



Netra tulosohjauksen tukena

Valtiokonttori
Hallinnon ohjaus
Valtionraportointi
Versio 1.1 / 28.8.2007

SISÄLLYS

1	JOHDANTO JA TAVOITTEET	3
2	TULOSOHJAUS JA TILIVELVOLLISUUS	5
2.1	Rakenteet (tulosprisma).....	5
2.2	Tietosisällölle asetetut vaatimukset.....	6
	<i>Tulostavoitteiden laatu</i>	6
	<i>Tulosraportoinnin laatu</i>	7
2.3	Prosessit (ohjaus)	8
3	NETRA TULOSOHJAUKSEN TUKENA	10
3.1	Netra-kokonaisuus	10
3.2	Suunnittelun ja seurannan keskeiset tietosisällöt.....	10
3.3	Tulostietojärjestelmään tallennettavat tiedot.....	11
	<i>Toiminta- ja taloussuunnitelma (TTS)</i>	11
	<i>Talousarvioesitys (TAE)</i>	11
	<i>Tulostavoitteiden vahvistamisasiakirja (tulossopimus)</i>	12
	<i>Tulosraportointi</i>	13
3.4	Netra organisaation sisäisen suunnittelun ja raportoinnin tukena	13
	<i>Tulostietojärjestelmä suunnittelun tukena</i>	13
	<i>Julkinen Netra ohjaus- ja neuvotteluprosessin sekä tulosraportoinnin tukena</i>	14
4	TIETOJEN JÄSENTÄMINEN TULOSTIETOJÄRJESTELMÄSSÄ.....	15
4.1	Tuloksellisuuden mittaamisen perusrakenne Netran tulostietojärjestelmässä	15
	<i>Mittari ja selite</i>	17
	<i>Mittaristo</i>	18
4.2	Mittarien luokittelu- ja ryhmittelymahdollisuudet	19
	<i>Kaikille yhteiset luokittelutekijät</i>	20
	<i>Muut mittariston rakenteen luomisen vaihtoehdot</i>	20
	<i>Omat luokittelut</i>	20
	<i>Mittariyhmät</i>	20
	<i>Tulostietojärjestelmän organisaatiotasot</i>	21
	<i>Luokittelu-/ryhmittelytavan valinta</i>	21
4.3	Arvosanojen käyttö	22



1 JOHDANTO JA TAVOITTEET

Netra tulohjauksen tukena -oppaan tavoitteena on tukea Netran tulostietojärjestelmään tuotettavien tietosisältöjen määrittelyssä ja työstämisessä. Aktiivisesti ja oikein käytettynä tulostietojärjestelmä tukee ministeriöiden ja virastojen välistä tulohjausprosessia. Netran tuloksellisuusraportoinnin päämääränä on kehittää tuloksellisuusinformaatiota, tukea tulohjausprosessia ja tilinpäätösraportointia, parantaa tiedon saatavuutta ja avoimuutta sekä tukea vertailukehittämistä.

Tässä Netran tulostietojärjestelmän sisältöön keskittyvässä oppaassa käsitellään mm. seuraavia aiheita:

- Netran tulostietojärjestelmä osana tulohjausprosessia
- Tulostietojärjestelmään tallennettavat tiedot
- Netran tuloksellisuusraportoinnin hyödyntäminen
- Tietojen jäsentäminen tulostietojärjestelmässä

Valtiovarainministeriön julkaisema *Tulohjauksen käsikirja*, tämä *Netra tulohjauksen tukena* -opas sekä tulostietojärjestelmän käyttöä ohjeistava *Netra-tulostietojärjestelmä: käyttäjän opas* kattavat ministeriöiden ja virastojen välisen tulohjauksen keskeiset periaatteet sekä näiden periaatteiden soveltamisen Netralla toteutettavassa tuloksellisuusraportoinnissa. Oppaat käsittelevät aihetta eri näkökulmista:

Opas	Oppaan rooli	Kenelle opas on tarkoitettu?
Tulohjauksen käsikirja	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valtion tulohjauksen keskeiset periaatteet 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ministeriöiden ja virastojen johdolle sekä muille tulohjausmenettelyyn osallistuville asiantuntijoille
Netra tulohjauksen tukena [tämä opas]	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tulostavoitteiden määrittämisessä huomioitavat yksityiskohdat Netran tuloksellisuusraportoinnin kannalta ▪ Netran tuloksellisuusraportoinnin hyödyntäminen tulohjausprosessissa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ministeriöiden tulohjaajille sekä virastojen johdolle ja muille viraston tulohjausprosessiin osallistuville asiantuntijoille
Netra – tulostietojärjestelmä: käyttäjän opas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Netran tulostietojärjestelmän käyttäjän opas, jossa keskitytään jo määritetyn tietosisällön tulostietojärjestelmään tallentamiseen liittyviin käytännön yksityiskohtiin 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tulostietojen syöttöön osallistuville asiantuntijoille

Netra (www.netra.fi) on Valtiokonttorin tuottama julkinen valtionhallinnon raportointipalvelu, joka sisältää valtion 1) taloutta, 2) henkilöstöä ja 3) tuloksellisuutta koskevaa suunnittelu- ja seurantatietoa ja johon kootaan linkit organisaatioiden 4) suunnittelun ja seurannan asiakirjat sisältäville Internet-sivuille.

Valtion tuloksellisuutta koskevat hallinnonalojen, virastojen ja laitosten tulostavoitteet sekä tavoitteiden toteumatiedot tallennetaan Netran tulostietojärjestelmään, jonka käyt-

töönotto ajoittuu vuosille 2006–2007. Virastot ja laitokset vastaavat itse tietojen tallentamisesta järjestelmään.

Virastot ja laitokset ovat velvoitetut ottamaan tulostietojärjestelmän käyttöönsä vuoden 2007 loppuun mennessä. Valtiokonttori on antanut määräyksen tulostietojärjestelmän käyttöönotosta (VK207/03/2006, 15.6.2006). Määräys sekä molemmat Netraan suoranaisesti liittyvät oppaat löytyvät Netrasta (www.netra.fi > *ohjeet*).

Netra on väline, jolla tuetaan ennen kaikkea valtion tulohajautusprosessia. Lisäksi järjestelmä tukee tulossuunnittelu- ja raportointiprosessien tehostamista, joten tässä oppaassa esitellään lyhyesti myös valtion tulohajautuksen keskeiset rakenteet ja prosessit. Kun Netran tuloksellisuusosion tietosisältö on määritelty tulohajautus- ja raportointiprosesseja tukevalla tavalla, järjestelmän avulla saatavat hyödyt prosessien tehostamisessa kompensoivat moninkertaisesti tietojen syötöstä aiheutuvan lisätyön.



2 TULOSOHJAUS JA TILIVELVOLLISUUS

Tulosohjaus on vuorovaikutteinen, sopimusajatteluun perustuva ohjausmalli. Sen toiminnallinen ydin on sopijapuolten kyvyssä löytää oikea tasapaino käytettävissä olevien voimavarojen ja niillä saavutettavien tulosten välillä. Tulosohjauksen perusideana on, että voimavarat ja tavoitteet sekä toiminnan tehokkuus ja laatu ovat mahdollisimman hyvin tasapainossa keskenään ja että toiminnalla saadaan kustannustehokkaasti aikaan halutut vaikutukset.

– Tulosohjauksen käsikirja, valtiovarainministeriö, julkaisuja 2/2005

Vuosina 2003–2004 toteutettiin valtion tulosohjaus- ja tilivelvollisuus uudistus, jonka tärkeimpiä tavoitteita olivat kestävä valtiontalous, tehokkuus voimavarojen kohdentamisessa ja käytössä sekä vaikuttava ja toiminnallisesti tuloksellinen yhteiskuntapolitiikka. Uudistuksen motiiveina olivat tulosohjauksessa havaitut kehittämistarpeet sekä hyvinvointivaltion turvaaminen tilanteessa, jossa sen rahoitus pohjaan kohdistui merkittäviä, mm. väestörakenteen muutoksesta aiheutuvia haasteita.

Tulosohjaus- ja tilivelvollisuus uudistus kohdistui sekä tulosohjauksen rakenteisiin että prosesseihin. Keskeisin rakenteellinen uudistus oli tuloksellisuuden ja sitä koskevien oikeiden ja riittävien tietojen peruskriteerien määrittäminen. Uutta oli myös tulostavoitteiden numeerisuuden korostaminen.

