET:** Miten valtioavustuksella vaikutetaan ja parannetaan kunnan tai kunnan-/kaupunginosan tilannetta?

Salossa 31,5% 8. ja 9. luokan oppilaista harrastaa hengästyttävää liikuntaa vapaa-ajalla korkeintaan 1 h viikossa



**ALUEELLISET VAIKUTUKSET:** Miten valtioavustuksella vaikutetaan ja parannetaan seutukunnan tai maakunnan tilannetta?

Varsinais-Suomessa 32% 8. ja 9. luokan oppilaista harrastaa hengästyttävää liikuntaa vapaa-ajalla korkeintaan 1 h viikossa

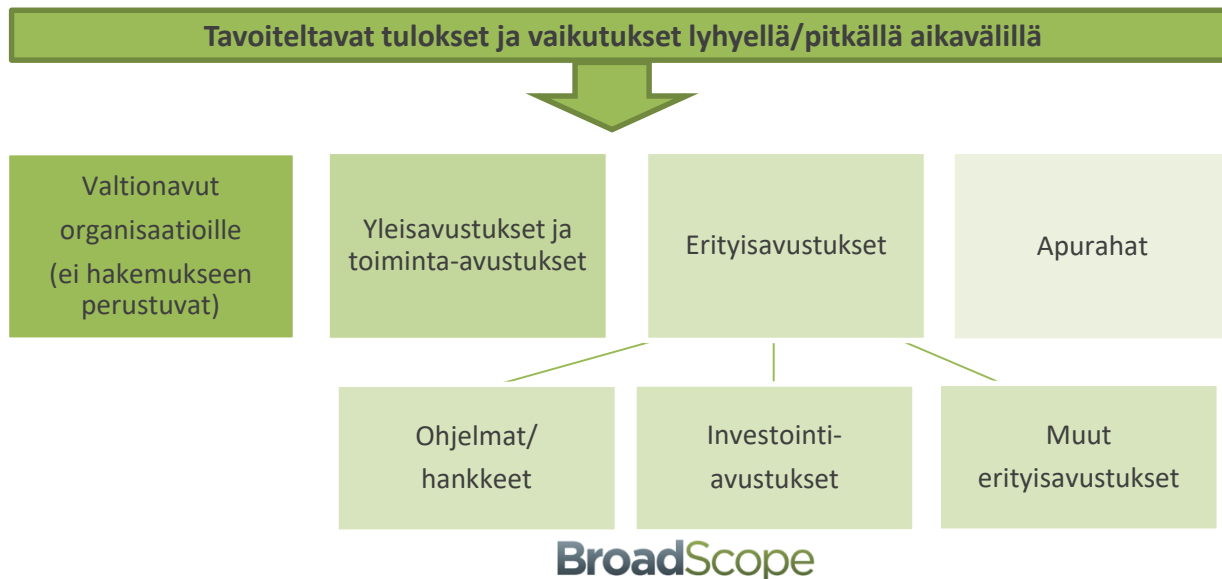


**VALTAKUNNALLISET VAIKUTUKSET:** Miten valtioavustuksella vaikutetaan ja parannetaan tilannetta koko Suomessa?

Suomessa 22 % 8. ja 9. luokan oppilaista harrastaa hengästyttävää liikuntaa vapaa-ajalla korkeintaan 1 h viikossa

# 3. Kiinnitä valtionavustusmuoto tavoitteisiin

- Valtionavustuksista on löydettävissä karkealla tasolla neljä eri tyyppiä:
  1. Organisaatioille suunnatut valtionavustukset
  2. Yleisavustukset ja toiminta-avustukset
  3. Erityisavustukset
    - a) Hanke- ja ohjelma-avustukset
    - b) Investointiavustukset
    - c) Muut erityisavustukset
  4. Apurahat
- Tulos-/vaikuttavuusperusteisessa tukemisessa valtionavustukset ovat **rahoituksellisia keinoja** toteuttaa asetettuja tavoitteita. Rahoittajilla on käytössään erilaisia valtionavustusmuotoja, joilla usein pyritään aikaansaamaan samoja vaikutuksia ja tuloksia. Kiinnittämällä valtionavustukset tavoiteltaviin tuloksiin ja vaikutuksiin voidaan paremmin arvioida avustusjärjestelmän toimivuutta kokonaisuutena sekä eri avustusmuotojen merkitystä tulosten ja vaikutusten aikaansaamisessa. (ks. 20). Valtionavustustoiminnan digitalisoinnin myötä kokonaiskuvan jäsentäminen helpottuu ja monipuolistuu merkittävästi.



