



Tuloksellisuustarkastuskertomus

Julkishallinnon asiakasneuvonta- ja puhelinpalvelut



Tuloksellisuustarkastuskertomus

Julkishallinnon asiakasneuvonta- ja puhelinpalvelut

ISSN-L 1799-8093
ISSN 1799-8093 (NID.)
ISSN 1799-8107 (PDF)
ISBN 978-952-499-327-2 (NID.)
ISBN 978-952-499-328-9 (PDF)
URN:ISBN:978-952-499-328-9
[HTTP://URN.FI/URN:ISBN:978-952-499-328-9](http://urn.fi/urn:isbn:978-952-499-328-9)

LÖNNBERG PRINT & PROMO
HELSINKI 2016

Valtiontalouden tarkastusviraston tuloksellisuustarkastuskertomus

Dnro 009/54/2015

Valtiontalouden tarkastusvirasto on suorittanut tarkastussuunnitelmaansa sisältyneen Julkishallinnon asiakasneuvonta- ja puhelinpalveluita koskeneen tarkastuksen. Tarkastus on tehty tarkastusviraston tuloksellisuus-tarkastuksesta antaman ohjeen mukaisesti.

Tarkastuksen perusteella tarkastusvirasto on antanut tarkastuskertomuksen, joka lähetetään sisäministeriölle, valtiovarainministeriölle, Häätäkeskuslaitokselle, Poliisihallitukselle ja Valtiokonttorille sekä tiedoksi eduskunnan tarkastusvaliokunnalle ja valtiovarain controller -toiminnolle.

Ennen tarkastuskertomuksen antamista sisäministeriöllä, valtiovarainministeriöllä, Häätäkeskuslaitoksella, Poliisihallituksella ja Valtiokonttorilla on ollut mahdollisuus varmistaa, ettei kertomukseen sisälly asiavirheitä, sekä lausua näkemyksensä siinä esitetyistä tarkastusviraston kannanotoista.

Tarkastuksen jälkiseurannassa tarkastusvirasto tulee selvittämään, mihin toimenpiteisiin tarkastuskertomuksessa esitettyjen kannanottojen johdosta on ryhdytty. Jälkiseuranta tehdään vuonna 2018.

Helsingissä 14. maaliskuuta 2016

Marko Männikkö
Ylijohtaja

Esko Ollakka
Johtava tuloksellisuustarkastaja

Neuvonta kuuluu osaksi hallintolaissa säädettyjä hyvän hallinnon perusteita, joihin kuuluvat myös palveluperiaate, viranomaisten toiminnan tuoksellisuus palvelutuotannossa sekä viranomaisten välinen yhteistyö. Tarkastuksen kohteina olivat nk. massahallintoviranomaisten neuvonta- ja puhelinpalvelut sekä erityisesti vuoden 2013 lopussa perustetun Kansalaisneuvonnan perustamisen valmistelu ja alkuvuosien toiminta. Tarkastuksessa korostuvat neuvonta- ja puhelinpalveluiden suunnitelmallisuuden, toiminnallisuuden ja taloudellisuuden näkökulmat.

Tarkastuksen perusteella voidaan todeta, että neuvonta- ja puhelinpalvelut on järjestetty keskeisissä viranomaisissa niiden palvelutuotantoa tukevalla tavalla ja samalla myös kustannustehokkuus huomioiden.

Viranomaisten asiakasneuvonta- ja puhelinpalveluiden kehittämiseen tarvitaan yhteinen strateginen tahtotila

Tarkastuksessa havaittiin, että keskeiset valtionhallinnon neuvontaa ja puhelinpalveluita antavat viranomaiset ovat kehittäneet palvelumuotonsa itsenäisesti omista tarpeistaan lähtien. Osalla viranomaisista asiakaspalvelumuotoinen toiminta on vasta alkuvaiheessa, mutta osa on kehittänyt palveluitaan jo 1990-luvulta lähtien. Yhteinen kehittämisstrategia on kuitenkin puuttunut. Myöskään valtiovarainministeriön viimeaikaisessa viitearkkitehtuurityössä ei ole otettu huomioon kattavasti asiakaspalveluiden monikanavaisuutta, vaan siinä on keskitytty sähköiseen palvelukanavaan, jonka olennaisena tukena puhelinpalvelut käytännössä ovat. Tarkastuksessa havaittiin, että viranomaiset eivät ole yhdessä suunnitelleet neuvonta- ja puhelinpalveluitaan siten, että palvelut täydentäisivät toisiaan ja mahdollistaisivat tehokkaan työnjaon. Yhteydenottojen määrän kasvulla Kansalaisneuvontaan ei ole yhteyttä viranomaisten palveluiden vaikuttavuuteen. Yhteydenotto tarkoittaa päinvastoin usein sitä, että varsinaisesta palvelusta vastaava viranomainen on epäonnistunut omassa asiakaspalvelussaan.

Kansalaisneuvonta ei ole saavuttanut alkuperäistä tavoitettaan

Kansalaisneuvonta perustettiin Kouvolaan vuoden 2013 lopussa. Sen perustamisen ensisijaisena tavoitteena oli vähentää Hätäkeskuslaitokseen tulevien kiireettömien neuvonta- ja ohjauspuheluiden määrää, joka oli ennen perustamista noin miljoona puhelua vuodessa. Tarkastuksen perusteella Kansalaisneuvonta ei ole onnistunut tässä keskeisessä tavoitteessaan. Tavoitteena oli vähentää Hätäkeskuslaitokselta noin 200 000–350 000 kiireetöntä puhelua vuodessa. Kansalaisneuvontaan tulleiden yhteydenottojen määrä oli vuonna 2015 noin 40 000. Tämä ei siten kokonaan selitä Hätäkeskuslaitoksen vastaanottamien kiireettömien puheluiden kokonaismäärän laskua. Hätäkeskuslaitoksen vastaanottamien kiireettömien puheluiden määrä

oli 638 000 vuonna 2015. Yhteydenottojen määrä Kansalaisneuvontaan on vuonna 2015 ollut kasvussa, mutta pääsyyinä kasvuun ovat poliisin ajanvarauspalvelun ongelmat.

Hätäkeskuslaitoksessa yksi hätäkeskuspäivystäjä käsitteli vuonna 2014 noin 7 700 hätäilmoitustehtävää. Verohallinnossa samana vuonna käsiteltiin noin 7 000 puhelua/asiakaspalvelija ja Kansalaisneuvonnassa noin 1 100 asiakaspalvelutehtävää/neuvoja. Myös Kansalaisneuvonnan palvelusuoritetta kohti lasketut yksikkökustannukset ovat moninkertaiset vastaavia neuvonta- ja puhelinpalveluita tuottaviin viranomaisorganisaatioihin nähden. Kansalaisneuvonnan yksikkökustannukset olivat vuonna 2015 noin 25 euroa suoritetta kohti, kun esimerkiksi Hätäkeskuslaitoksella kustannus oli noin 16 euroa/suorite ja Verohallinnolla vajaa 7 euroa/suorite.

Kansalaisneuvonnan perustamisen valmistelu oli puutteellista

Kansalaisneuvonnan perustamisen valmistelu perustui pääosin valtiovarainministeriön asettaman Kansalaisen yleisneuvontapalvelu -hankkeen loppuraporttiin. Tällä hetkellä Kansalaisneuvonta toimii Kouvolan poliisi- ja oikeustalossa. Yleisneuvontapalvelua koskeva hanke käynnistettiin ilman erillistä sijoittamisselvitystä. Hankkeessa oli myös tarkoitus hyödyntää Kouvolan hätäkeskuksen tyhjiksi jääviä toimitiloja yleisneuvontapalvelun asiakaspalvelun sijoittamisessa. Valtiovarainministeriöltä jäi selvittämättä valmisteluvaiheessa, soveltuisivatko kyseiset korkeiden turvallisuusvaatimusten mukaiset tilat miltään osin Kansalaisneuvonnan käyttöön.

Tarkastuksessa ei löydetty perusteita tai syitä sille, minkä vuoksi Kansalaisneuvonnan hoitamat tehtävät irrotettiin Hätäkeskuslaitoksen muista toiminnoista Valtiokonttoriin, vaikka alun perin Hätäkeskuslaitos suunnitteli kiireettömien puheluiden hoitamiseksi Kouvolaan sijoitettavaa omaa palvelua. Palvelun siirtäminen Valtiokonttoriin edellytti uuden toiminnon perustamista.

Poliisin neuvontapalveluista huolehtiminen ei kuulu Kansalaisneuvonnan tehtäviin

Vuonna 2015 Kansalaisneuvontaa on markkinoitu eri viestimissä ja yhteydenottojen määrä on kasvanut. Suhteessa henkilöstöresursseihin yhteydenottojen määrä on edelleen vähäinen eikä palvelun tarpeellisuutta voida perustella esimerkiksi poliisin ajanvaraustoimintojen määrän huomattavalla kasvulla. Poliisin julkisilla sähköisen asioinnin ajanvarauksia koskevilla verkkosivuilla ei ole poliisin asiakaspalvelun puhelinnumeroita, mikä on vaikuttamassa siihen, että yhteydenottoja tehdään tarpeettomasti Kansalaisneuvontaan. Poliisilla on myös omassa yhteyspalvelukeskuksessaan henkilöstöresursseja, joita taas käytetään muuhun kuin poliisin tehtävien

hoitamiseen, kuten esimerkiksi muuttoilmoitusten vastaanottoon. Tarkastuksen perusteella poliisin ajanvarauspalveluiden hoitamista ei voida pitää pysyvästi Kansalaisneuvonnan yleisneuvontatehtäviin kuuluvana toimintona eikä sitä myöskään osoitettu Kansalaisneuvonnan perustamisen yhteydessä sen tehtäväksi.