Uudistusta pyrittiin selkeyttämään laatimalla nk. tulosprisma tuloksellisuuden peruskriteereistä. Prosessia uudistettiin erityisesti tilinpäätöksen osalta: ministeriöiden tehtäväksi tuli laatia tilinpäätöskannanotot hallinnonalansa virastojen tilinpäätöksistä. Valtiotasolla uutena asiakirjana tuli laadittavaksi valtion tilinpäätöskertomus.

Käytännössä tulosohjaus- ja tilivelvollisuus uudistus konkretisoitui talousarvioasetukseen (1243/1992) tehtyinä muutoksina, jotka tulivat voimaan 15. huhtikuuta 2004. Varainhoitovuosi 2005 oli ensimmäinen, johon uudistuksen kaikki vaikutukset ulottuivat.

2.1 Rakenteet (tulosprisma)

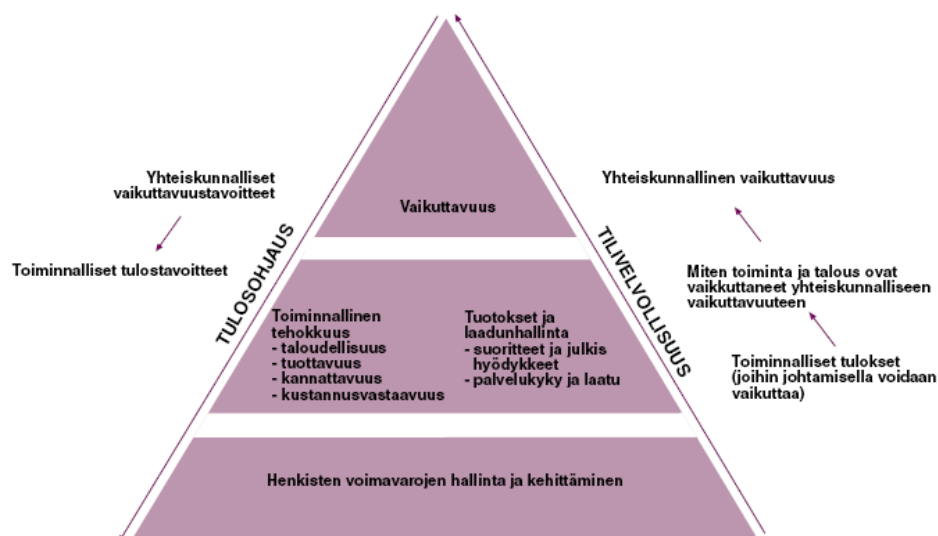
Talousarvioasetuksessa (1243/1992) tuloksellisuuden peruskriteerit eli nk. tulosprisma on jäsennetty seuraavalla tavalla:

YHTEISKUNNALLINEN VAIKUTTAVUUS**TOIMINNALLINEN TULOKSELLISUUS***Toiminnallinen tehokkuus**Toiminnan taloudellisuus**Toiminnan tuottavuus**Maksullisen toiminnan tulos ja kannattavuus**Yhteisrahoitteisen toiminnan kustannusvastaavuus**Tuotokset ja laadunhallinta**Suoritteet ja julkishyödykkeet**Palvelukyky**Suoritteiden ja julkishyödykkeiden laatu**Henkisten voimavarojen hallinta ja kehittäminen*

Tuloksellisuuden peruskriteerien jäsentämisessä on kyse tulostavoitteiden hierarkian osoittamisesta vertikaalisesti ministeriöiden toimialojen ja virastojen/laitosten välillä sekä tuloksellisuuden osa-alueiden horisontaalisesta jäsentämisestä erityisesti toiminnallisen tuloksellisuuden osalta.

Yhteiskunnallisten vaikuttavuustavoitteiden asettaminen ja niistä raportoiminen kuuluu pääsääntöisesti ministeriöiden vastuulle. Virastoille ja laitoksille asetetaan tehtäviinsä liittyen ennen kaikkea toiminnalliseen tehokkuuteen, tuotoksiin ja laadunhallintaan sekä organisaation henkisten voimavarojen hallintaan ja kehittämiseen liittyviä tulostavoitteita. Mikäli virastojen ja laitosten toiminnalle asetetaan vaikuttavuustavoitteita, nämä tavoitteet johdetaan ministeriön vaikuttavuustavoitteista, yhteistyössä virastoa tulosohjaavan ministeriön kanssa.

Tulosprismasta laaditulla kuvalla (ks. alla) on pyritty selkeyttämään asetuksessa esitettyä tavoitteiden hierarkiaa ja jäsentelyä. Tulosprismassa vaikuttavuus on sijoitettu prisman huipulle. Tulosohjausprosessissa vaikuttavuustavoitteet jalkautetaan toiminnallisiksi tavoitteiksi, käytännössä hallitusohjelmasta ministeriöiden kautta virastoihin. Tässä prosessissa ministeriön merkitys tulosohjaajana korostuu: ilman aktiivista ohjausotetta tuloksellisuuden peruskriteerien muodostama ketju katkeaa.

**TULOSPRISMA, tuloksellisuuden peruskriteerit (oikeat ja riittävät tiedot)**

(Kuvan lähde: Tulosohjauksen käsikirja, valtiovarainministeriö, julkaisu 2/2005)

Tulosprisman käytössä voidaan nähdä kolme ulottuvuutta. Näistä ensimmäinen on vertikaalinen ulottuvuus, jossa ylhäällä on koko valtionhallinnon yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja alhaalla viraston tai laitoksen toiminnallinen tuloksellisuus sekä henkisten voimavarojen hallinta ja kehittäminen. Toinen ulottuvuus on horisontaalinen, jossa erityisesti korostuvat viraston ja laitoksen toiminnallisen tuloksellisuuden eri osa-alueet. Kolmas ulottuvuus on tietosisällön laatu, joka tulosprismassa voidaan nähdä sen kaikkiin osiin kytkeytyvänä, syvyysuuntaisena ulottuvuutena.

2.2 Tietosisällölle asetetut vaatimukset

Tulosohjaus- ja tilivelvollisuus uudistus on näkynyt erityisesti suunnittelun ja seurannan rakenteissa tapahtuneissa muutoksissa. Uudistukseen sisältyi myös merkittäviä tulosohjauksen laatuun liittyviä yksityiskohtia. Ilman näitä tulostavoitteiden asetantaan ja tuloksista raportointiin liittyviä laadullisia kehityspyrkimyksiä uudistus jäisi puolitiehen.

Tulostavoitteiden laatu

Tulostavoitteille on talousarvioasetuksessa (1243/1992) asetettu seuraavat vaatimukset:

- Tulostavoitteet esitetään käyttämällä mahdollisuuksien mukaan niitä kuvaavia tunnuslukuja, joita täydennetään tarpeen mukaan laadullisesti ilmaistuilla tavoitteilla.

Tulosohjauksen käsikirjassa (VM, 2/2005) on esitetty yleisiä vaatimuksia hyvillä tulostavoitteille:

- Viraston tai toimintakokonaisuuden perustehtäviin kytkeytyviä ja niistä johdettuja (eivät satunnaisia, yksittäisiä)
- Strategisia, toiminnan kannalta olennaisia ja vaikuttavia
- Selkeitä, kaikille ymmärrettäviä
- Konkreettisia, operationaalisia (käytännöllisiä seurannan kannalta)
- Arvioitavia, mitattavia ja aikaan sidottuja
- Mielellään vertailtavia (ajallisesti ja toisaalta samankaltaisten yksiköiden välillä)
- Viraston vaikutettavissa olevia
- Realistisia, mutta haastavia
- Hyväksyttäviä (yhdessä muotoiltuja ja sovittuja)
- Kattavat mahdollisimman suuren osan toiminnasta, mutta osoittavat toisaalta prioriteetteja, asioiden tärkeysjärjestystä.

Tulostavoitteita tulee pyrkiä esittämään tasapainoisesti kaikilla toiminnallisen tuloksellisuuden osa-alueilla.