# 4. Vahvista arviointikriteerit 1/4

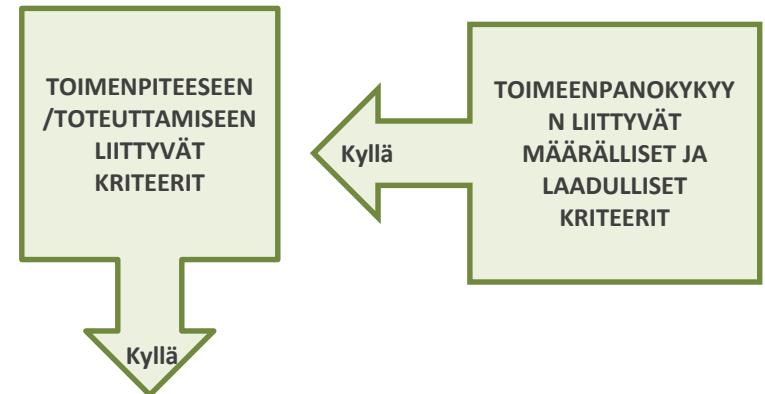
- Valtionavustuksen myöntämis- ja arviointikriteerit voidaan jakaa kolmeen eri kategoriaan:

## 1. TEKNIS-TALOUDELLISET/JURIDIS-HALLINNOLLISET KRITERIT

- Määrittelevät hakijan avustuskelpoisuutta ja siihen liittyviä taloudellisia, teknisiä, hallinnollisia ja juridisia reunaehtoja. Kriteerit määrittelevät yleistä valtioavustamismahdollisuutta/-kelpoisuutta tai ne liittyvät hakemiseen.

Esim.

- Verotus-, tilinpäätös- ja rekisteröintivelvoitteiden toteuttaminen
  - Hakemus on puutteellinen tai ei ole jätetty määräaikaan mennessä
  - Taloudelliset edellytykset (vakaavaraisuus, maksuvalmius etc.)
  - Aikaisemmat selvitykset avustuksen käytöstä tehty määräaikaan mennessä
  - Valvontaa koskevien tietojen toimittaminen määräaikaan mennessä
- Kaikille rahoittajille yhteisiä kriteereitä on mahdollista tunnistaa. Nämä kriteerit perustuvat mm. valtioavustuslakiin ja hallintolakiin.
  - Arvioinnin perustana käytetään yhteistä avustusrekisteriä ja muita viranomaisrekistereitä. Digitalisoinnin toteuttamiseksi tulisi viranomaisrekistereiden ja avustusrekisterin välille rakentaa tarvittavat liittymät. Kriteereiden toteutumattomuus voisi olla este sähköisen hakemuksen täyttämiseksi avustusrekisteriin.
  - Arviointi perustuu kyllä/ei tyypiseen harkintaan. Arviointikriteereille voidaan määritellä tavoitearvoja, jotka hakijan toteutettava (esim. vakavaraisuusaste, maksuvalmius jne.)
  - Arviointia voidaan automatisoida tai hyödyntää arvioinnissa tekoälypohjaisia ratkaisuja.



## 4. Vahvista arviointikriteerit 2/4

- Osa teknis-taloudellisista/juridis-hallinnollisista kriteereistä on kaikille valtionavustusrahoittajille ja hakijoille yhteisiä. Myös hakijaryhmäkohtaisia yleisiä ja yhteisiä kriteereitä on löydettävissä. Saman hakijaryhmän sisällä on myös erilaisia toimijoita. Heidän välillä voi myös olla eroja vaadituissa kriteereissä. Hakijaryhmäkohtaisista yleisistä ja yhteisistä kriteereistä olisi hyvä käydä keskustelua eri rahoittajien välillä. Mahdollisuuksien mukaan kriteereitä tulisi myös yhtenäistää. Tämä tulisi asettaa tavoitteeksi mahdollisesti käynnistettävässä VA-digiprojektissa.
- Valtionavustusten hakijoista tulisi muodostaa yhtenäinen asiakasrekisteri. Hyvänä case-esimerkkinä Business Finland, johon kuuluvilla toimijoilla (mm. Tekes, Finnvera) on yhteinen CRM eli asiakkuuden hallintajärjestelmä.

### Esimerkkejä hakijaryhmistä



Luonnollinen henkilö



Yhdistys tai järjestö:

- paikallinen
- alueellinen
- valtakunnallinen



Kunta



Yritys:

- start-up
- pk-yritys
- midcap-yritys
- suuryritys



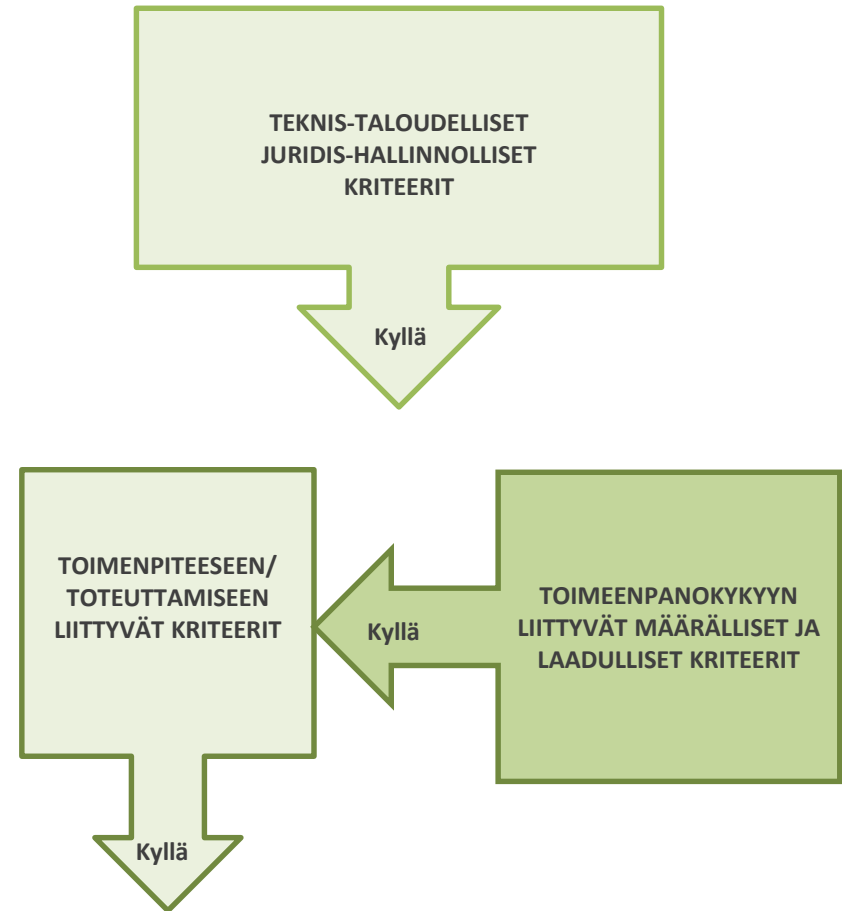
Yliopisto tai tutkimusorganisaatio

- tutkija
- tutkimusryhmä
- yliopisto
- tutkimuslaitos
- tutkimuskonsortio

# 4. Vahvista arviointikriteerit 3/4

## 2. TOIMEENPANOKYKYYN LIITTYVÄT MÄÄRÄLLISET JA LAADULLISET KRITERIT

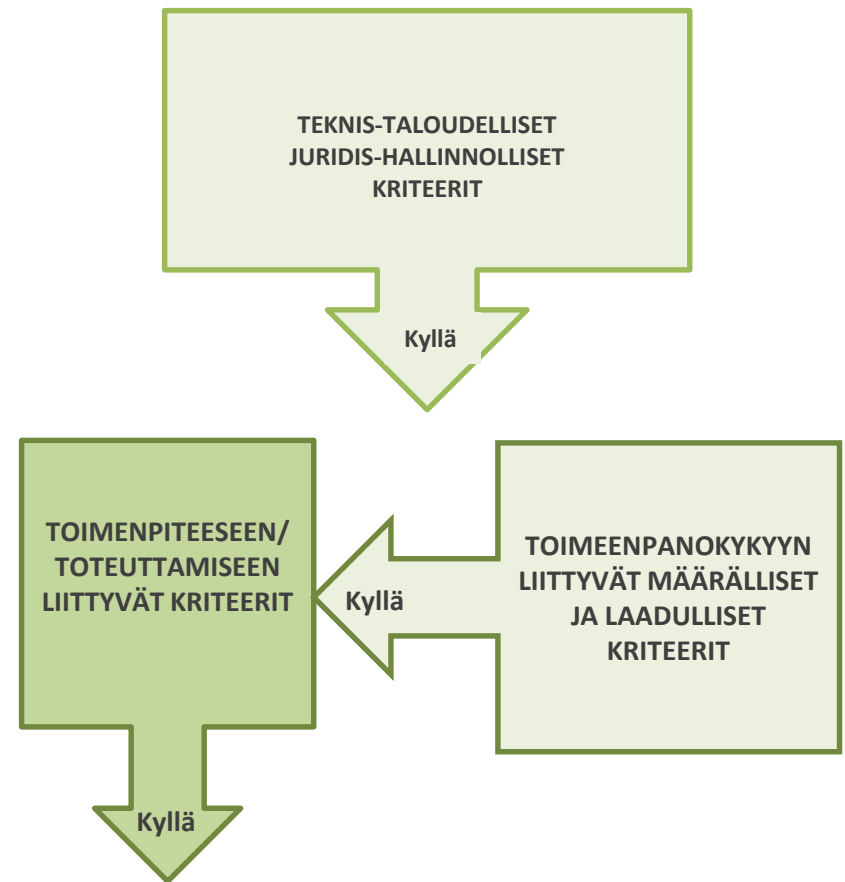
- Kriteerit kuvaavat hankkeen, ohjelman, toimenpiteiden ja toiminnan määrää, laajuutta, laatua sekä toiminnallisia edellytyksiä. Kriteerit kuvaavat myös hakijan toimeenpanokykyä tai kyvykyyttä. Näitä kriteereitä ovat esim.
  - Määrälliset tiedot
  - Laajuus
  - Alueellinen kattavuus
  - Laatu
  - Toiminnalliset edellytykset (esim. koulutus- ja osaamistaso)
  - Yhteistyöedellytykset
- Arviointi perustuu hakijan ilmoittamiin tietoihin, joita kerätään haun yhteydessä sähköisesti.
- Arviointikriteerit pisteytetään ja arvioinnissa hyödynnetään arviointimalleja ja -menettelyitä (CAF, EFQM tms.). Arviointikriteereissä voi olla myös harkintaan perustuvia tekijöitä, jotka on perusteltua kuvata selkeästi.
- Arviointikriteereiden pisteytystä voidaan mahdollisesti automatisoida tai arvioinnissa voidaan mahdollisesti hyödyntää tekoälypohjaisia ratkaisuja rajoitetusti.
- Toimeenpanokykyyn liittyviä kriteereitä ei ole tarpeen arvioida joka kierroksella uudelleen, jos toiminnassa ei ole tapahtunut muutoksia. Näin voidaan menetellä esim. yleisavustuksien osalta.