Kansalaisneuvontaa koskevat kustannus-hyötylaskelmat puutteellisia

Kansalaisneuvonnan jatkuvan palvelun kustannukset ovat suuruudeltaan noin 1,1 miljoonaa euroa vuodessa. Tarkastuksen perusteella Kansalaisneuvontaa koskevat kustannus-hyötylaskelmat ovat puutteellisia siltä osin, että niissä on jätetty huomioimatta osa Kansalaisneuvonnan perustamisesta Häätäkeskuslaitokselle aiheutuneista kustannuksista. Häätäkeskuslaitos joutui nimittäin maksamaan Kouvolan tyhjilleen jääneistä tiloista Senaattikiinteistöille lähes 2,3 miljoonan euron kertakorvauksen luopuessaan niistä ennen vuokrasopimuksen päättymistä. Mikäli myös tilojen luopumisesta Häätäkeskuslaitokselle aiheutunut kustannus olisi otettu huomioon laskelmissa, se olisi vaikuttanut kustannus-hyötyanalyysin tuloksiin oleellisesti.

Tarkastusviraston suositukset

1. Hallinnonaloistaan vastaavat ministeriöt selvittävät kattavasti asiakasneuvonta- ja puhelinpalveluiden välisen työnjaon sekä luovat strategisen tahtotilan arkkitehtuurikuvauksineen sille, miten puhelinpalvelut voidaan hoitaa kustannustehokkaasti.
2. Asiakasneuvonta- ja puhelinpalveluiden välistä työnjakoa selvitettyäessä on ministeriöiden kiinnitettävä erityistä huomiota kustannus-hyötylaskelmien realistisuuteen. Palveluiden jatkokehittämisessä on otettava huomioon kaikki asiaan vaikuttavat olennaiset kustannukset.
3. Valtiovarainministeriön on selvitetävä, onko tarvetta yhteiselle asiakaspalvelukeskukselle tai nykyisen Kansalaisneuvonnan kaltaiselle toimijalle ja miten tällainen toiminta tulisi organisoida.

Sisällys

Tarkastusviraston kannanotot	4
1 Mitä tarkastettiin	11
2 Onko neuvonta- ja puhelinpalveluiden kehittämistä tehty valtionhallinnossa suunnitelmallisesti?	15
3 Onko neuvonta- ja puhelinpalvelut järjestetty tehokkaalla, viranomaisten palvelutuotantoa tukevalla tavalla?	19
3.1 Resurssissa sekä toteutuskustannuksissa ja -tavoissa on suuria eroja	19
3.2 Viranomaisten asiakasneuvontapalvelut ovat pääosin toimivia	20
4 Onko Kansalaisneuvonta järjestetty toiminnallisesti ja taloudellisesti tarkoituksenmukaisella tavalla?	23
4.1 Perustamisen tietopohja on heikko	23
4.2 Kansalaisneuvonnan perustamisvaiheen kustannus-hyötyanalyysi oli puutteellinen	27
4.3 Palvelun käyttö on jäänyt odotuksiin nähden vähäiseksi	29
4.4 Viranomaisyhteistyö ei ole toimivaa	32
4.5 Kustannushyödyt ovat heikosti todennettavissa	35
Liite: Miten tarkastettiin	38
Viitteet	42



1 Mitä tarkastettiin

Asiakasneuvontapalvelut on tarkoitettu kansalaisten avuksi sellaisissa kysymyksissä, joissa kansalaiset tarvitsevat viranomaisten neuvontaa omia henkilökohtaisia asioita hoitaessaan. Neuvonta kuuluu osaksi hallintolais- (434/2003) säädetyjä hyvän hallinnon perusteita. Hyvän hallinnon perusteisiin kuuluvat myös palveluperiaate, viranomaisten toiminnan tulokellisuus palvelutuotannossa sekä viranomaisten välinen yhteistyö.

Tarkastus on rajattu nk. massahallintoviranomaisten omiin neuvonta- ja puhelinpalveluihin sekä viranomaisten yksityistämiin neuvonta- ja puhelinpalveluihin. Puhelinpalveluista käytetään usein myös vakiintunutta nimitystä Contact Center -palvelut.

Tarkastuksen kohteena olivat

- Kansalaisneuvonta
- Häätäkeskuslaitoksen kiireettömät puhelinpalvelut
- Verohallinnon puhelinpalvelut
- Liikenteen turvallisuusviraston (Trafi) puhelinpalvelut
- Liikenneviraston puhelinpalvelut
- Tullin puhelinpalvelut
- työ- ja elinkeinohallinnon puhelinpalvelut; Yritys-Suomi/Työlinja
- Opetushallituksen Oppijan verkkopalveluita tukeva palvelu
- Julkisten halintojen neuvontayksikkö (Suomen Kuntaliitto)
- poliisille neuvonta- ja puhelinpalveluita tuottava Yhteyspalvelukeskus (YPA).

Kaikissa edellä mainituissa viranomaisissa hoidetaan kansalaisille tarkoitettua asiakasneuvontaa joko verkon välityksellä tai puhelimitse. Tarkastuskäyntien kohteiksi valittiin neuvonta- ja puhelinpalveluita tuottavista organisaatioista Kansalaisneuvonta, Häätäkeskuslaitos, työ- ja elinkeinoministeriö, Opetushallitus sekä Suomen Kuntaliitto. Kansalaisneuvonta on uusi Kouvolassa sijaitseva neuvontapalvelu, ja sen toimintaa tarkastellaan suhteessa muiden viranomaisten neuvontapalveluihin niiden toimintaa tukevana ja täydentävänä palveluna.

Tarkastuksessa kiinnitettiin erityistä huomiota Kansalaisneuvontaan sen vuoksi, että se perustettiin vasta runsas pari vuotta sitten ensisijaisesti auttamaan Häätäkeskuslaitosta kiireettömien yhteydenottojen vähentämisessä sekä tukemaan muiden viranomaisten toimintaa tarjoamalla tietoa julkisista palveluista ja ohjaamalla asiakkaat oikean viranomaisen luokse. Tarkastuksessa selvitettiin, millä tavoin Kansalaisneuvonta on pystynyt vastaamaan sille asetettuihin vaatimuksiin ja onko ollut perusteltua tarvetta luoda kokonaan uusi neuvontaorganisaatio viranomaisten neuvontapalveluiden ja asiakkaiden väliin.

Kiireettömät neuvontapuhelut kuormittavat turhaan Häätäkeskuksia ja hidastavat avun saamista todellisissa hätätapauksissa. Kansalaisen yleisneuvontapalvelun loppuraportin (7.12.2010) mukaan hätäkeskuksissa kuluu noin 20–30 henkilötyövuotta kiireettömien puheluiden käsittelemiseen. Kun vuonna 2014 Häätäkeskuslaitoksessa oli 664 henkilötyövuotta, merkitsi 20–30 henkilön työpanos kiireettömien puheluiden käsittelyssä noin 3,0–4,5 prosentin osuutta laitoksen koko henkilötyövuosien määrästä. Vuonna

2010 yhteensä noin 913 000 puhelua oli Häätäkeskuslaitoksen mukaan häätäkeskukseen kuulumattomia. Vuonna 2015 häätäkeskukseen kuulumattomien puheluiden määrä oli laskenut 638 000:een. Sekä tahattomasti soitettujen että ilkivaltaisesti soitettujen puheluiden määrä on siten selvästi laskenut viidessä vuodessa, mutta on edelleen noin kuudesosa vastaanotettujen ilmoitusten kokonaismäärästä. Turhat puhelut kuluttavat edelleen runsaasti Häätäkeskuslaitoksen henkilöstöresursseja. Lisäksi Häätäkeskuslaitosta työllistää suhteellisen paljon myös häätätilanteisiin liittyvä muu neuvonta.



2 Onko neuvonta- ja puhelinpalveluiden kehittämistä tehty valtionhallinnossa suunnitelmallisesti?

Kansalaisneuvontaa, sen perustamista sekä palvelutoiminnan muotoja ja kehittämistä on käsitelty luvussa 4. Muiden tarkastuskohteena olleiden viranomaisten neuvonta- ja puhelinpalveluita sekä niiden organisointia on käsitelty tarkemmin erillisessä tarkastusmuistiossa¹.