Tasapainoisesti laaditussa mittaristossa ei korosteta yksinomaan esimerkiksi tuottavuutta, taloudellisuutta tai suoritteiden määrää laadun kustannuksella. Esimerkiksi mittarin ”Xxx-lupahakemuksen keskimääräinen käsittelyaika (pv)” käyttö yksinään kyseisen prosessin mittaamisessa voi johtaa prosessin tehokkuuden tavoittelun ylikorostamiseen laadun kustannuksella. Tasapainon saavuttamiseksi tulisikin tällaisessa tapauksessa harkita ”Xxx-lupahakemusten ratkaisusta tehtyjen valitusten osuus kaikista ratkaisuista” -tyyppisen mittarin käyttöönottoa mainitun läpimenoaikaa mittaavan mittarin lisäksi.

Tulosraportoinnin laatu

Tilinpäätöksessä ja toimintakertomuksessa esitettävillä tiedoilla on talousarvioasetuksessa asetettu *oikeiden ja riittävien tietojen* antamisen vaatimus. Tällä tarkoitetaan sitä, että raportoitavat tiedot ovat asiallisesti oikeita eli että ne eivät sisällä olennaisia virheitä. Tietojen riittävydellä puolestaan tarkoitetaan sitä, että tietojen täytyy kattaa tilinpäätösvelvollisen toiminta ja talous kokonaisuudessaan siten, että tietojen perusteella tilivelvollisesta virastosta saadaan oikea ja riittävä kuva. Tietojen riittävyys koskee talousarvion noudattamista, valtion tuottoja ja kuluja, valtion taloudellista asemaa ja tuloksellisuutta. Tietojen riittävyden kannalta olennaista on se, että tilivelvollinen virasto noudattaa tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen laatimisesta annettuja säädöksiä sekä näitä säädöksiä tarkentavia määräyksiä ja ohjeita.

Asetuksessa on mainittu, että tuloksellisuutta koskevien tietojen tulee sisältää *vertailut* vahvistettuihin tulostavoitteisiin sekä *selvitykset poikkeamista ja niiden olennaisimmista syistä*.

Talousarvioasetuksessa (55 §) on asetettu erityinen vaatimus tulostietojen vertailtavuudelle. Tuloksellisuuden laskentatoimi sekä muu tuloksellisuuden seuranta on järjestettävä siten, että tilinpäätöksessä ja toimintakertomuksessa raportoitavia taloutta ja tuloksellisuutta koskevia tietoja voidaan verrata kahden aikaisemman vuoden tietoihin.

TIETOSISÄLLÖLLE ASETETTAVAT VAATIMUKSET LYHYESTI

Tulostavoitteet

- *Organisaation perustehtäviin kytkettyjä tai niistä johdettuja, toiminnan kannalta olennaisia, konkreettisia ja selkeitä*
- *Perustuvat tunnuslukujen käyttöön (jos mahdollista)*

Tulosraportointitiedot

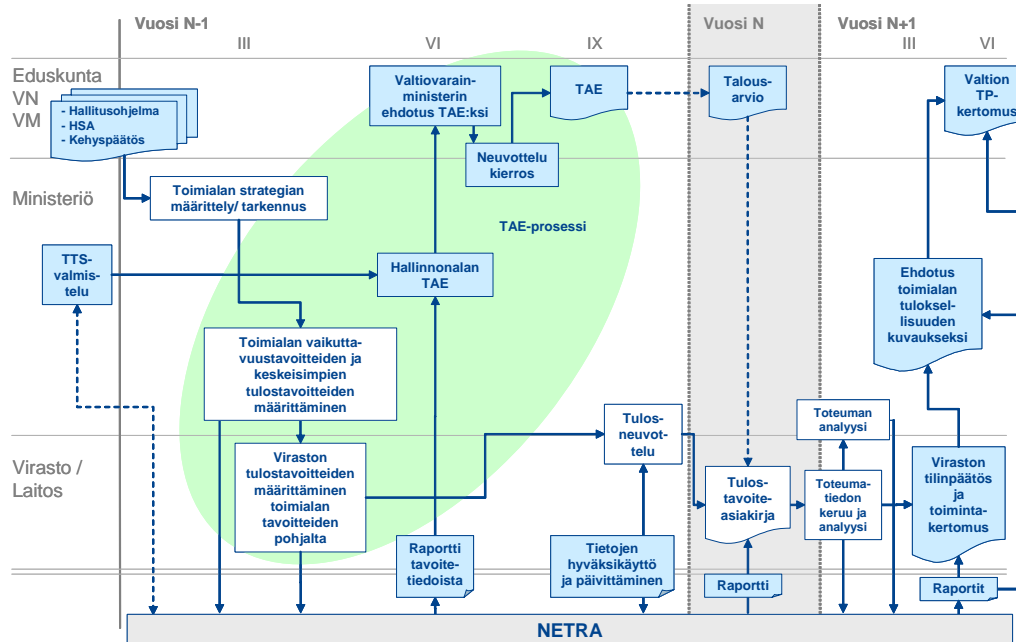
- *Raportointi tunnuslukuja käyttäen*
- *Sanallinen raportointi (jos tunnuslukuja ei ole käytetty vahvistetuissa tulostavoitteissa)*
- *Sanallinen raportointi tarvittaessa tunnusluvun käyttöä täydentämässä*
- *Vahvistetun tulostavoitteen ja toteumatiedon vertailu*
- *Selvitys poikkeamista ja niiden olennaisimmista syistä (tulosanalyysi)*

2.3 Prosessit (ohjaus)

Tulosohjausprosessi sisältää valtion talouteen, toiminnan yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen ja toiminnalliseen tuloksellisuuteen liittyvien tavoitteiden asettamisen sekä tuloksista raportoimisen. Tulosohjausasiakirjoja ovat mm. talousarvioehdotus, talousarvio, tulostavoitteiden vahvistamisasiakirja (tulossopimus), toimintakertomus sekä tilinpäätös, johon tilivirastojen toimintakertomus sisältyy.

Seuraavassa kuvassa on kuvattu tulosohjausprosessi yleisellä tasolla. Itse tulosohjausprosessi on kuvattu valkoisella, ja sen keskeisimmät liittymäkohdat vaaleansinisellä. Kuvassa

on osoitettu tulosohtausprosessin ja siihen läheisesti liittyvien muiden prosessien vaiheet, joiden yhteydessä tietoja syötetään Netran tulostietojärjestelmään sekä toisaalta vaiheet, joissa Netraan syötetty tieto on hyödynnettävissä. Liittymäkohdiksi tähän kuvaan on valittu mm. TAE-prosessi, jossa valmistellaan valtion talousarvio sekä toiminnan raportointiin valtionhallinnon eri tasoilla liittyvät viralliset dokumentit. Näille prosesseille Netran tuloksellisuusraportointi pystyy tarjoamaan tukea.



TTS-valmistelu tuottaa pohjatietoa seuraavana vuonna tehtävälle TAE:lle. TTS-prosessissa voidaan hyödyntää Netraa vastaavalla tavalla kuin TAE-prosessissa, mikäli myös TTS-tavoitteet on tallennettu Netraan.



3 NETRA TULOSOHJAUKSEN TUKENA

Netra-internetraportointipalvelu on talousarvioasetuksessa mainittu *Valtiokonttorin ylläpitämä yleisessä tietoverkossa saatavilla oleva tietopalvelu*, johon tilivirastojen ja muiden tulosohjattujen virastojen ja laitosten tulee toimittaa asetuksessa ja Valtiokonttorin määräyksessä tarkemmin määritellyt asiakirjat ja tiedot.

Netra toimii: 1) tulossuunnitteluprosessin tukena, 2) ohjaus- ja neuvotteluprosessin tukena sekä 3) tulosraportoinnin tukena.