# 4. Vahvista arviointikriteerit 4/4

## 3. TOIMENPITEESEEN/TOTEUTTAMISEEN LIITTYVÄT KRITERIT

- Kriteerit ilmaisevat miten hankkeen tai ohjelman toimenpiteiden ja toiminnan toteuttamista arvioidaan. Kyse on sisällöllisestä arvioinnista.
- Kriteereillä arvioidaan miten uskottavasti ehdotetulla toimenpiteellä (hanke, ohjelma tai toiminta) voidaan toteuttaa ja aikaansaada tavoiteltavia tuloksia ja vaikutuksia.
- Arvioinnissa punnitaan sitä, miten hanke tai ohjelma toteutetaan käytännössä, kuka/ketkä ja millä osaamisella ovat toteuttamassa, miten toimintaa toteutetaan (resursointi, itse tekeminen/verkosto, asiakkaiden osallistaminen, vaiheistus ja sen systemaattisuus) Arviointi toteutetaan kaikkien kriteereiden osalta asetettujen tulos-/vaikuttavuustavoitteiden näkökulmasta.
- Arviointia tehdään pääsääntöisesti harkintaperusteisesti. Arviointikriteereitä voidaan myös pisteyttää ja arvioinnissa voidaan hyödyntää arviointimalleja (esim. CAF, EFQM, tms.).
- Käytettäviä arviointikriteereitä tulee täsmentää valtionavustustyyppikohtaisesti. Kriteerit voivat vaihdella myös avustustyyppin sisällä. Esimerkiksi myönnettävä yleisavustuksen määrä tai yleisavustusta saavan järjestön tai tapahtuman koko tai toiminnan sisältö voi vaihdella.
- Kriteereiden käyttöä arvioinnissa on kuvattu kohdassa 6. Arvioi hakemuksia ja päätä avustuksesta.



# 5. Määrittele toimenpiteet tavoitteiden toteutumiseksi

- Valtionavustuksen hakijan **vastuuna ja vapautena** on pohtia, suunnitella ja ehdottaa **toimenpiteitä ja ratkaisuja**, joilla tavoiteltavia tuloksia/vaikutuksia **pyritään aikaansaamaan**.
- Hakija tuottaa myös tietoa toimenpiteiden/toiminnan määrällisistä ja laadullisista kriteereistä. Toimenpiteisiin ja toimintaan liittyvää tietoa kerätään erilaisista tietokannoista ja tilastoista tai hakemuksen/raportin yhteydessä. Tieto on hyödynnettävissä ja käytettävissä sähköisesti valtionavustuksen arvioinnissa. Tieto tallennetaan ja kysytään vain kerran. Tällä hetkellä määrällisen ja laadullisen tiedon keräämiseen liittyy paljon haasteita.



## ILMIÖT JA TRENDIT

*Meillä on tietoa siitä miten ilmiöt ja trendit yhteiskunnassa kehittyvät ja mitkä ovat niiden yhteiskuntataloudelliset vaikutukset.*



## TAVOITELTAVAT VAIKUTUKSET JA TULOKSET

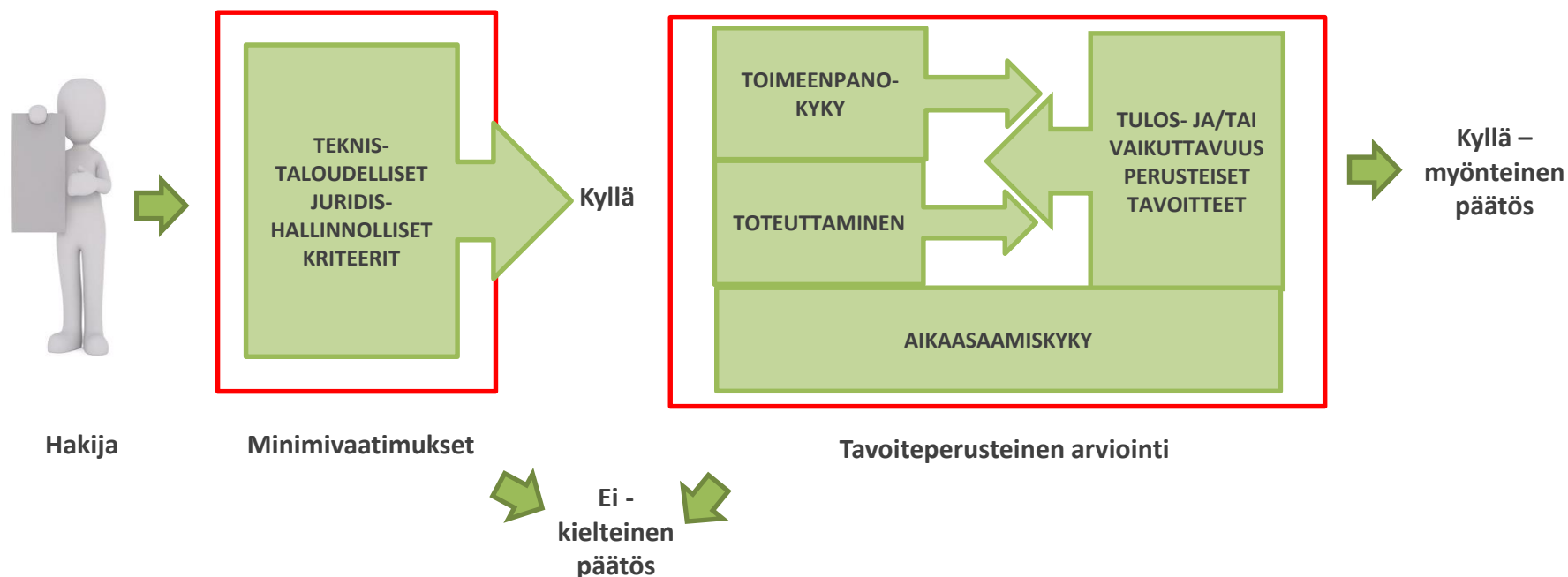
*Me tiedämme mitä vaikutuksia ja tuloksia haluamme yhteiskunnassa, kansalaisten ja asiakkaiden tilanteessa aikaansaada.*