Valtionhallinnon viranomaiset eivät ole kehittäneet neuvonta- ja puhelinpalveluitaan yhtenevin periaattein. Yhtenäistä kuvaa viranomaisten neuvontapalvelutarjonnasta on vaikea muodostaa. Vain muutamat viranomaiset ovat linjanneet asiakasneuvontapalveluitaan laatimalla niistä kokonaisarkkitehtuurikuvaukset. Viranomaiset ovat kehittäneet asiakasneuvontapalveluita pitkälti vain omien tarpeidensa mukaisesti, jolloin yhteinen kehittämisstrategia on jäänyt puuttumaan. Puhelinpalveluiden organisoinnista ja kehittämisestä olisi kunkin viranomaisen hyvä kirjata pääkohdat suunnitteluasiakirjoihin ja keskeiset kohdat suunnitelmista myös tulosso-
pimusasiakirjoihin.

Palveluiden kehittämistä ei ole tehty koordinoitusti

Kukin virasto on kehittänyt palvelunsa ajan saatossa omien tarpeidensa ja asettamiensa tavoitteiden mukaisesti. Toimintatavat palveluiden järjestämisessä vaihtelevat suuresti. Käytössä on keskitettyjä ja hajautettuja malleja tai koko palvelu on saatettu ulkoistaa. Kunkin viranomaisen omaksuma toteutusmalli riippuu kunkin toimijan tarpeista. Ensisijaisesti palveluiden mittavuuteen ja kehittämistarpeisiin vaikuttavat neuvonta- ja puhelinpalveluiden volyymimäärät. Näyttää kuitenkin siltä, että ainakin Yritys-Suomi/Työlinja ja Verohallinto ovat edenneet asiakaspalvelunsa kehittämisessä hyvin edessä olevista kehittämistarpeista huolimatta, kun otetaan huomioon, että näissä palveluissa myös asiakasvolyymit ovat suuria ja palvelutarpeet moninaiset.

Yhteenveto kohteena olleiden organisaatioiden neuvonta- ja puhelinpalveluista on esitetty seuraavassa taulukossa.

Toimintatavat neuvontapalveluissa vaihtelevat suuresti, koska koordinaatio on puuttunut

Taulukko 1: Yhteenvedo tarkastuksen kohteena olleista neuvonta- ja puhelinpalveluista

Organisaatio	Neuvonta- ja puhelinpalvelun aukioloajat	Yhteydenottojen määrä vuodessa
Kansalaisneuvonta	Puhelinneuvonta ma-pe klo 8-21 ja la klo 9-15, ei arkipyhinä.	noin 12 500 yhteydenottoja (2014) noin 44 000 (2015)
Hätäkeskuslaitos	avoinna 24/7 häätänumero 112	Ei-kiireellisiä 770 000 (2014) Hätäpuheluita 2 811 000 (2014)
Liikenteen turvallisuusvirasto (Trafi)	Palvelu avoinna ma-pe klo 8.00-16.15. Ajoneuvoveron avustava neuvonta klo 8-18 (24/7). Useita palvelunumeroita.	Neuvontapuheluita 107 000 vuodessa. Välityspalveluun puheluita 165 000. Ajoneuvoveron avustavaan neuvontaan tulee noin 335 000 puhelua.
Liikennevirasto	Ei varsinaista puhelinpalvelua. Ulkoistettu puhelinvaihteen hoitopalvelu. Viraston vaihteessa yksi puhelinnumero, joka palvelee ma-pe klo 9-16.	Vaihteen kautta puheluita noin 12 000.
Suomen Tulli	Yleisluonteinen neuvonta ma-pe klo 8-16, yritysneuvontaa Tulli+ -asiakkaille ma-pe klo 8-16. Tulli-ilmoittaminen ma-su 24 h. Puheluita ja sähköposteja käsitellään kontakteina yhteyskeskusjärjestelmän avulla.	Avainsuoritteiden määrällinen tavoite 1 200 000 kpl (2015), CC-palveluita ei ole käsitelty tulostavoiteasiakirjoissa erikseen.
Työ- ja elinkeinohallinto A. Yritys-Suomi	Palvelu avoinna ma-to klo 9-17 ja pe 9.00-16.15.	Asiakasyhteydenottoja tulee palveluun noin 17 000. Puhelun kesto keskimäärin 7 minuuttia.
Työ- ja elinkeinohallinto B. Työlinja	Yhdeksän palvelunumeroa. Viranomaisia varten on oma numero, samoin siviilipalveluneuvontaa varten. Avoinna ma-to klo 9-17, pe klo 9.00-16.15	Asiakasyhteydenottoja tulee palveluun noin 740 000. Puhelun kesto keskimäärin noin 4 minuuttia.
Opetushallitus	Puhelinpalvelun hakuneuvonta on avoinna ma-pe klo 9-13. Yksi puhelinnumero.	Yhteydenotot toimivat lähinnä verkko-ohjauksen kautta.
Yhteyspalvelukeskus YPA	Yhteyspalvelukeskus tuottaa yhteyspalvelut sisäministeriön ja valtiovarainministeriön hallinnonaloille. Lisäksi se tuottaa mobiilihallintapalveluita (MHP) sekä muuttoilmoituspuhelinpalveluita (MIPp). Palvelut tuotetaan sovittuina palveluaikoina.	Käsiteltyjä puheluita on noin 1,8 miljoonaa. Muuttoilmoituspalvelun (MIPp) määrä noin 123 000 puhelua (2014).
Suomen Kuntaliitto	Yhteydenotot asiantuntijalle jätetään palvelusähköpostiin.	Puhelinneuvonnassa yhteydenottoja keskimäärin 400-500 kuukaudessa. Vuositasolla puheluita on noin 5 000-6 000.
Verohallinto	Palvelu avoinna ma-pe klo 9.15-16.15. Palvelunumeroita on yhteensä 25.	Yhteydenottoja (2014): 2 800 000 (joista vastattiin 2 400 000 yhteydenottoon)

Suoritteen hinta	Muuta
noin 91,7 euroa/suorite (2014) noin 25,0 euroa/suorite (2015)	Henkilöstön määrä 11 + 1 esimies.
15,9 euroa/suorite (ml. kaikki puhelut)*	Henkilöstön määrä 664 htv (2014).
Neuvontapalvelussa yksikköhinta noin 9,39 euroa/suorite. Välityspalvelussa noin 0,75 euroa/suorite.	Palvelun toteuttaa palveluyritys, joka toimii Espanjasta käsin.
Palvelun kustannukset ovat noin 15 000 euroa vuodessa.	Yksityisteiden valtionavustuksia varten on oma puhelinnumero. Ympäristöasioiden asiakaspalvelulla kaksi numeroa, jotka avoinna ma-pe klo 9-16.
CC-kustannusten on arvioitu olevan noin 129 000 euroa (2015).	CC-puhelinpalvelut: Tullineuvontapalvelut sekä Tulli- ja veroilmoittaminen Tullin hankitussa puheratkaisussa CC-ratkaisun kuluosuus on 922 000 (arvio). Puhelinneuvonta ei ole paikkaan sidottua.
Yritys-Suomen puhelinpalvelun resurssi on 9 htv sekä Talousapu neuvontapalvelussa 1 htv. Suoritteen hinta noin 10,7 euroa/suorite koko asiakaspalvelukeskuksen osalta. Suoritteen määrä/henkilö oli 4 800 (2014).	Palvelut tuottaa TE-asiakaspalvelukeskus. Toimii 19 paikkakunnalla fyysisesti hajautettuna, mutta hallinnollisesti keskitettynä. Asiakaspalvelukeskuksen kokonaisbudjetti 4,4 miljoonaa euroa (2015).
TE-asiakaspalvelukeskuksen Työlinjan henkilöstöresurssi oli 75 htv vuonna 2014.	Lisäksi yhteisiä resursseja 3 htv sekä 4 OC-pääkäyttäjää (2015).
Vuoden 2014 puhelinrinkimaksu noin 15 000 euroa.	Puhelinratkaisu on osa Opetushallituksen toimintamomenttia.
Palvelukeskuksen resurssi 45 henkilöä (2014). Yhtä palveluasiantuntijaa kohti tulee noin 300 puhelua päivässä. Noin 55 000 puhelua vuodessa/asiantuntija. Palvelun vuosikustannukset noin 2,3 miljoonaa euroa (2014). Puhelun kustannus vaihtelee kohderyhmittäin ollen 1,00-1,25 euroa ja muuttolmoituspalvelun osalta 0,9 euroa/minuutti.	Pääasiakas on poliisi.
Toiminnan vuosikustannukset noin 400 000-500 000 euroa, josta valtio rahoittaa enintään 220 000 euroa (2015).	Palvelu on tarkoitettu valtion ja kuntien hankintayksiköille.
Yksi neuvontahenkilö vastaanottaa noin 7 000 puhelua vuodessa. Suoritteen hinta noin 6,5 euroa/suorite.	Puhelinpalveluista ei riskianalyysiä. Uusi verkkopalvelu kehitteillä (VERO24-hanke)

*Yhden hätäilmoituksen hinta, kun mukaan lasketaan vain hätäkeskuksen kustannukset, vaihtelee hätäkeskuksittain 8,2-10,1 € välillä.