3.1 *Netra-kokonaisuus*

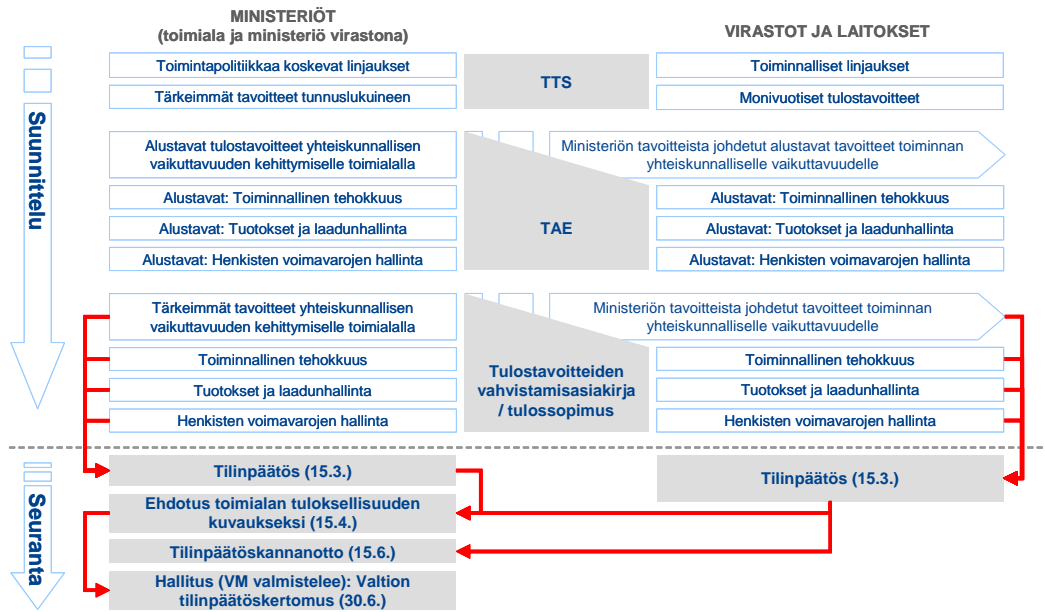
Netra-palvelu sisältää valtion tuloksellisuuteen, talouteen ja henkilöstöön liittyviä tietoja, sekä toiminnan ja talouden suunnitteluun ja seurantaan liittyvät tärkeimmät asiakirjat.

Netrasta raportoidaan ajantasaisia valtion taloustietoja, jotka saadaan Valtiokonttorin ylläpitämästä valtion keskuskirjanpitojärjestelmästä. Kuukausittaiset tilivirasto- ja rahastotasoiset tiedot ovat tarkasteltavissa aina seuraavan kuukauden loppupuolella (vuoden vaihteessa raportointiviive on pidempi). Budjettitalouden henkilöstön rakennetiedot raportoidaan Netran kautta vastaavasti kuin taloustiedot. Sekä talous- että henkilöstötiedot ovat nähtävissä monipuolisina, useita tarkastelunäkökulmia mahdollistavina dynaamisina raportteina.

Tässä oppaassa keskitytään erityisesti tuloksellisuustietojen raportointiin ja tuloksellisuustietojen mallintamiseen siten, että tuloksellisuustiedot ovat raportoitavissa tulosohjausta monipuolisesti tukevalla tavalla. Netran tulostietojärjestelmään syötetään normaalissa tulosohjausprosessissa laadittavat hallinnonalojen, tilivirastojen sekä muiden tulosohjattujen virastojen ja laitosten tavoite- ja tulostiedot sekä tulosanalyysit. *Tulostietojärjestelmää varten ei tarvitse erikseen luoda uutta tietosisältöä.*

3.2 *Suunnittelun ja seurannan keskeiset tietosisällöt*

Seuraavassa kuvassa on esitetty toiminnan ja talouden suunnittelun ja seurannan keskeisimmät asiakirjat sekä niiden tietosisällön jäsentyminen ministeriöissä sekä virastoissa ja laitoksissa. Ministeriöt ovat tulosohjausprosessissa erityisroolissa, sillä ne vastaavat toimialan tuloksellisuudesta, toimivat itse virastoina sekä tulosohjaavat hallinnonalansa virastoja ja laitoksia. Kuvan punaiset nuolet osoittavat tavoitteiden ja tulosraportoinnin suhdetta.

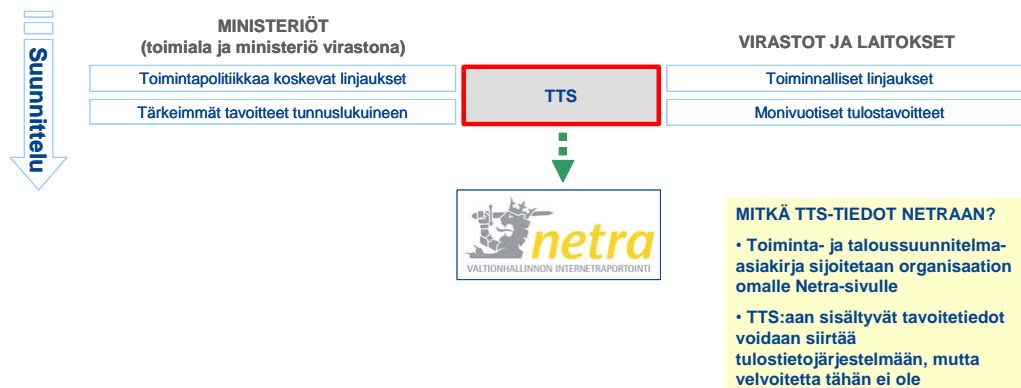


3.3 Tulostietojärjestelmään tallennettavat tiedot

Toiminta- ja taloussuunnitelma (TTS)

Ministeriöiden, virastojen ja laitosten toiminta- ja taloussuunnitelmassa (TTS) esitettyihin linjauksiin tai tavoitteisiin ei liity raportointivelvollisuutta. Näin ollen näitä *TTS-tietoja ei velvoiteta viemään Netran tulostietojärjestelmään*. Vaikka velvoitetta ei ole, TTS-tiedot voidaan sisällyttää Netran tuloksellisuusraportointiin mikäli hallinnonalalla tai virastossa niin päätetään. Velvoite monivuotisten tavoitteiden raportointiin Netran tuloksellisuusosiossa syntyy ainoastaan, mikäli TAE-prosessissa on määritelty alustavia tavoitteita useille vuosille tai mikäli monivuotisia tavoitteita on kirjattu tulossopimukseen.

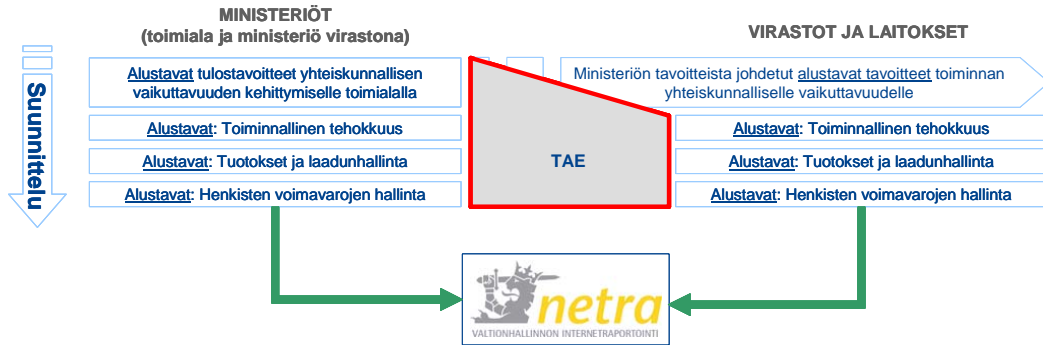
On myös syytä muistaa, että toiminta- ja taloussuunnitelma-asiakirja sijoitetaan viraston omien Internet-sivujen suunnittelun ja seurannan asiakirjat -sivulle viikon kuluessa TTS:n valmistumisesta.



TalouSarvioesitys (TAE)

Valtion talouSarvioesityksen sisältämät toimialan sekä virastojen ja laitosten tulostavoitteet ovat alustavia tulostavoitteita. Kaikki nämä alustavat tulostavoitetiedot siirretään Netran tulostietojärjestelmään. TalouSarvioesitys on linkkinä myös kaikkien organisaatioiden omien Internet-sivujen suunnittelun ja seurannan asiakirjat -sivulla.

Alustavat tulostavoitetiedot tulee julkaista viikon kuluessa siitä, kun hallituksen esitys valtion talouSarvioksi on julkaistu.