**TOIMENPITEET JA RATKAISUT**  
*Tiedämme mitä tekemällä aikaansaamme tavoiteltuja tuloksia ja vaikutuksia. Pohdimme keinoja luovasti yhteistyössä asiakkaiden, kansalaisten ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Meillä on reaaliaikaista tietoa toiminnan määrästä, laadusta, laajuudesta ja kohdentumisesta sekä kustannuksista.*

# 6. Arvioi hakemuksia ja päätä avustuksen myöntämisestä

- Valtioavustusten arviointi toteutetaan vaiheittain. Ensimmäisessä vaiheessa **tarkistetaan teknis-taloudellisten kriteerien ja hallinnollis-juridisten kriteerien** täyttyminen. Mikäli nämä **minimivaatimukset** täyttyvät, hakija pääsee varsinaiseen arviointiin mukaan. Mikäli minimivaatimukset eivät toteudu avustuksen hakijan tulee korjata mahdolliset puutteet ja hakea avustusta seuraavalla kierroksella. Teknis-taloudellisten ja juridis-hallinnollisten kriteerien arviointi toteutetaan tavoitetilassa automaattisesti tekoälyratkaisuja hyödyntäen.
- Arvioinnin seuraavassa vaiheessa arvioidaan hakijan **toimeenpanokykyä ja toimenpiteiden/toiminnan toteuttamista asetetut tulos- ja vaikuttavuustavoitteet ja hakukriteerit huomioiden**. Toimeenpanokyvyn arviointia on tarkemmin kuvattu sivulla 17. Arvioinnissa on mahdollista huomioida aikaisemmat aikaansaannokset ja tulokset (**aikaansaamiskyky**). Mikäli näin tehdään tulee tästä ilmoittaa selkeästi haun yhteydessä. Aikaansaamiskyvyn arviointia on kuvattu tarkemmin sivulla 19. Sekä toimeenpanokykyä, toteuttamista että aikaansaamiskykyä arvioidaan suhteessa tulos- ja/tai vaikuttavuusperusteisiin tavoitteisiin (**tavoiteperusteinen arviointi**).
- Hakemuksen käsittelyn ja päätöksenteon kannalta olennaista on **että kaikki tarvittava tieto on systemaattisesti jäsennelty ja saatavilla helppossa muodossa**.





# 6. Arvioi hakemuksia ja päätä avustuksen myöntämisestä

- Valtioavustusten arviointi perustuu hakijoiden toimeenpanokyvyn arviointiin. Toimeenpanokyvystä voidaan muodostaa tietoperusteiset hakijakohtaiset profiili-/tulokortit. Tämä edellyttää tietoperustan rakentamista.

Toimeenpanokyky	Pisteet (Rating)
<ol style="list-style-type: none"><li>Kuvas hakijan mahdollisuuksia aikaansaada tavoiteltavia tuloksia.</li><li>Toimeenpanokykyä arvioidaan haun yhteydessä ilmoitetuilla määrällisillä ja laadullisilla kriteereillä. Kriteerit pisteytetään mahdollisuuksien mukaan.</li><li>Arviointia ei välttämättä tarvitse suorittaa joka vuosi, jos toimeenpanokyvyssä ei ole tapahtunut olennaisia muutoksia tai mikäli valtionavustusta on myönnetty määrärahojen puitteissa useammalle vuodelle.</li><li>Eri avustusmuodoille on omia toimeenpanokykyyn liittyviä kriteereitä.</li><li>Arvioinnissa tulee huomioida toiminnan toteuttajien erilaisuus. Saman tyyppisten toimijoiden osalta voidaan muodostaa ns. arviointikoreja, jossa toimijoita arvioidaan samoilla kriteereillä.</li><li>Merkittävää yleisavustusta saavien toimijoiden osalta tulee siirtyä tavoite- ja arviointikeskustelukäytäntöön.</li><li>Toimeenpanokyky voidaan rinnastaa substanssilainsäädännössä olevaan valtioapukelpoisuuden arviointiin (esim. liikuntalaki ja nuorisolaki). Valtioapukelpoisuuden arviointia voidaan tarvittaessa täydentää tulos- ja vaikuttavuusperusteisiin tavoitteisiin liittyvällä toimeenpanokyvyllä. Päällekkäistä arviointia tulee välttää.</li></ol>	
	<i>Pisteet yhteensä &amp; sijoitus (Ranking)</i>