3 Onko neuvonta- ja puhelinpalvelut järjestetty tehokkaalla, viranomaisten palvelutuotantoa tukevalla tavalla?

Neuvonta- ja puhelinpalveluihin liittyvät toteutus- ja ylläpitokustannukset vaihtelevat huomattavasti palvelun tuottajan mukaan. Henkilöstöressit on eri viranomaisissa pyritty järjestämään siten, että toiminta olisi niin määrällisesti kuin laadullisestikin mahdollisimman tehokasta palvelusuoritetta kohti laskettuna. Useimmilla palveluntuottajilla kehittämistyö edelleen jatkuu. Yksikkökustannusten vertaileminen palveluntuottajien kesken on vaikeaa palveluiden erilaisuuden vuoksi. Korkeimmat yksikkökustannukset ovat Kansalaisneuvonnalla, mikä johtuu sen suurista henkilöstöressseista suoritteiden määrään nähden.

Poliisin ajanvaraustoiminto ei nykymuodossaan toimi riittävän hyvin. Sen takia Kansalaisneuvontaan on tullut poliisiasioissa runsaasti yhteydenottoja. Poliisin on parannettava asiakaspalvelunsa yhteystietoja verkkosivustoillaan sekä hyödynnettävä poliisin yhteyspalvelukeskuksen resursseja palvelutuotannossaan. Tällä organisoinnilla vähennettäisiin erillisen Kansalaisneuvonnan tarvetta merkittävästi.

3.1 Resursseissa sekä toteutuskustannuksissa ja -tavoissa on suuria eroja

Tarkastuksen perusteella voidaan todeta, että neuvonta- ja puhelinpalvelut on järjestetty keskeisissä viranomaisissa niiden palvelutuotantoa tukevalla tavalla ja samalla myös kustannustehokkuus huomioiden. Kuitenkin neuvonta- ja puhelinpalveluihin liittyvät toimintatavat sekä toteutus- ja ylläpitokustannukset vaihtelevat huomattavasti toimijoittain, joten yhtenäisen kuvan muodostaminen toiminnan järjestämisen tehokkuudesta on vaikeaa. Pääsääntöisesti viranomaiset seuraavat neuvonta- ja puhelinpalveluista aiheutuvia kustannuksia. Ne viranomaiset, joilla asiakasneuvonnan kustannukset muodostavat merkittävän osan toiminnan kokonaiskustannuksista, seuraavat asiakasneuvonnan kustannuksia yksityiskohtaisemmin eri mittareita hyödyntäen ja pyrkivät kehittämään näitä palveluitaan siten, että niiden avulla voitaisiin tuottaa aikaa myöten merkittäviä säästöjä.

Neuvonta- ja puhelinpalveluiden henkilöstöressit on tarkastuksessa saadun käsityksen mukaan pyritty kussakin viranomaisessa järjestämään siten, että toiminta olisi mahdollisimman tehokasta palvelusuoritetta kohti laskettuna. Koska viranomaisten toiminta on kussakin viranomaisessa luonteeltaan erilaista, ei henkilöstöresssien ja suoritteiden yksikkökustannusten vertaileminen välttämättä johda oikeisiin johtopäätöksiin. Jokin viranomainen, kuten verottaja tai kiireellisiä hälytystehtäviä hoitava Häätäkeskuslaitos, tarvitsee suurempia henkilöstöressseja pystyäkseen vastaamaan kansalaisilta tuleviin yksittäisiin ja spesifeihin kysymyksiin. Jokin toinen viranomainen on voinut ulkoistaa koko asiakaspalvelunsa tehokkaasti ulkopuoliselle taholle, kuten Liikenteen turvallisuusvirasto Trafi on tehnyt. Viranomaiset ovat hyödyntäneet asiakaspalveluidensa hoidossa myös eri-

Keskeisten viranomaisten neuvonta- ja puhelinpalveluiden toimintaedellytykset ovat kunnossa

laisia asiakaspalvelukeskuksia. Esimerkiksi Liikennevirastolla on palvelusopimus Pirkanmaan ELY-keskuksen kanssa. Joidenkin palveluntuottajien toimintatapa voi olla keskitetyn mallin sijasta hajautettu malli (Yritys-Suomi/Työlinja). Eräät viranomaiset ovat vasta perustamassa erillistä Contact Center -ratkaisua (Suomen Tulli), eikä toiminnasta ole ehtinyt syntyä merkittäviä kustannuksia. Opetushallituksen toteuttamassa Oppijan verkko-palvelussa on käytetty monenlaisia ratkaisuja, jotka voivat vaihdella vuodenaikojen ja oppilaitosten hakutilanteiden mukaisesti. Sisäministeriötä ja valtiovarainministeriötä palveleva Yhteyspalvelukeskus YPA palvelee laajaa käyttäjäkuntaa monine tehtävineen, ja sen puhelinvolyymit ovat erittäin suuria. Suomen Kuntaliiton yhteydessä toimiva Julkisten hankintojen neuvontayksikkö palvelee osittain valtion rahoittamana suppeampaa käyttäjäkuntaa lähinnä kirjallisten yhteydenottojen kautta, mutta myös puhelimitse. Sinne tulevat kyselyt ovat luonteeltaan sellaisia, ettei niihin useinkaan voida vastata välittömästi puhelimesta.

Selvän poikkeuksen viranomaisten tuottamien neuvonta- ja puhelinpalveluiden yksikkökustannusten vertailussa tekee Kansalaisneuvonta. Sen suoritteiden hinta on lähes kaksinkertainen verrattuna esimerkiksi Hätäkeskuslaitoksen kustannuksiin/suorite ja yli kaksinkertainen moniin muihin vastaaviin neuvonta- ja puhelinpalvelusuoritteisiin nähden. Vaikka suoritteiden määrä on toiminnan vakiintuessa ja neuvonnan toisena toimintavuotena selvässä kasvussa ja uusia palveluita kehitetään jatkuvasti, on Kansalaisneuvonnalla suuri haaste osoittaa tarpeellisuutensa muiden viranomaisten tukioorganisaationa ja sellaisena kansalaisille välttämättömänä palvelutarjoajana, jota muut viranomaiset eivät omassa palvelutarjonnassaan korvaa.

3.2 Viranomaisten asiakasneuvontapalvelut ovat pääosin toimivia

Tarkastuksen perusteella voidaan todeta, että pääasiassa viranomaiset tuottavat asiakaspalvelunsa tehokkaasti. Poliisin ajanvaraustoiminnon ongelmien vuoksi Kansalaisneuvontaan on tullut asiassa runsaasti yhteydenottoja. Syynä poliisin ajanvaraustoiminnan toimimattomuuteen on ainakin se, ettei palvelussa ole poliisin puhelinnumeroa, johon ajanvarausasioissa tai ajanvarauksen ongelmatilanteissa voisi soittaa. Lisäksi poliisi on laittanut sivustolleen vain Kansalaisneuvonnan yhteystiedot opastus- ja ongelmatilanteita varten, jolloin on luonnollista, että asiakkaat soittavat juuri Kansalaisneuvonnan numeroon apua tarvitessaan. Ilmeistä on, että myös itse ajanvarauksessa on ongelmia, koska kansalaiset tarvitsevat usein apua ajanvarauksesta tehdessään. Neuvonta- ja puhelinpalveluita käyttävillä asiakkailla on tarkastuksen perusteella riittävät mahdollisuudet hoitaa yksinkertaiset asiointitarpeensa joko verkossa sähköpostin avulla tai puhelimitse. Tietoa virastojen neuvonta- ja puhelinpalveluista on verkkosivustoilta saatavissa vaihtelevasti. Helpoimmin on hahmotettavissa Verohallinnon, Hätäkeskuslaitoksen sekä Yritys-Suomi- ja Työlinja-palveluiden neuvonta- ja puhelinpalveluiden rooli ja käyttötarkoitus. Erillinen palvelukuvaus neuvonta- ja puhelinpalveluista esimerkiksi tulossopimusasiakirjojen tai toimintakerptomusten yhteydessä helpottaisi viranomaisten vertailua. Myös Kansalaisneuvonta on tuottanut toiminnastaan runsaasti perustamis- ja toiminnan alkuvaiheeseen liittyvää yksityiskohtaista seuranta-aineistoa ja tilastoja kuu-

Palvelut tuotetaan
pääosin tehokkaasti

kausi- ja vuositasolla. Erityisesti hankkeeseen liittyvät työryhmät ovat tarvinneet tällaista seurantatietoa palvelua kehitettäessä.

Puhelin- ja neuvontapalveluiden sisällön kuvaus vaihtelee palveluntarjoajittain suuresti. Sähköisiin palveluihin tottuneelle asiakkaalle verkkosivujen sisältö palveluineen avautuu helposti, mutta palvelunumeroiden etsiminen tuottaa vaikeuksia käyttäjälle, jolla on vähemmän kokemusta viranomaisten verkkosivustojen käytöstä. Esimerkiksi Verohallinnolla on palvelunumeroista tarkka kuvaus ja numeroita on paljon. Häätäkeskuslaitoksella on vain yksi, kaikkien hyvin tuntema 112-puhelinnumero. Joillakin viranomaisilla palvelunumero voi olla myös verkkosivun alaosassa tai käydä ilmi vasta myöhemmiltä sivuilta. Yhtenäistä käytäntöä palvelunumeroiden sijoittamisesta ei sivustoilla ole.