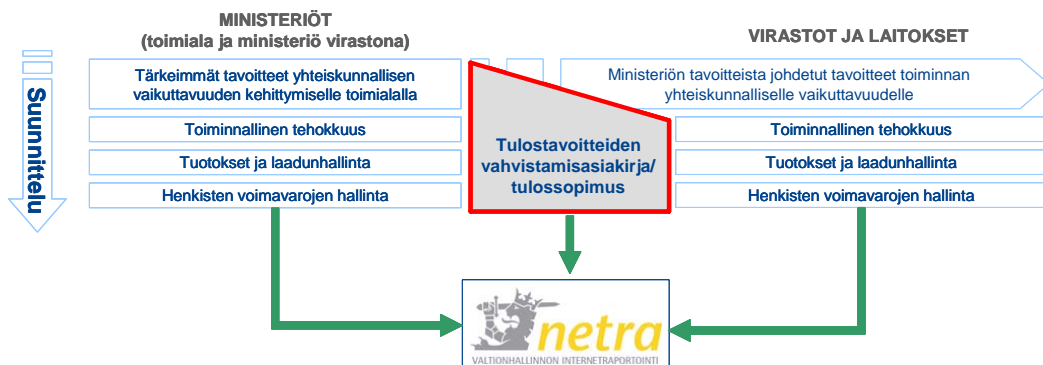
MITKÄ TAE-TIEDOT NETRAAN?

- TalouSarvioesitys on jokaisen organisaation Netra-sivulla linkkinä
- Kaikki TAE:n sisältämät alustavat tulostavoitteet tallennetaan Netran tulostietojärjestelmään

Tulostavoitteiden vahvistamisasiakirja (tulossopimus)

TalouSarvioasetuksen mukaan Eduskunnan hyväksyttyä valtion talouSarvion ministeriön tulee viipymättä vahvistaa tärkeimmät tavoitteet yhteiskunnallisen vaikuttavuuden kehitykselle ministeriön toimialalla sekä hallinnonalan ja sen merkittävimpien virastojen ja laitosten toiminnalliselle tuloksellisuudelle. Ministeriön vahvistamat tulostavoitteet virastolle ja laitokselle voivat sisältyä ministeriön ja viraston tai laitoksen yhdessä allekirjoittamaan tulostavoiteasiakirjaan (tulossopimus).

Lopulliset tulostavoitetiedot tulee julkaista viikon kuluessa siitä, kun tulossopimus on allekirjoitettu tai ministeriö on tulostavoitteet erikseen vahvistanut.

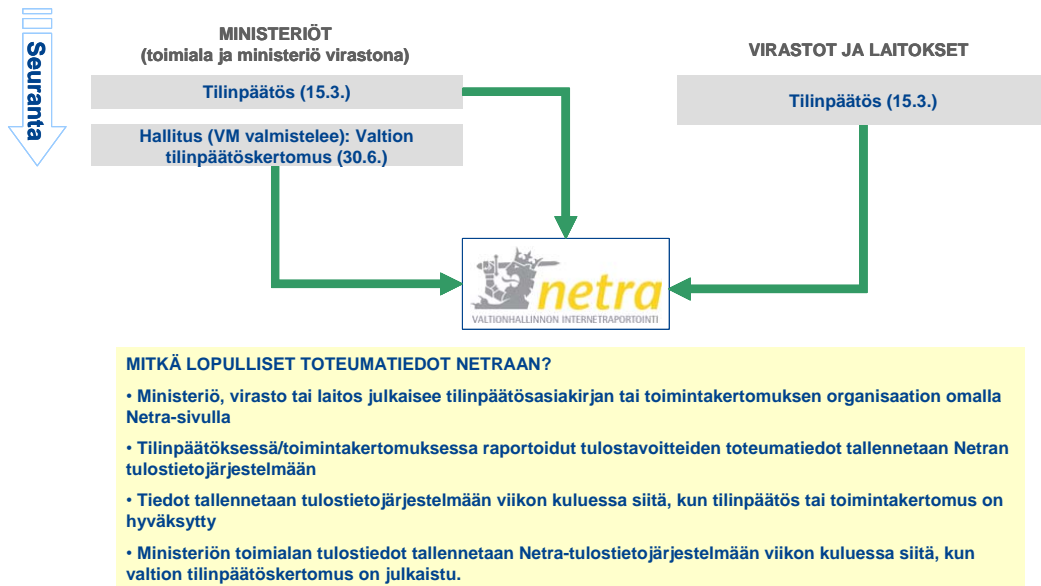


MITKÄ LOPULLISET TULOSTAVOITETIEDOT NETRAAN?

- Toimialalle vahvistetut yhteiskunnalliset vaikuttavuustavoitteet sekä ministeriön virastoille ja laitoksille vahvistamat tulostavoitteet sisältävä asiakirja sijoitetaan ministeriön Netra-sivulle
- Ministeriön virastolle tai laitokselle vahvistamat tulostavoitteet sisältävä asiakirja sijoitetaan viraston tai laitoksen Netra-sivulle
- Kaikki vahvistetut tulostavoitteet tallennetaan Netran tulostietojärjestelmään. Tallentamisesta vastaa se organisaatio, jolle tulostavoitteet on vahvistettu. Toimialan tavoitteiden tallentamisesta vastaa ministeriö.

Tulosraportointi

Tavoitteiden toteumatiedot tulee julkaista tulostietojärjestelmän kautta viikon kuluessa tilinpäätöksen tai toimintakertomuksen hyväksymisestä. Tulostoteumatietojen lisäksi järjestelmään kirjataan myös lyhyet analyysit. Analyyseissä tulee keskittyä tuloksellisuusmittareihin, joiden toteuma on merkittävästi poikennut tavoitteista. Analyyseissä ei tule toistaa numeerisissa mittareissa jo suoraan lukuarvoista havaittavaa eroa, vaan pääasiassa valottaa tekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet tavoitteen alittamiseen tai ylittämiseen (talousarvioasetuksen tarkoittama selvitys poikkeamista ja niiden olennaisimmista syistä).



3.4 Netra organisaation sisäisen suunnittelun ja raportoinnin tukena

Tulostietojärjestelmä suunnittelun tukena

Netran tulostietojärjestelmän tiedot ovat muokattavissa henkilökohtaisten käyttäjätunnusten asettamien rajoitusten puitteissa. Virastokäyttäjällä on pääsy oman viraston tietoihin, ja ministeriökäyttäjät pääsevät jo luonnosteluvaiheessa näkemään ministeriön omien tietojen lisäksi myös hallinnonalan virastojen tietoja. Tulostietojärjestelmä on sähköinen alusta tulosohjausprosessissa käytävälle keskustelulle.

Netran tulostietojärjestelmässä on käytettävissä myös ns. hyväksymisraportteja esimerkiksi hallinnon sisäisen hyväksymismenettelyn eri vaiheiden tueksi. Raportti on luotavissa erikseen mittariston hyväksymättömistä mittareista, alustavista tavoitteista, lopullisista tavoitteista ja toteumatiedoista. Raportti voidaan luoda html-, excel- tai pdf-muodossa riippuen käyttötarkoitukseen sopivimmasta julkaisumuodosta. Raportin käyttö ei ole pakollista – itse hyväksyntä ja tietojen julkaisu julkisessa Netra-palvelussa tapahtuu tulostietojärjestelmässä erillisten julkaisupainikkeiden avulla.

Julkinen Netra ohjaus- ja neuvotteluprosessin sekä tulostietojen tukena

Kun tulostietojärjestelmään syötetyt tiedot julkaistaan, ne tulevat näkyviin julkisen www.netra.fi -palvelun tuloksellisuusraportointi-osiossa. Tietojen tarkastelu Netrassa on joustavaa, sillä käyttäjä voi itse määritellä, millaista tietoa ja miltä ajalta halutaan tarkastella. Myös eri raportointinäkökulmien (esimerkiksi tulosprisma ja talousarvion jonkin pääluokan luvut momentteineen) yhdistäminen on mahdollista. Raportointi tukee useita eri esitysmuotoja (html, pdf, excel).

Perusraporttipohjat luodaan alkuvaiheessa keskitetysti. Tämän lisäksi tullaan toteuttamaan mahdollisuus luoda omia virasto- tai ministeriökohtaisiin tarpeisiin pohjautuvia räätälöityjä raportteja.