# 7. Raportoi tuloksista

- Valtioavustusten raportointia perustuu alla olevaan jäsenyykseen:

<b>TEKNIS-TALOUDELLISET JURIDIS-HALLINNOLLISET KRITEERIT</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ei raportoida (automatoitu)</li></ul>	<b>TOIMEENPANOKYKYYN LIITTYVÄT MÄÄRÄLLISET JA LAADULLISET KRITEERIT</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ei raportoida, ellei tavoitteistettu</li></ul>
<b>TOIMINNAN/TOIMENPITEIDEN TOTEUTUMINEN</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Raportoidaan</li></ul> <b>= TULOKSET/VAIKUTUKSET</b>	
<b>VAADITTAVA TALOUSRAPORTINTI</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Raportoidaan säädetyllä tavalla</li></ul>	

- Teknis-taloudellisista/juridis-hallinnollisista kriteereistä ei raportoida valtionavustuksen tulosten yhteydessä. Kriteerit liittyvät valtionavustamisen valtionavustuskelpoisuuden/-mahdollisuuden arviointiin hakemusvaiheessa. Avustuskriteerit ovat pääosin automatoituja.
- Toimeenpanokykyyhin liittyvistä kriteereistä raportoidaan, jos niitä koskien on asetettu tavoitteita tai jos toimeenpanokykyyhin on tarvetta arvioida kesken rahoituskauden. Tällainen tilanne voi tulla eteen esim. kaksivuotiseksi päätetyn rahoituskauden aikana. Toimeenpanokykyyhin liittyvistä kriteereistä raportoidaan hakemuksen yhteydessä. Samoja tietoja ei tule pyytää enää raportoinnin yhteydessä ellei niitä hyödynnetä. Toimeenpanokykyyhin liittyvää tietoa pitäisi kertyä systemaattisesti tietokantoihin, jossa se on hyödynnettävissä.
- Raportoinnissa päähuomio tulee olla tavoitteiden toteutumisessa eli aikaansaaduissa tuloksissa ja vaikutuksissa: **miten hakemuksessa ehdotetut toimenpiteet toteutuivat ja mitkä olivat toimenpiteiden avulla saavutetut tulokset ja vaikutukset.** Toiminnan tuloksista ja vaikutuksista kertyvä tieto tulisi saada tavoitetilassa sähköisessä muodossa, jotta se olisi hyödynnettävissä ja tieto kertyisi osaksi valtionavustuksen tietoperustaa.
- Lisäksi hakija raportoi taloudesta vaadittavalla tavalla avustusmuodosta riippuen.