Neuvonta- ja puhelinpalveluiden tuottajilla on riittävän pitkät palveluajat, joillakin jopa 24 tuntia vuorokaudessa seitsemänä päivänä viikosta. Tämä takaa joustavan asiointin myös virka-ajan ulkopuolella. Yleensä ko. palvelut on jäsennetty asiakkaalle selkeiksi kokonaisuuksiksi. Parhaita esimerkkejä ovat Verohallinto sekä Yritys-Suomi- ja Työlinja-palvelut. Yritys-Suomi palvelee yhdessä numerossa, samoin henkilöasiakkaiden Työlinja. Verohallinnolla palvelunumeroita on lähes 30. Tarkastuksessa ei tullut esiin toiminnallisia ongelmia näiden palveluiden käytössä. Verohallinnon palvelut on lukuisista numeroista huolimatta jäsennetty selkeiksi palvelukokonaisuuksiksi. Yritys-Suomi ohjaa tarvittaessa muuhun asiantuntijapalveluun. Jokaisessa neuvontapalvelussa oikean palvelun löytäminen vaatii jonkin verran harjaantumista.

Joustava asiointi on mahdollista



4 Onko Kansalaisneuvonta järjestetty toiminnallisesti ja taloudellisesti tarkoituksenmukaisella tavalla?

Kansalaisneuvonta ei ole onnistunut alkuperäisessä tehtävässään eli Hätäkeskuslaitokseen tulevien kiireettömien puheluiden määrän vähentämisessä. Kansalaisneuvonnan henkilöstöresurssit ovat selkeästi ylimitoitettuja suhteessa palvelun kysyntään. Se ei ole pystynyt tarjoamallaan neuvonta- ja puhelinpalveluilla helpottamaan muiden viranomaisten, etenkin Hätäkeskuslaitoksen, työtaakkaa olennaisesti. Kansalaisneuvonnan perustamisessa tehtiin virhe, kun henkilöstöresurssit mitoitettiin suoritemäärälaskelmiin, joilla ei ollut realistista pohjaa. Myöhemmin laskelmat ovat osoittautuneet täysin ylioptimistisiksi, ja Kansalaisen yleisneuvontapalvelu -hankkeen aikana tavoitelukuja onkin tarkennettu ja pienennetty.

4.1 Perustamisen tietopohja on heikko

Kansalaisneuvonnan perustamista on selvitetty useassa työryhmässä vuodesta 2008 lähtien. Kuviossa 1 on esitetty selvitystöiden kronologinen järjestys sekä lopputulokset.

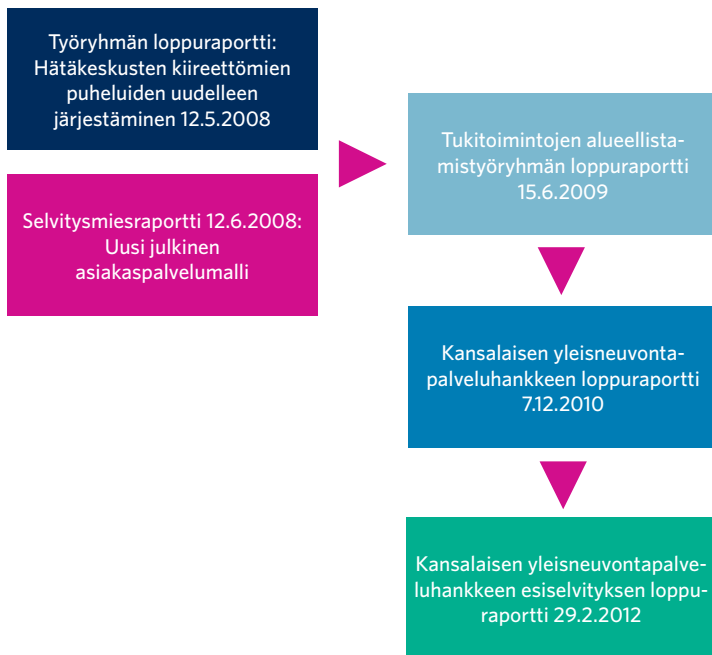
Yleisneuvontapalvelun rakentamista esitettiin viime vuosikymmenen lopulla useassa eri hankkeessa. Selvitysmies Timo Kietäväinen teki vuonna 2008 selvityksen yhteispalvelumallin kehittämisestä². Selvityksessä esitettiin julkisten palveluiden yhteistä yleisneuvontaa sijoitettavaksi puhelinpalvelukeskukseen ja verkkopalveluun valtiovarainministeriön hallinnonalalle.

Samana vuonna sisäasiainministeriön asettama työryhmä selvitti myös hätäkeskusten kiireettömien puheluiden uudelleenjärjestämistä. Työryhmä esitti loppuraportissaan³, että mahdollisuudet koko julkishallinnon neuvontapalveluiden kokoamiseksi yhteen palvelunumeroon on selvittävää. Lisäksi SADe-ohjelman valmisteluhankkeen loppuraportissa⁴ todettiin, että sähköisen asioinnin edellyttämät tukipalvelut kehitetään julkisen hallinnon yhteisinä ratkaisuin. Tavoitteeksi asetettiin julkisen hallinnon yhteisen, yleistä kansalaisten asiakasneuvontaa ja sähköisen asioinnin tukea antavan toiminnon rakentaminen.

Yhteydenotto

Kansalaisneuvontaan tarkoittaa usein sitä, että varsinaisesta palvelusta vastaava viranomainen on epäonnistunut omassa asiakaspalvelussaan

Kansalaisneuvonnan perustamisesta tehtiin useita selvityksiä



Kuvio 1: Kansalaisneuvonnan perustamiseen liittyvät selvitykset

Valtiovarainministeriön asettama Tukitoimintojen alueellistamistyöryhmä teki vuonna 2009 esityksen⁵ julkisen hallinnon tukitoimintojen järjestämisestä, johon kuului myös hallinnon asiakkaiden puhelin- ja verkkoneuvontapalveluiden järjestäminen. Työryhmän ehdotuksissa muun muassa esitettiin, että kansalaisille suunnattu yhteyskeskus rakennettaisiin Valtiokonttorissa sijainneen Valtion IT-palvelukeskuksen (VIP) yhteyteen. Esityksessä todettiin, että valtiovarainministeriö tekee yhteistyötä sisäasiainministeriön kanssa julkisten palveluiden ja hätäkeskusten kiireettömien neuvontapuheluiden uudelleenjärjestämiseksi. Esitys sidottiin siihen, että jos hätäkeskusten määrää vähennetään, voidaan lakkautettavien hätäkeskusten tiloja, henkilöstöä ja osaamista hyödyntää kiireettömien puheluiden hoitamisessa.

Edellä mainittujen työryhmien esitysten pohjalta valtiovarainministeriö asetti 30.10.2009 osana SADe-ohjelmaa Kansalaisen yleisneuvontapalveluhankkeen. Hankkeen tavoitteena oli tehdä ehdotus kansalaisille suunnattavan julkisen hallinnon yleisneuvontapalvelun toimintamallista ja organisoinnista. Työryhmän tuli saada ehdotuksensa valmiiksi 31.12.2010 mennessä.

Hankkeen loppuraportissa⁶ 7.12.2010 todetaan, että ”tarve kansalaisten yleisneuvontapalvelulle on noussut esiin erityisesti hätäkeskuksiin soitetavien kiireettömien puheluiden suuren määrän vuoksi”. Tätä tarvetta siinä erityisesti korostettiin. Lisäksi raportissa todettiin, että lisääntyvä sähköinen asiointi ja siihen liittyvän tuen järjestäminen on lisännyt tarpeita yleisneuvontapalvelun perustamiselle.

Neuvontapalveluiden sisältö liittyi yleisimmin numeropalveluun, häiriö- ja poikkeustapausten ilmoittamiseen tai poliisin hallintopalveluihin. Sisäasiainministeriö asetti 15.1.2008 työryhmän⁷ selvittämään hätäkeskusten kiireettömien puheluiden uudelleenjärjestämistä. Työryhmän tehtävänä oli laatia esitys sellaisista toiminnallisista ja taloudellisista tarkoituksenmukaisista järjestelyistä, jotka vähentävät oleellisesti hätäkeskuksiin tulevien muille viranomaisille kuuluvien puheluiden sekä kiireettömien puheluiden

den määriä, kuitenkin siten, että kansalaisille tarjottavat palvelut samalla paranevat. Työryhmä keskittyi toimenpiteisiin, joilla ohjataan kiireettömiä puheluita muualle kuin hätänumeroon 112. Työryhmä arvioi tuolloin, että hätäkeskuksissa kuluu noin 20–30 henkilötyövuotta pelkästään kiireettömien puheluiden käsittelyyn.

Sisäasiainministeriö totesi tuolloin, että hätäkeskusuudistuksen edessä vuosina 2011–2015 on mahdollista ottaa uusiokäyttöön nykyisin hätäkeskuskäytössä olevia tiloja ja puhelinjärjestelmää sekä saada julkisen hallinnon yleisneuvontapalvelun käyttöön sellaista osaavaa henkilöstöä, joka ei uudistuksessa siirry uusille hätäkeskuspaikkakunnille. Yleisneuvontapalvelun loppuraportin⁸ (7.12.2010) mukaan suurimpina hyötyinä julkiselle hallinnolle ensimmäisen vaiheen konseptissa nähtiin neuvontapuheluiden aiheuttaman kuormituksen vähentyminen ja erityisesti hätäkeskuksiin soitettavien kiireettömien puheluiden määrän väheneminen. Raportissa todettiin myös, että hätäkeskus ei tule yhdistämään sinne tulevia kiireettömiä puheluita yleisneuvontapalveluun.