Raportoinnilla pyritään tukemaan käyttäjäryhmiä tarvelähtöisesti. Eduskunnan, valtioneuvoston ja ministeriöiden tulosohtaukseen liittyviä tarpeita pyritään tukemaan monipuolisella tuloksellisuusraportoinnilla. Lisäksi ministeriöille ja virastoille tarjotaan tukea valtionhallinnon yhteisissä raportointiprosesseissa. Suunnittelu- ja raportointiprosesseja tukevia raportteja ovat esimerkiksi:

- Raportti *Vahvistetut tulostavoitteet*, joka tarjoaa tulossopimuksen pohjaksi kootusti yhdellä raportilla edellisen vuoden alustavat ja lopulliset tulostavoitteet toteumatietoineen ja kuluvan vuoden alustavat ja lopulliset tulostavoitteet (sekä tulevien vuosien alustavat tavoitteet niissä tapauksissa, joissa ne on määritelty). Jotta raporttia voidaan käyttää tehokkaasti hyväksi tulossopimusasiakirjan laatimisessa, tulossopimustavoitteet tulee julkaista Netrassa ennen tulossopimuksen allekirjoittamista.
- Raportti *Tulostavoitteiden toteutuminen*, joka tarjoaa toimintakertomukseen sisällytettäviä taulukkomuotoisia tietoja toimintakertomusohjeen mukaisesti. Näin raportti on suoraan käytettävissä toimintakertomuksen laatimisen yhteydessä. Tähän raporttiin tulee sisällyttämään
 - Tuloksellisuustiedot (lopulliset tulostavoitteet ja –toteumat kuluneelta vuodelta ja kahdelta edelliseltä vuodelta sekä analyysi kuluneen vuoden tulostoteumasta)
 - Taloustietoina tärkeimmät liikekirjanpidon erät

Netra-palvelu sisältää tuloksellisuustietojen lisäksi ajantasaisia valtion taloustietoja sekä budjettitalouden henkilöstön rakennetietoja. Sekä talous- että henkilöstötiedot ovat nähtävissä useita tarkastelunäkökulmia mahdollistavina, monipuolisesti tulosohtaukseen tukevinä dynaamisina raportteina.

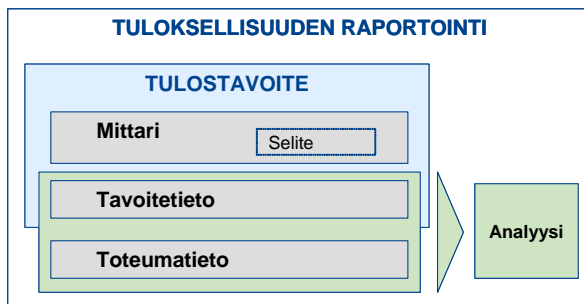


4 TIETOJEN JÄSENTÄMINEN TULOSTIETOJÄRJESTELMÄSSÄ

4.1 Tuloksellisuuden mittaamisen perusrakenne Netran tulostietojärjestelmässä

Arkikielessä tulostavoitteella tarkoitetaan useimmiten tavoiteltavan asian kuvausta, johon on yhdistetty tieto asetetusta tavoitetasosta. Netran tuloksellisuusraportoinnissa tämä tulostavoite-kokonaisuus muodostuu mittarista ja tavoitetiedosta. Tavoitetieto voi olla numeerinen tai sanallisesti ilmaistu. Lisäksi mittarista ja sen käyttötarkoituksesta annetaan taustatietoa erillisen selitteen avulla.

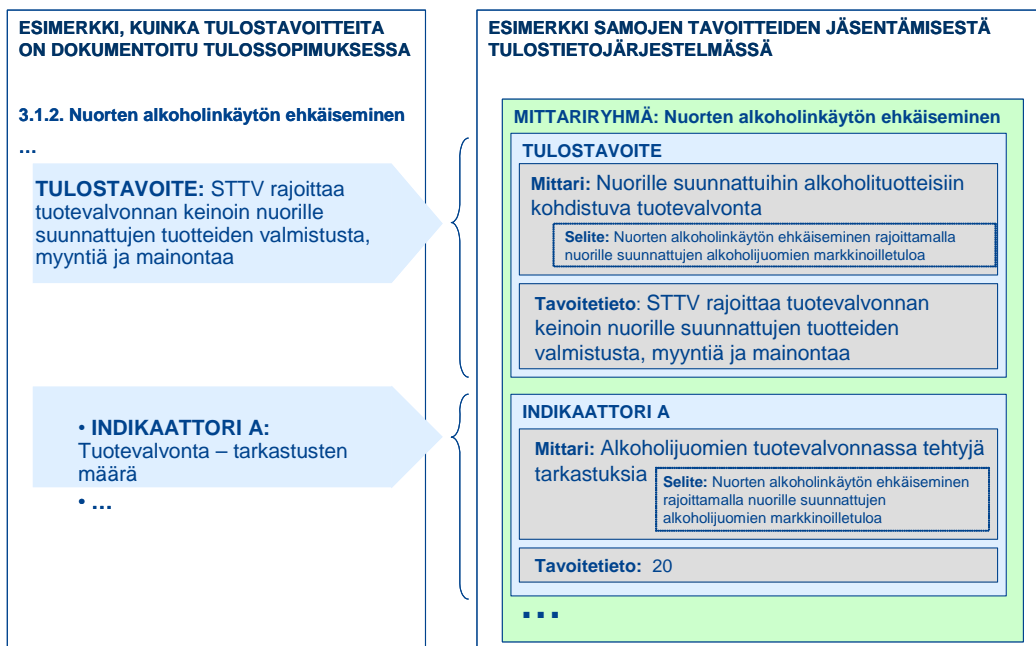
Tulostietoja raportoitaessa toteumatieto liitetään mittarin kautta tavoitetietoon, mikä mahdollistaa tavoitteen ja vastaavan toteuman vertailun ja analysoinnin. Kun pysyväluonteiseen mittariin liitetään vuosittain vaihtuva tavoite, jota vastaan raportoidaan toteuma analyseineen, järjestelmän rakenne mahdollistaa useamman vuoden trenditiedon raportoinnin ja ohjaa johdonmukaisesti raportoimaan kaikkien sovittujen tulostavoitteiden toteutumisesta.



Tulostavoite on usein ajateltu myös ylemmän tason tavoitetilana, jonka saavuttamisen onnistumista kuvaavat lisäksi erilliset, tarkemmin rajatut indikaattorit. Tällöinkin tulostavoite koostuu Netrassa mittarista ja mittariin liitetystä tavoitteesta. Myös indikaattoreista muodostetaan mittarit ja niille annetaan tavoitearvot. Lisäksi tulostavoite ja siihen liittyvät indikaattorit voidaan liittää yhdeksi kokonaisuudeksi Netran mittariryhmäominaisuuden avulla (mittariryhmien ja muiden mittareiden ryhmittelymahdollisuuksien käyttöä kuvataan tarkemmin luvussa 4.2).

Seuraavalla sivulla olevassa kuvassa on esitetty yksi tapa jäsentää tulostavoitteita Netran tulostietojärjestelmässä tapauksessa, jossa viraston tulossopimus noudattelee edellä mainittua tulostavoite-indikaattorirakennetta. Kuvaan on valittu esimerkiksi Sosiaali- ja terveysministeriön ja Sosiaali- ja terveydenhuollon tuotevalvontakeskuksen (STTV) vuoden 2007 tulossopimukseen kirjattu eräs tulostavoite ja yksi tämän tulostavoitteen toteutumisen seurantaan tukevista indikaattoreista.

STTV:n käyttämän jaottelun mukaisesti tämä tulostavoite ja sitä tukeva indikaattori on ryhmitelty kuuluvaksi kohtaan ”Nuorten alkoholinkäytön ehkäiseminen”. STTV:n tulossopimuksessa käytetty ryhmittelyrakenne on osoitettu kuvan vasemmalla puolella. Kuvan oikea puoli osoittaa, kuinka sama ryhmittelyrakenne voidaan toteuttaa Netran tulostietojärjestelmässä mittariryhmä-ominaisuuden avulla. Mittariryhmään liitettävien mittareiden lukumäärää ei ole rajoitettu, ei myöskään käyttötapaa – tässä esimerkissä on näytetty STTV:n tapa toteuttaa tulossopimuksensa tavoitteiden ryhmittelytapa myös Netran tuloksellisuusraportoinnissa.



Alla on kuvattu tarkemmin Netran tuloksellisuusosion perusrakenteet ja niiden käyttötavat.

Mittari ja selite

Tulostietojärjestelmässä käsite ”mittari” muodostaa tulostavoitteen perustan. Mittarin nimi kuvaa asian tai kokonaisuuden, jolle tullaan asettamaan tavoite tai tavoitearvo. Mittarin selitteellä tarkennetaan tätä tietoa. Selite voi sisältää esim. taustatietoa, joka avaa lukijalle mittarin sisältöä ja esimerkiksi mittaustapaa.