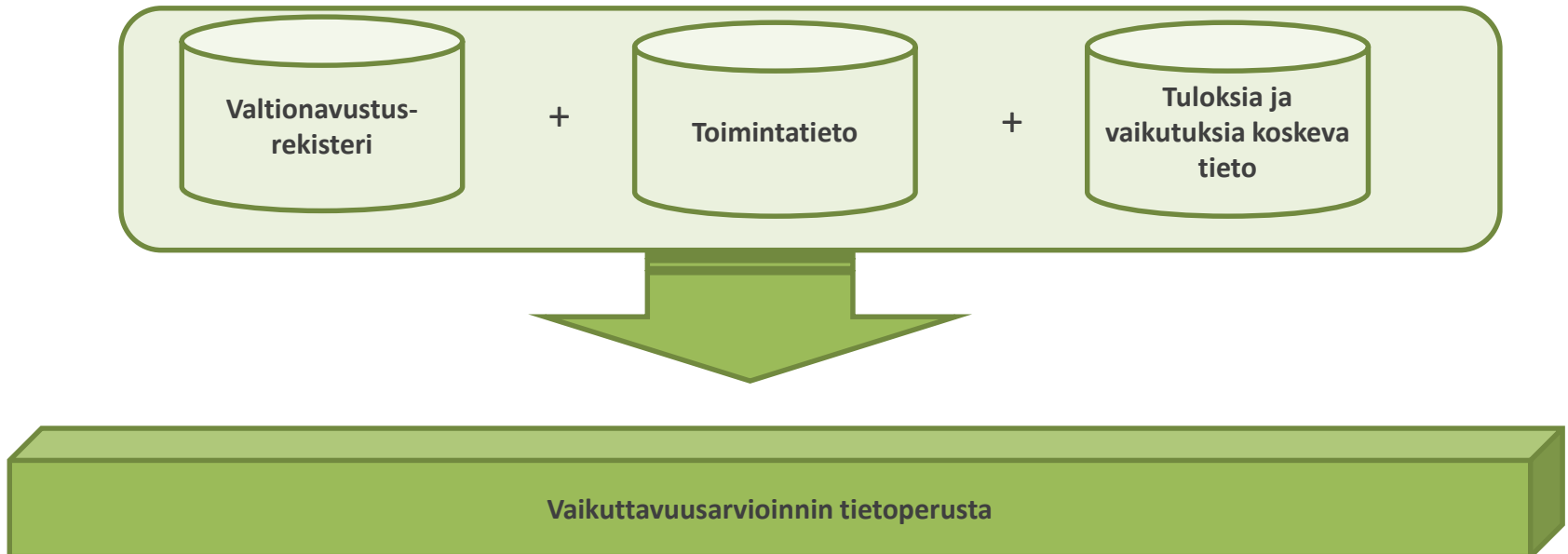
## 8. Arvioi tuloksia

- Valtioavustusten tuloksia arvioidaan raportoinnin yhteydessä sekä mahdollisesti erityisesti vaikutusten osalta myös ennalta määritetyn ajan kuluttua toimenpiteiden jälkeen.
- Arviointi perustuu toimenpiteiden ja toiminnan avulla aikaansaatuisten tulosten/vaikutusten arviointiin.
- Arviointia tehdään suhteessa asetettuihin tulos- ja vaikuttavuusperusteisiin tavoitteisiin. Tulonarvioinnissa voidaan saavutetut tulokset pisteyttää. Tulonarviointi kertoo ovatko hankkeet, ohjelmat tai toiminta saavuttaneet niille tavoitteeksi asetetut tulokset.
- Tulonarviointi edellyttää selkeää ja hyvin tietuuttua tavoiteasentaa (ml. indikaattorit/mittarit) sekä kehittyneitä arviointimenettelyitä.
- Aikaansaamiskyvystä voidaan muodostaa tietoperusteiset hakijakohtaiset tuloskortit, joita voidaan hyödyntää seuraavissa hauissa joko informaationa tai yhtenä arviointikriteerinä (aikaansaamiskyky). Tämä edellyttää tietoperustan rakentamista.

Aikaansaamiskyky	<i>Pisteet/ osa-alue (Rating)</i>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Kuvaa hakijan kykyä aikaansaada tavoiteltavia tuloksia</li><li>2. Aikaansaamiskykyä arvioidaan suhteessa asetettuihin tulos- ja vaikuttavuustavoitteisiin (myös toimeenpanokykyyn, jos tämä tavoitteistettu).</li><li>3. Arvioinnissa huomioidaan toimenpiteisiin ja toimintaan liittyvät arviointikriteerit, joita käytetty haun yhteydessä.</li><li>4. Tulokset pisteytetään mahdollisuuksien mukaan.</li><li>5. Arviointi tehdään raportoinnin yhteydessä. Useampi vuotisissa hankkeissa/ohjelmissa arviointia voidaan tehdä hankkeen päättyessä. Merkittävää yleisavustusta saavien tahojen osalta tulisi siirtyä tavoite- ja arviointikeskustelumenettelyyn. Mikäli yleisavustusta myönnetään samoille toimijoille voi aikaansaamiskyvyn arviointia tehdä muutaman vuoden välein.</li><li>6. Aikaansaamiskyvyn arvioinnissa voidaan hyödyntää asiakas- ja sidosryhmä-/kumppanikyselyitä sekä taloustarkastukseen liittyvää osaamista.</li><li>7. Tulokset voidaan viedä osaksi valtionavustukseen myöntämiseen liittyvää arviointia. Tällöin aikaansaamiskyvyllä olisi merkitystä arvioitaessa uutta rahoitusta. Kriteerin käyttömahdollisuus uuden rahoituksen myöntämisen perusteena ei kaikkien rahoitusmuotojen osalta ole mahdollista.</li></ol>	
<i>Pisteet yhteensä (Rating)</i>	

## 9. Arvioi tuloksellisuutta ja yhteiskunnallista vaikuttavuutta 1/2

- Valtionavustustoimintaan liittyvää tietoperusteista tuloksellisuus- ja vaikuttavuusarviointia tehdään yhdistelemällä valtionavustusrekisterissä olevaa tietoa, toimintaa koskevaa tietoa sekä tuloksia ja vaikutuksia koskevaa tietoa. Tietoperustaa on tarkemmin kuvattu sivulla 21. Tätä tietoa voidaan tarvittaessa täydentää kohdennetulla tutkimuksella ja arvioinnilla.
- Tuloksellisuuden ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden arviointi kohdentuu tulos- ja vaikutusperusteisten tavoitteiden arviointiin. Arviointi tuottaa tietoa siitä, onko valtionavustusjärjestelmällä ja siihen liittyvällä toiminnalla aikaansaatu tavoiteltavia tuloksia ja vaikutuksia. Tuloksellisuus- ja vaikuttavuusarvioinnin kohdentuminen, kattavuus ja laajuus määräytyvät tapauskohtaisesti.
- Tuloksellisuus- ja vaikuttavuusarviointia tehdään järjestelmällisesti ja säännöllisin väliajoin.
- Tuloksellisuus- ja vaikuttavuusarviointia hyödynnetään tulevien rahoitushakukierrosten tavoiteasetannan täsmentämisessä tai uudistamisessa.