Yleisneuvontapalvelun kehittämisen lähtökohtana on ollut viranomaisien tuottamien palveluiden uudelleenorganisointi tavalla, jossa ei ole otettu huomioon tietoteknologiaa ja sen hyödyntämistä asiakkaan kannalta tehokkaalla tavalla.

Kaupallisissa puhelinpalveluissa puhelut siirtyvät oikeaan numeroon ilman, että palvelusta annettaisiin puhelinnumero, johon asiakasta pyydetään ottamaan yhteyttä. Julkisen hallinnon puolella esimerkiksi Verohallinto on järjestänyt valtakunnalliset palvelunumeronsa ja niitä koskevan informaation tehokkaalla tavalla hajautetusti.

Kansalaisen yleisneuvontapalvelu -hankkeen loppuraportin (7.12.2010) mukaan yleisneuvontapalvelun edellyttämät resurssit olisi mahdollista ottaa käyttöön hätäkeskusten uudelleenorganisoinnin yhteydessä. Hätäkeskuksissa olisi sopivaa toimitilaa ja tarvittava puhelinjärjestelmä sekä mahdollisesti vapautuvaa henkilöstöä yleisneuvontapalvelun käyttöön. Hyödyntämällä näitä resursseja oli tarkoitus välttää mittavat lisäinvestoinnit.

Yleisneuvontapalvelun kokonaisuuden katsottiin hallinnollisesti sijoituvan valtiovarainministeriön hallinnonalalle. Työryhmä ehdotti raportissa Kansalaisen yleisneuvontapalvelu -yksikön perustamista valtiovarainministeriön hallinnonalalle myöhemmin päätettävään olemassa olevaan organisaatioon. Perustamisen edellytyksenä oli, että ko. henkilöstö, toimitila ja vastaavat muut resurssit ja niihin liittyvät määrärahat siirretään sisäasiainministeriön hallinnonalalta valtiovarainministeriön hallinnonalalle. Yleisneuvontapalvelun asiakaspalvelu oli tarkoitus sijoittaa fyysisesti johonkin vapautuvaan hätäkeskustilaan. Yleisneuvontapalvelun tiedonhallinta oli tarkoitus integroida Valtion IT-palvelukeskuksessa toimivaan Suomi.fi-portaaliin.

Alun perin loppuraportissa (7.12.2010) esitettiin laskelmiin pohjautuen Kansalaisneuvonnan vuosittaiseksi palvelupyyntöjen määräksi 300 000 yhteydenottoa, jotka hoidettaisiin 11 henkilön asiakaspalveluorganisaatiolla. Kuitenkin vuonna 2015 tarkennettu tavoite on tällä hetkellä 50 000 yhteydenottoa vuodessa, johon tarvitaan 12 henkilöä. Toteutuneita yhteydenottoja Kansalaisneuvontaan tuli ensimmäisen täyden toimintavuoden (2014) aikana vain runsas 12 000, joista noin puolet oli puheluita. Vuoden 2015 toteumakaan ei aivan yllä tavoitteeseen. Hallinnon asiakkaiden yhteydenottojen määrää on hankkeen aikana yritetty kasvattaa monin eri markkinoin-

Palvelun kehittäminen ei ole ollut asiakaskeskeistä eikä siinä ole hyödynnetty tehokkaasti tietoteknologiaa

tikeinoin, ja yleisneuvontapalveluhankkeessa on yritetty luoda uudenlaista kysyntää Kansalaisneuvonnan palveluille palvelumuotoja monipuolistaamalla. Vuosina 2013–2014 Kansalaisneuvonnan markkinointiin käytettiin yli 450 000 euroa.

Varsinainen syy henkilöstöressurssien vajaakäyttöön on se, että Kansalaisneuvonta perustettiin selvittämättä riittävästi neuvonnan tarpeellisuutta. Palvelun perustamista ja sijoittamista koskevan päätöksen valmistelu osoitautui tarkastuksessa puutteelliseksi, eikä päätösesityksessä esitetyillä tiedoilla ollut todellista pohjaa, kun asiasta päätettiin hallinnon ja aluekehittämisen ministeriryhmässä. Valmistelumuistion⁹ (VM038:05/2009, 30.3.2011) mukaan vuotuisen 300 000 palvelupyynnön käsittelyyn tarvittaisiin 11 henkilöä. Kuitenkin vuonna 2015 tehdyssä uudessa arvioissa 12 henkilöä pystyy käsittelemään vain noin 50 000 palvelupyyntöä. Kansalaisneuvonnan sijoittamispäätös Kouvolaan tehtiin ilman sijoittamisselvitystä, jollainen tulisi lähtökohtaisesti olla alueellisten sijoittamispäätösten tausta-aineistossa ja päätöksenteon tukena. Valtiovarainministeriö ei toiminut asiaa valmistellessaan tavalla, jota asian huolellinen valmistelu olisi edellyttänyt.

Kansalaisneuvonnan perustaminen organisoitiin Valtiokonttorin yhteyteen siten, että perustaminen määrättiin Valtiokonttorin tehtäväksi. Valtiokonttorilla ei ole kuitenkaan varsinaista laajaa asiakastukeen tarvittavaa rajapintaa. Kansalaisneuvonnan selvityksissä on viitattu aiemmin Valtiokonttorin yhteydessä toimineen Valtion IT-palvelukeskuksen tuottamien sähköisten palveluiden neuvontatarpeisiin. Kuitenkin nämäkin palvelut on siirretty pääosin Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtoriin. Alun perin neuvontapalvelua oli suunniteltu osaksi Häätäkeskuslaitoksen toimintoja. Tarkastuksessa ei ilmennyt aineistoa, jossa olisi perusteltu taloudellisesti ja toiminnallisesti, miksi Kansalaisneuvonta piti organisoida omaksi pieneksi yksiköksen virastoon, jonka ydintehtäviin ei kuulu kansalaispalveluiden tarjoaminen.

Hallinnon ja aluekehityksen ministeriryhmä (HALKE) puolsi 1.6.2012 Kansalaisen yleisneuvonta -palvelun perustamista Kouvolaan ja sen liittämistä hallinnollisesti osaksi Valtiokonttoria (VM/1177/00.01.03.00/2012, määräys 20.6.2012). Määräyksen mukaan Valtiokonttorin tuli 31.12.2012 mennessä organisoida toimintonsa siten, että yleisneuvontapalvelun liittäminen Valtiokonttoriin ja siihen liittyvät virkasiirrot voidaan tarvittaessa toteuttaa 1.1.2013 alkaen. Tehtävänä oli luoda organisaatiossa valmiudet palvelun sijoittamiselle ja käynnistämiseksi vuoden 2013 aikana. Valtiokonttorin tuli vastata yleisneuvontapalvelun operatiivisesta perustamisesta ja toiminnasta, johon määräyksen mukaan tulitisiin osoittamaan erillinen rahoitus vuoden 2013 talousarviossa. Lisäksi Valtiokonttorin tuli osallistua kehittämissuunnitelmaan ja tuotettavien palveluiden toteutukseen sekä jatkokehittämiseen vuosien 2012–2015 aikana.

HALKEN pöytäkirjan 1.6.2012 mukaan yleisneuvontapiste käynnistyy 12 henkilön resurssein. Siinä myös todetaan, että palvelun sisältöä, henkilöstöresursseja ja palveluaikoja täsmennetään toimeenpanohankkeen osana ja kehitetään ottaen huomioon vaikutus hätäkeskuksia kuormittavien kiireettömien puheluiden määrään. Tällaisia selvityksiä ei ole kuitenkaan tehty.

Yleisneuvontapalvelun perustamiseen liittyvät määrärahasiirrot aiottiin tehdä talousarviomenettelyn yhteydessä vaarantamatta kuitenkaan Häätäkeskuslaitoksen toimintaa. Tavoitteena oli, että 1,1 miljoonan euron perusrahoitus siirretään sisäasiainministeriön hallinnonalalta Valtiokonttorille,

Uusi tavoite on 50 000 palvelupyyntöä vuodessa

mikä myöhemmin myös toteutettiin. Palvelupisteen perustamiseen, asiakaspalvelun kehittämiseen ja palvelun markkinointiin liittyvät kustannukset oli tarkoitus rahoittaa SADe-ohjelmasta, joka on osa ICT-kehittämisrahoitusta. Häätäkeskuslaitokselta vapautuvat toimitilat oli tarkoitus ottaa Kansalaisneuvonnan käyttöön. Valtiovarainministeriöltä jäi selvittämättä valmisteluvaiheessa kokonaan, soveltuisivatko kyseiset korkeiden turvallisuusvaatimusten mukaiset tilat miltään osin Kansalaisneuvonnan käyttöön. Tilat eivät olleet tarpeen Kansalaisneuvonnan kaltaiselle toiminnolle, joten näitä toimitiloja ei hyödynnetty. Häätäkeskuslaitos joutui häätäkeskusuudistuksen yhteydessä Kouvolan tiloista ennen aikaisesti luopuessaan maksamaan Senaatti-kiinteistöille korvausta 2 279 455 euroa. Häätäkeskuslaitoksella oli vuokrasopimusta jäljellä 31.7.2018 saakka. Toimitilojen hyödyntämistä oli sovittu Hallinnon ja aluekehityksen ministerityöryhmässä 15.11.2011. Lisäksi Häätäkeskuslaitos maksoi tyhjiä tiloista vuokraa noin vuoden ajan ennen sopimuksen irtisanomista. Tällä hetkellä Kansalaisneuvonta toimii Kouvolan poliisi- ja oikeustalossa.