Mittaria perustettaessa mittarille luodaan vain mittarin tunnuksen, nimen, käyttötarkoituksen ja tietotyypin kaltaiset perustiedot. Tarkemmat vuosikohtaiset tiedot luodaan siinä vaiheessa, kun mittari liitetään tietyn vuoden mittaristoon.

Mittarin perustamisessa huomioitavia seikkoja:

- Koska sama mittari on pääsääntöisesti käytössä useana vuonna, mittarin nimeämisessä on vältettävä tiettyyn vuoteen viittaavia ilmaisuja.
- Mittarin nimen tulee kuvata mitattavaa asiaa niin tarkasti, että tulkinta on yksiselitteinen.
- Mittarin tunnuskoodi on vapaasti määriteltävissä ja se voi sisältää numeroita, kirjaimia ja erilaisia välimerkkejä. Tunnuskoodin tarkoituksena on yksilöidä mittari järjestelmässä. Samalla koodi määrittää mittarien esitysjärjestyksen raportoinnissa (esimerkiksi raportoitaessa tulostietoja tulosprisman mukaisesti, mittarit järjestetään prisman yksittäisen tuloksellisuuden peruskriteerin sisällä tunnuskoodin mukaiseen aakkosjärjestykseen)

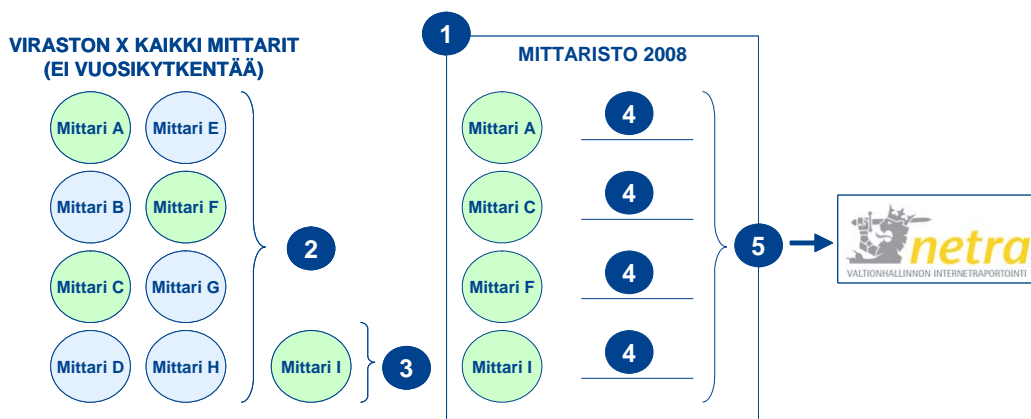
- Jos organisaation tuloksellisuuden mittaamisessa on jo käytössä jokin koodisto, tätä kannattaa käyttää johdonmukaisesti myös Netrassa.
- Jos koodistoa ei ole käytössä, käytännöllinen muoto uutta koodistoa luotaessa voi olla esimerkiksi "XYZ_0010", "XYZ_0020" jne., jossa alkuosa "XYZ" on ko. ministeriön/viraston/laitoksen yleisesti käytössä oleva lyhenne ja numero-osa yksinkertainen juokseva numerointi.
- Juoksevaa numerointia käytettäessä on suositeltavaa käyttää esimerkiksi muotoa "0010" muodon "1" asemesta, koska koodissa myös numerot käsitellään tekstinä. Muussa tapauksessa esimerkiksi mittaristo joka sisältää 12 mittaria, raportoidaan koodin mukaisesti aakkosjärjestyksessä 1, 10, 11, 12, 2, 3, jne., eikä tarkoitetussa "0010, 0020, 0030..."-muotoisessa järjestyksessä. Toisaalta "0010, 0020..."-muoto on esimerkiksi "001, 002..."-muotoa joustavampi pitkällä tähtäimellä, koska tällöin voidaan myöhemminkin helposti sijoittaa uusia käyttöön otettavia mittareita raporttilistauksissa haluttuun kohtaan

Mittarin nimeäminen yksiselitteisesti

Esimerkiksi mittarin "Suoritteiden lukumäärä" nimestä ei käy ilmi mitä suoritetta mitataan – nimen tulisikin olla muotoa "Käsiteltyjen xxx-lupahakemusten lukumäärä". Toisena esimerkkinä "Asiakashankinta"-nimisen mittarin kuvausta tulisi tarkoittaa esimerkiksi joko muotoon "Uusien asiakkaiden lukumäärä" tai "Asiakasmäärän kasvu" (%), jolloin mitattava asia käy mittarin nimestä konkreettisemmin ilmi

Mittaristo

Organisaatiossa tietynä vuonna käytössä olevat mittarit muodostavat mittariston. Esimerkiksi vuoden 2007 mittaristoon valitaan mittarit organisaation käyttöön erikseen perustettujen mittareiden joukosta (ks. mittareita käsittelevä kappale edellä). Samalla mittariston mittareille määritellään vuosikohtaisesti määriteltävät tiedot, josta tarkemmin seuraavan väliotsikon alla.



- 1 Perustetaan mittaristo vuodelle 2008
- 2 Valitaan ja liitetään mittarit vuoden 2008 mittaristoon
- 3 Tarvittaessa perustetaan uusia mittareita, jotka liitetään mittaristoon
- 4 Annetaan mittareille tavoitetiedot (numeerinen tai sanallinen tieto)
- 5 Hyväksytään mittareiden tavoitetiedot. Tiedot muuttuvat julkisiksi

4.2 Mittarien luokittelu- ja ryhmittelymahdollisuudet

Mittaristoon liitetyt mittarit voidaan ryhmitellä raportointia varten useilla eri tavoilla. Ryhmittely tapahtuu vähintään tulosohjattu virasto -organisaatiotason sekä ns. pakollisten luokittelujen avulla. Pakollisia luokittelutekijöitä ovat talousarviorakenteen ja tulosprisman mukainen luokittelu. Lisäksi voidaan tarpeen mukaan käyttää vapaaehtoisia luokittelutekijöitä ja mittariryhmiä sekä syventää käytettävää organisaatorakennetta tulosityksikkötasolle.

Organisaatorakenne ja luokittelut muodostavat raportoinnissa käytettävissä olevat tarkastelunäkökulmat (ulottuvuudet). Mittarien ryhmittelyssä voidaan lisäksi käyttää mittariryhmiä.

Kaikille yhteiset luokittelutekijät

Mittareiden luokittelussa käytetään seuraavia kaikille yhteisiä luokittelutekijöitä:

- Kannanotto siihen, sisältyykö mittari *valtion talousarvioon* ja *valtion tilinpäätöskertomukseen* (pakollinen)
- *Tulosprisman* mukainen luokittelu (pakollinen)
- *Talousarviorakenteen* mukainen luokittelu, sen mukaan mihin pääluokkaan, lukuun tai momenttiin mittari asiasisältönsä puolesta kuuluu (pakollinen)
- Näiden lisäksi kunkin mittarin osalta voidaan ottaa kantaa siihen, kuuluuko kyseinen mittari johonkin *poikkihallinnolliseen politiikkaohjelmaan* (HSA/HTS). Politiikkaohjelmien tuloksellisuusraportoinnin poikkihallinnollinen koordinointi on ohjelmasta päävastuussa olevan ministeriön vastuulla

Muut mittariston rakenteen luomisen vaihtoehdot

Jotta tuloksellisuuden toteutumista voidaan raportoida myös hallinnonala-/virastotason erityistarpeiden mukaisesti, nämä yksilölliset raportointitarpeet tulee huomioida mittariston luontivaiheessa. Mittariston rakenteen luomisessa on yllämainittujen pakollisten luokitusten lisäksi käytettävissä omia luokitteluryhmiä, mittariryhmiä sekä organisaatorakenteessa ylimääräisenä tasona tulosityksikkötaso.