# 9. Arvioi tuloksellisuutta ja yhteiskunnallista vaikuttavuutta 2/2

## Valtionavustusten tietoperusta

### Toimeenpanokykyä ja toimintaa koskeva tieto



- Hakijaa/toimintaa koskevat tiedot
- Tietoa käytetään arvioinnin tukena
- Määrällistä (esim. jäsenmäärät ja tapahtumat) ja laadullista tietoa
- Puuttuvaa tietoa
- Tiedossa laadullisia ongelmia
- *Rekistereitä on/puutteellisia/puuttuu*

### Tuloksia ja vaikutuksia koskeva tieto



- Tietoa voidaan käyttää vaikutusten arviointiin ja valtioavustusten kohdentamiseen
- Erilaiset tilastot
- Tutkimustietokannat ja muut tietokannat
- Tutkimusaineistot
- Tieto on hajallaan
- *On olemassa /ei ole olemassa/ei hyödynnetä*

### Valtionavustusrekisteri



- Valtionavustuksen myöntämiseen liittyvää tietoa
- Kenelle myönnetty?
- Kuinka paljon on myönnetty?
- Mihin tarkoitukseen on myönnetty?
- Kuka on myöntänyt?
- Mitä valtionavustusta on myönnetty?
- *Rekistereitä on/ei ole*

### Viranomaisrekisterit



- Teknistä tietoa olemassa olevista viranomaisrekistereistä
- Vähentää papereiden pyytämistä
- Mahdollistaa valtionavustuksen teknisen käsittelyn ja prosessin automatisaation
- Esim. Patentti- ja rekisterihallitus, Verohallinto ja Väestörekisterikeskus
- *Liittymäpintoja ei ole rakennettu*

# LIITE: Mielenkiintoisia valtionavustustoiminnan käytäntöjä

## ❑ CASE TEKES: Lead – Develop – Account -malli

*Yritykset eivät lähetä suoraan avustushakemuksia vaan ne hakeutuvat prosessiin, jossa yritykset esittävät kuvauksen mm. toiminnastaan, tulevaisuuden visiostaan, tavoitteistaan ja tiimistään. Yritysten ja Tekesin asiantuntijoiden tapaamisessa arvioidaan yrityksen visiota ja tavoitteita sekä sen kyvykkyksiä toteuttaa visio ja tavoitteet. Tekesin tekemän arvion pohjalta yritykselle tehdään rahoitusavustusehdotus, joka voi kohdistua ensi vaiheessa kyvykkyysien kehittämiseen tai mikäli kyvyksien todetaan olevan olemassa tulostavoitteisiin ja niihin liittyviin toimenpiteisiin. Tekesillä on auki jatkuva haku, koska se mahdollistaa yritysten toiminnan syklein ja tilanteiden huomioimisen. Tekes seuraa ja arvioi ohjelmiensa ja rahoitettujen projektien tuloksia ja vaikutuksia niiden koko elinkaaren aikana. Asiointiprosessi on asiakirjojen käsittelyn osalta digitalisoitu ja yrityksiltä tarvittavien perustietojen osalta osin automatisoitu.*

## ❑ CASE Maanpuolustuskoulutusyhdistys (PLM)

*Vaikutusten arviointi on järjestetty siten, että valtion talousarviossa asetetaan vuosittain sen valtionapuun liittyvät alustavat tulostavoitteet. Lopulliset tulostavoitteet ja niiden toteutumisen seuranta vahvistetaan puolustusministeriön ja yhdistyksen välisessä tulossopimuksessa sen jälkeen, kun eduskunta on vahvistanut talousarvion.*

## ❑ CASE PLM: Valtionavustusmuoto, jossa rahoittajan toimesta ei ole asetettu eksplisiittisiä tulos- ja vaikuttavuustavoitteita

*Valtionavun hakijalta edellytetään hakemuksessaan kuvaus siitä, kuinka mahdollisesti myönnettävä avustus edesauttaa avustettavan toiminnan yhteiskunnallista vaikuttavuutta ja toiminnallista tuloksellisuutta.*

## ❑ CASE Suomen Akatemia: Kuvaus tutkimuksen mahdollisista vaikutuksista

*Rahoitusta saaneilta tutkijoilta edellytetään tutkimushankkeen loppuraportoinnissa tarinallinen kuvaus (narratiivi) toteutetun tutkimuksen vaikutuksista lyhyellä ja pitkällä aikavälillä.*

# Yhteystiedot

## Broad Scope Management Consulting Oy

Fredrikinkatu 55  
00100 Helsinki

[www.broadscope.fi](http://www.broadscope.fi)

Lisätietoja tavoitemallista voi pyytää seuraavilta henkilöiltä:

Seppo Määttä

Senior partner, KTT, hallituksen puheenjohtaja

040 741 8520

Seppo.Maatta@broadscope.fi

Ulla Suomela

Johtava asiantuntija, HTM

040 534 1058

Ulla.Suomela@broadscope.fi