Tarkastuksessa ei ilmennyt perusteita sille, miksi yleiset neuvontapalvelut järjestettiin osaksi Valtiokonttorin toimintaa, vaikka järkevällä toimintojen suunnittelulla neuvontapalvelu olisi voitu sijoittaa olemassa oleviin neuvontapalvelurakenteisiin. Kansalaisneuvonnan kiireettömiksi luokitellut Häätäkeskuslaitosta koskevat palvelutehtävät olisi voitu hoitaa myös Häätäkeskuslaitoksen yhteydessä. Tällaisen palvelutoiminnon kehittäminen Häätäkeskuslaitoksen yhteyteen olisi ollut pelkästään hallinnollisilta kustannuksiltaan edullisempi ratkaisu ja teknisesti helpompi toteuttaa olemassa oleviin Häätäkeskuslaitoksen rakenteisiin ja palvelujärjestelmään.

Kansalaisneuvonnan organisointi irralleen Häätäkeskuslaitoksen toiminnasta johti myös epätarkoituksenmukaiseen toiminnan organisointiin. Kansalaisneuvonta perustettiin Valtiokonttorin yhteyteen Kouvolaan, vaikka Valtiokonttorilla ei ollut Kouvolassa aiempia toimintoja. Kansalaisneuvonnan toiminnalle Kouvolassa ei voida nähdä mitään sijainnista aiheutuvia taloudellisia etuja osana Valtiokonttoria, vaan järjestelyllä on tosiasiaa kustannuksia lisäävä vaikutus hallinnollisen ohjauksen ja siihen liittyvän matkustamisen seurauksena.

4.2 Kansalaisneuvonnan perustamisvaiheen kustannus-hyötyanalyysi oli puutteellinen

Kansalaisneuvonnan palvelukanavia ovat puhelin, sähköposti ja sähköinen yhteydenottolomake. Erityisryhmät, kuten puhe- ja kuulovammaiset, voivat käyttää myös tekstiviestikanavaa, joka on käytettävissä ainoastaan suomalaisilla matkapuhelinliittymillä.

Kansalaisneuvonnan puhelinneuvonta palvelee maanantaista perjantaihin klo 8–21 ja lauantaisin klo 9–15. Puhelinpalvelu ei toimi sunnuntaisin eikä arkipyhinä. Kansalaisneuvonnan palvelukieliä ovat suomi, ruotsi ja englanti. Itse palvelu on maksuton, mutta puhelusta tai tekstiviestistä maksetaan operaattorin paikallisverkko-, matkapuhelin- tai tekstiviestimaksu.

Valtiovarainministeriön 20.6.2012 antaman määräyksen¹⁰ mukaan Valtiokonttori otti vastuulleen toteuttaa yleisneuvontapalvelun edellyttämät tietotekniset ja substanssiin liittyvät tehtävät vuoden 2013 aikana, jolloin yleisneuvontapalvelun oli määrä käynnistyä. Valtiokonttorin vastuulla oli-

Häätäkeskuslaitos joutui korvaamaan Senaatti-kiinteistöille Kouvolan tiloista luopuessaan lähes 2,3 miljoonaa euroa

Kansalaisneuvonnan toiminta on organisoitu epätarkoituksenmukaisesti

vat toimintaedellytysten luonti ja järjestelmähankinnat. Tietojärjestelmien hankkimiseen ja toimintaympäristön luomiseen arvioitiin kuluvan 577 000 euroa. Valtiokonttorin päätöksen¹¹ (7.5.2013) mukaan yleisneuvontapalvelua varten on hankittu puhejärjestelmä (125 000 euroa), tikettijärjestelmä (230 000 euroa), verkkopalveluiden kehittämisen työpanos (80 000 euroa), kehitys- ja tuotantoympäristö (95 000 euroa), tietoturva-auditointi (47 000 euroa) sekä työkorvaukset Valtiokonttorilta (147 394 euroa). Yhteensä hankkeen arvioidut perustamiskulut tietojärjestelmien osalta ovat 724 394 euroa. Tarkastuksessa muodostuneen käsityksen mukaan tällaista kustannusta ei olisi syntynyt, jos Kansalaisneuvonta olisi sijoitettu osaksi Häätäkeskuslaitosta, jolloin sillä olisi ollut oli valmis infrastruktuuri neuvontapyyntöjen käsittelyyn. Muita hankkeeseen liittyviä erilliskustannuksia ovat koulutus (100 000 euroa) sekä projektipäällikkö- ja tietoturvapalvelut (125 000 euroa). Jatkuvia vuosikuluja palveluiden ylläpitämisestä vuodesta 2014 alkaen on arvioitu olevan 171 000 euroa. Hankkeen arvioidut kokonaiskustannukset neljälle vuodelle laskettuna olivat siten yhteensä 1 633 394 euroa.

Valtiovarainministeriön hankesalkun toteumatietojen mukaan Kansalaisneuvontapalvelu -hankkeen kehityskustannuksiin eli palveluiden ostoihin on käytetty 1 482 624 euroa (ml. vuoden 2015 arvio), omiin henkilökustannuksiin 187 964 euroa ja muihin kustannuksiin 296 823 euroa. Kehityskustannuksiin on siten käytetty yhteensä 1 967 411 euroa. Kansalaisneuvontapalvelu -hankkeen rahoitus tuli SADe-ohjelmasta joulukuun loppuun 2015.

Kansalaisneuvonnan ylläpitokulut kuuluvat Valtiokonttorille. Jatkuvan palvelun vuosikustannukset ovat noin 1,1 miljoonaa euroa vuodesta 2014 eteenpäin. Tämä määräraha siirrettiin käytännössä Häätäkeskuslaitoksen toimintamenoista Valtiokonttorin toimintamenoille. Valtiovarainministeriö on esittänyt kustannus-hyötyanalyysissään¹² (1.4.2015), että Kansalaisneuvonnan perustaminen on näkynyt säästönä Häätäkeskuksen budjetin pienennytyä, vaikka tosiasiasa säästöjä tästä ei tullut lainkaan määrärahan siirrosta johtuen. Häätäkeskuslaitoksen mukaan henkilöstön ja määrärahan siirto ovat aiheuttaneet lisäkustannuksia toimitilojen vuokrien ja uuden henkilöstön kouluttamisen vuoksi. Siten Kansalaisneuvonnalla on ollut välittömiä kustannusvaikutuksia pelkästään sen organisoinnista johtuen. Säästöjä tältäkin osin ei ole pystytty osoittamaan, mutta aiheutuneet kustannukset sitä vastoin ovat todennettavissa.

SADe-rahoitusta on hankesalkun mukaan myönnetty hankkeelle yhteensä 2 312 147 euroa, joka on selvästi toteumaa enemmän. Poikkeaman suuruus arvioidun rahoituksen ja kehityskustannusten toteuman välillä on noin +15 prosenttia. Poikkeaman suuruus osoittaa hankkeen rahoituksen tietopohjan olleen puutteellinen hankkeen kuluja arvioitaessa.

Tarkastuksessa kiinnitettiin huomiota siihen, että Kansalaisneuvontaan siirtyneiden 12 henkilön työpanos on jouduttu korvaamaan uusilla häätäkeskuspäivystäjillä. Tästä siirrosta aiheutui Häätäkeskuslaitokselle koulutuskustannuksia, koska Häätäkeskuslaitoksen mukaan Kansalaisneuvontaan siirrettyjä henkilöitä vastaava määrä uutta henkilöstöä jouduttiin palkkaamaan em. henkilöiden tilalle myöhemmin. Muodollisesti pätevän päivystyshenkilöstön puutteen vuoksi Häätäkeskuslaitos joutui rakenneuudistuksen yhteydessä käynnistämään neljä ylimääräistä päivystäjäkurssia, joista kukin maksoi noin miljoona euroa. Yhdellä päivystäjäkursilla on kerrallaan 24 oppilasta. Kurssit rahoitettiin Häätäkeskuslaitoksen määrärahoista. Kah-

Palvelun kehityskustannuksiin on käytetty lähes kaksi miljoonaa euroa

Kansalaisneuvonnan ylläpidon vuosikustannukset yli miljoona euroa vuodessa

Uusien häätäkeskuspäivystäjien kouluttaminen aiheutti lisäkustannuksia Häätäkeskuslaitokselle

dentoista päivystäjän koulutuksesta aiheutuneet kustannukset olivat siten laskennallisesti yhteensä 0,5 miljoonaa euroa. Tätä Hätäkeskuslaitokselle aiheutunutta kustannusta ei myöskään ole otettu huomioon Kansalaisneuvonnan kustannus-hyötyanalyysissa.