Omat luokittelut

Hallinnonalalla ja/tai virastossa/laitoksessa voidaan käyttää kahdentyyppisiä omia luokitteluja:

- *Organisaation oma toiminnallinen jaottelu*: Tätä voi käyttää tukemaan raportointia, jos hallinnonalan/viraston ohjauksessa on käytössä esim. politiikkasektori-, tehtävä- tai ydinprosessijako, jonka mukaan tavoitteenasettelu ja raportointi jäsenetään. Tämä jako voi olla ristikkäinen tapa jäsentää toimintaa suhteessa organisaatiojako.
- *Organisaation oma tulokäsitemalli*: Tällä toiminnolla voidaan haluttaessa käyttää kaikille yhteisen tulosprisman lisäksi organisaation toiminnanohjauksessa käytössä olevaa muuta tulokäsitemallia. Tällaisia voivat olla Balanced Scorecard -metodologian mukainen tulokortti, EFQM-käsitemallin mukainen jaottelu tms. On kuitenkin huomattava, että tulosprisman mukainen jaottelu on pakollinen huolimatta siitä, käytetäänkö hallinnonalan tai viraston omaa tulokäsitemallia vai ei. Netran tulosityksikkötason raportoinnissa organisaation oma tulokäsitemalli on rinnakkainen jäsentely suhteessa tulosprismaan.

Ministeriökäyttäjä voi luoda kaikille hallinnonalan virastoille yhteisesti käytettävän toiminnallisen jaottelun tai tulokäsitemallin. Jos hallinnonalalla ei käytetä yhteistä toiminnallista jaottelua tai tulokäsitemallia, virastokäyttäjä voi tarvittaessa luoda virastokohtaisesti oman toiminnallisen jaottelun tai tulokäsitemallin.

Mittariryhmät

Vapaaehtoisten organisaatiokohtaisten luokittelujen lisäksi on mahdollista ryhmitellä mittarit erikseen määriteltävien *mittariryhmien* mukaisesti. Tämän tavan avulla voidaan esimerkiksi kytkeä tiettyyn aihealueeseen liittyvät mittarit yhteen. Samoin mittariryhmiä voidaan käyttää ilmaisemaan tiettyjen mittareiden liittymistä jonkin hallinnonalan strategisen tavoitteen tai päämäärän tavoitteluun (Tässä tapauksessa mittariryhmiksi valitaan hallinnonalan strategiset tavoitteet/päämäärät, ja päämäärän tavoittelu indikoivat mittarit sijoitetaan ao. mittariryhmiin). Mittariryhmän avulla yhteen kytketyt mittarit näkyvät raportoinnissa aina saman otsikon alla yhdessä riippumatta siitä, minkä raportointinäkökulman (luokittelu) kautta raporttien sisältämiä tuloksellisuustietoja tarkastellaan. Mittariryhmät eivät siis muodosta varsinaista raportointinäkökulmaa (ulottuvuutta).

Tulostietojärjestelmän organisaatiotasot

Tulostietojärjestelmässä käytettävät kaikille yhteiset organisaatiotasot ovat hallinnonala, tilivirasto ja tulosohtajattu virasto. Näistä keskeisin on tulosohtajattu virasto, jolla tarkoitetaan virastoa tai laitosta, jolle ohjaava ministeriö vahvistaa tulostavoitteet (mukaan lukien ministeriö, joka vahvistaa itselleen tulostavoitteet). Tulostietojärjestelmään rakennettua organisaatorakennetta ”tulosohtajattu virasto” –hierarkiatasolle asti ylläpitää Valtiokonttori.

Virasto voi halutessaan ottaa lisäksi käyttöön hierarkiassa ”tulosohtajattu virasto” –tason alaisen *tulosityksikkötason*. Tulosityksikkötason käyttö ei ole pakollista. Tulosityksikköjen käyttö on perusteltua lähinnä suurissa virastoissa, joissa tulossopimusten valmisteluvastuu on hajautettu tulosityksiköihin. Tällöin myös tulostietojärjestelmän tietojen päivitysvastuu voidaan hajauttaa tulosityksiköille. Tulosityksikkötason käyttöönottoa harkittaessa kannattaa huomioida myös raportointitarpeet: tulosityksikkötason erittely raportoinnissa voi tilanteesta riippuen olla mielekästä toteuttaa vaihtoehtoisesti ”Organisaation oma toiminnallinen jaottelu”-luokitteluryhmällä.

Luokittelu-/ryhmittelytavan valinta

Mittareita voi siis pakollisten luokitusten (tuloprisma, talousarvio, HSA/HTS) lisäksi ryhmitellä joko vapaaehtoisia luokitteluryhmiä, mittariryhmiä tai ylimääräistä tulosityksikkö-organisaatiotasoa hyväksikäyttäen. Näiden ryhmittelymahdollisuuksien käyttö on vapaaehtoista.

Vapaaehtoisten mittariston ryhmittelymahdollisuuksien käyttöä pohdittaessa kannattaa ottaa lähtökohdaksi ko. ryhmittelyn mahdollisesti tarjoama hyöty raportoinnissa. Mikäli vapaaehtoisen luokitteluryhmän, mittariryhmän tai tulosityksikkö-organisaatiotasoon käyttö ei tarjoa lisäarvoa raportoinnissa, näitä lisäryhmittelyjä tuskin kannattaa käyttää (poikkeuksena tulosityksikkötason käyttö, mikä on perusteltua mikäli tietojen syöttäminen halutaan hajauttaa virastossa tulosityksiköille).

Mahdollisuuksia mittariston rakenteen monipuolistamiseen on siis useita, eikä ainoaa oikeaa tapaa rakentaa mittaristo raportointia mahdollisimman hyvin palvelevaksi välttämättä ole. Seuraavassa on listattu joitakin mittarien ryhmittelytavan valinnassa huomioitava seikkoja:

- Mikäli tiettyä toiminnan jäsentelytapaa käytetään koko hallinnonalan laajuisesti (esimerkiksi hallinnonalan yhteisten politiikkasektorien mukainen jaottelu), kannattaa käyttää vapaaehtoisia luokittelutekijöitä ”Organisaation oma toiminnallinen jaottelu” tai ”Organisaation oma tulokäsitemalli”. Jos tuloksellisuustietoa vakiintuneesti jäsennetään esimerkiksi ydinprosessien tai päätehtäväalueiden mukaisesti, on ”organisaation oma toiminnallinen jaottelu” hyvä tapa täydentää pakollisia raportointinäkökulmia.
- Mikäli tiedon syöttö halutaan hajauttaa virastotasolta edelleen viraston tulosityksiköihin, on tämä mahdollista luomalla viraston alle uusi tulosityksikkö-organisaatiotaso. Tulostavoitteet ja -toteumat on tällöin mahdollista raportoida tulosityksikkötasolla
- Mikäli useita mittareita halutaan raportoinnissa saada esiintymään yhdessä saman otsikon alla riippumatta raportointinäkökulmasta (luokittelut, esim. tulosprisman joku osa-alue tai talousarvion tietty pääluokka lukuineen ja momentteineen) kannattaa mittarit tätä tarkoitusta varten ryhmitellä mittariryhmiin.

Organisaation omien toiminnallisten jaotteluiden, organisaation omien tulokäsitemallien, mittariryhmien sekä tulosityksikkö-organisaatiotason käytön periaatteista on suositeltavaa sopia koko hallinnonalalla yhteisesti.

4.3 Arvosanojen käyttö

Netran tuloksellisuusosiossa on mahdollista käyttää arvosanoja numeeristen tai sanallisten toteumatietojen lisäksi. Arvosanojen käyttö havainnollistaa saavutettujen tulosten tasoa etenkin niille, jotka eivät tunne syvällisesti kyseisen erikoisalueen ongelmakenttää. Arvosana havainnollistaa tehokkaasti, onko saavutettu tulos esimerkiksi tyydyttävä, hyvä tai erinomainen.

Arvosana-asteikkona suositellaan käytettäväksi valtiolla yleisesti käytettyä ”1-5 asteikkoa”, jossa 1 = Heikko, 2 = välttävä, 3 = tyydyttävä, 4 = Hyvä, 5 = erinomainen. Mikäli organisaatiossa niin päätetään, muunkin asteikon käyttö on mahdollista. Yksittäisessä virastossa/laitoksessa voi kuitenkin kerrallaan olla käytössä vain yksi arvosana-asteikko.

Arvosanan käyttö edellyttää arvosanatulkintojen määrittämistä jo tulostavoitteista sovittaessa siten, että tietyn arvosanan saavuttamiseksi vaadittava tulostaso määritetään jo tässä vaiheessa. Numeerisissa mittareissa määritetään vaihteluvälit kullekin arvosanalle. Sanallisissa mittareissa määritetään sanallisella kuvauksella suoritustaso, joka oikeuttaa kuhunkin arvosana-asteikon arvosanaan.