4.3 Palvelun käyttö on jäänyt odotuksiin nähden vähäiseksi

Kansalaisneuvonta käynnistyi Kouvolassa 12 henkilön voimin marraskuun lopussa 2013, ja neuvonnan henkilöstöresurssi on ollut samansuuruinen koko toiminnan ajan. Kansalaisneuvonta-palvelun kuukausiraportin 12/2014 mukaan yhteydenottoja tuli vuonna 2014 kuukausittain seuraavasti (taulukko 2).

Taulukko 2: Kansalaisneuvontaan tulleet yhteydenotot vuonna 2014

Kuukausi	Puhelut	Sähköiset	VRK
Tammikuu	460	502	0
Helmikuu	365	472	0
Maaliskuu	381	398	0
Huhtikuu	345	326	0
Toukokuu	415	421	0
Kesäkuu	467	424	0
Heinäkuu	596	460	0
Elokuu	540	534	0
Syyskuu	788	583	0
Lokakuu	679	510	0
Marraskuu	584	559	312
Joulukuu	608	521	283
Yhteensä	6 228	5 710	595

Vuonna 2015 yhteydenottoja tuli Kansalaisneuvonnasta 13.1.2016 saadun tiedon mukaan seuraavasti (taulukko 3).

Taulukko 3: Kansalaisneuvontaan tulleet yhteydenotot vuonna 2015

Kuukausi	Puhelut	Sähköiset	VRK	Poliisi
Tammikuu	1 041	616	305	235
Helmikuu	1 040	677	327	231
Maaliskuu	2 388	775	329	1 291
Huhtikuu	2 216	746	319	676
Toukokuu	3 219	767	309	2 323
Kesäkuu	4 178	821	273	3 238
Heinäkuu	3 445	603	218	2 635
Elokuu	3 030	679	308	2 078
Syyskuu	3 215	659	281	2 033
Lokakuu	3 588	678	290	1 943
Marraskuu	2 748	941	261	1 735
Joulukuu	2 430	712	300	1 453
Yhteensä	31 860	8 674	3 520	20 113

Yhteensä puheluita, sähköisiä yhteydenottoja ja VRK-yhteydenottoja tuli vuonna 2014 palveluun 12 533. Hieman yli puolet yhteydenotoista oli puheluita. Viikkoa kohti yhteydenottoja tuli keskimäärin 241. Viikonpäivittäin tarkasteltuna eniten yhteydenottoja tulee alkuviikosta, joista noin kaksi kolmasosaa on puheluita. Perjantaisin yhteydenottoja oli selvästi vähemmän kuin alkuviikosta ja lauantaisin puheluiden määrä on hyvin vähäinen, samoin kuin muidenkin yhteydenottojen määrä. Tunneittain puheluita tulee eniten klo 9–14. Puheluiden määrä putoaa jyrkästi klo 16 jälkeen kaikkina viikonpäivinä.

Vuonna 2015 Kansalaisneuvontaan tuli yhteensä 40 534 yhteydenottoa. Vuoden 2015 luvut ovat kasvaneet erityisesti siksi, että Väestörekisterikeskuksen ja poliisin toimialaan liittyvät yhteydenotot ovat lisääntyneet. Vuoden 2015 aikana poliisin toimialaan liittyviä yhteydenottoja oli noin 50 prosenttia kaikista yhteydenotoista. Poliisin toimialaan liittyvät yhteydenotot lisääntyivät runsaasti vuoden 2015 maaliskuun alusta, kun Kansalaisneuvonnan numero lisättiin poliisin uudistetuille kotisivuille. Tyypillinen poliisille osoitettu kysymys liittyy passin hakuun tai jonottamiseen poliisissa. Vuonna 2015 poliisia koskevista yhteydenotoista 9 108 oli poliisia avustavia yhteydenottoja ja 11 005 oli muita poliisin asioita käsitteleviä yhteydenottoja. Kaikista yhteydenotoista noin puolet liittyi poliisin toimialaan.

Yhteydenottotyypeittäin tarkasteltuna yli 80 prosenttia yhteydenotoista kuuluu yleisneuvontaan (taulukko 4), jotka melkein kaikki ratkaistaan heti puhelun aikana. On huomioitava, että myös Kansalaisneuvontaan sisältyy poliisin toimintaan liittyvää yleisneuvontaa poliisin ajanvarausneuvonnan lisäksi. Kysytyimpiä kohteita eli palveluntuottajia olivat vuoden 2014 aikana poliisi, kunta, Verohallinto, maistraatit, Oikeusrekisterikeskus, Kansaneläkelaitos sekä Liikenteen turvallisuusvirasto Trafi. Kysytyimpiä sähköisen asioinnin tukipalveluita olivat Vetuma, Asiointitili, Suomi.fi sekä Lomake.fi. Sähköisistä yhteydenottokanavista suosituimmat olivat sähköposti, Vetuman lomake ja Kansalaisneuvonta.fi-sivuston lomake. Kansalaisneuvontaan

Vuonna 2015 palvelupyynnöitä tuli yhteensä runsas 40 000

Eniten Kansalaisneuvontaa työllistävät poliisin toimintaan liittyvät tehtävät

tulleet yhteydenotot merkitsevät sitä, että eri viranomaisten palveluissa on palveluiden käytön opastamiseen liittyviä puutteita. Tässä suhteessa Kansalaisneuvonta lähinnä paljastaa viranomaisten palvelutuotannossa olevat puutteet, mutta loppukäyttäjän palveluohjauksesta saamaa lisäarvoa ei voida osoittaa, koska käyttäjä joutuu joka tapauksessa asioimaan toimivaltaisen viranomaisen palvelussa otettuaan ensin yhteyttä Kansalaisneuvontaan.

Keväällä 2015 tehdyn konsulttiselvityksen¹³ mukaan kansalaisneuvonnan puheluiden kesto on keskimäärin 5,3 minuuttia. Yhden henkilön vuoron aikana tulee keskimäärin 42 puhelua, joista 80 prosenttia yhdistyy asiakaspalvelijalle 30 sekunnissa. Selvityksen mukaan Kelan ja Verohallinnon puhelinpalvelussa on puheluiden määrä yhden työvuoron aikana samaa luokkaa (Kela 40 puhelua ja Verohallinto 40–60 puhelua).

Lisäksi Kansalaisneuvonnan toimintaa on kuvattu tilastollisissa raporteissa kuukausittain myös erällä muilla mittareilla. Toimintaa olisi voitu kuvata myös suoritteiden yksikköhinnalla, kuten esimerkiksi Hätäkeskuslaitoksessa on tehty. Tällaista vertailua ei ole kuitenkaan tehty. Suoritteiden yksikkökustannukset ovat kuitenkin huomattavasti korkeammat yhtä neuvontatapahtumaa kohti, kun otetaan huomioon, että suoritteiden määrä on vain hieman yli 12 000 suoritetta vuodessa 12 henkilön resurssilla tuotettuna.

Vuoden 2014 osalta suoritteiden hinnaksi tulee noin 91 euroa, joka on minkintainen muiden organisaatioiden vastaaviin neuvontapalvelusuoritteiden yksikköhintoihin nähden. Vielä vuonna 2015 yhden suoritteiden hinta oli noin 25 euroa, kun mukaan lasketaan ainoastaan Kansalaisneuvonnan vuotuiset ylläpitokustannukset. Kun esimerkiksi Hätäkeskuslaitoksella yhden suoritteiden hinta on noin 16 euroa, tulisi vastaavaan yksikkökustannukseen päästäkseen Kansalaisneuvonnalla olla vajaa 70 000 suoritetta vuodessa. Lukuja ei voi suoritteiden erilaisuuden vuoksi suoraan verrata keskenään, koska Kansalaisneuvonnan suoritteista noin puolet on sähköpostiyhteydenottoja, kun taas Hätäkeskuslaitoksella suoritteet ovat lähinnä hätäpuheluita. Yksikkökustannus on joka tapauksessa huomattavan korkea kaikkien muiden vertailussa olevien viranomaisten suoritteiden hintaan nähden.

SADe-ohjelman joulukuussa 2014 valmistuneessa arvioinnin väliraportissa¹⁴ (17.2.2015) on arvioitu muun ohella Kansalaisneuvonta-palvelua. Raportissa todetaan, että palvelun suunnittelu on käynnistetty jo vuonna 2009 ja siten palvelun suunnittelu- ja toteutusprosessit ovat olleet pitkiä. Lisäksi todetaan, että palvelun tunnettuus ja tyytyväisyys yhteistyöhön palvelun kanssa vaihtelee voimakkaasti viranomaiskumppaneittain. Merkille pantavaa on myös se, että raportissa todetaan palvelun tunnettuuden ja käytöasteen olevan edelleen hyvin matalia, ja tästä johtuen palveluneuvojien työaika ei ole raportin mukaan tehokkaassa käytössä. Arvioitsijoiden havainto on, että palvelun tavoitteena on 50 000 käyttäjää vuodessa, kun käyttäjiä enimmillään on vain 12 000 vuodessa. Kustannus-hyötylaskelmissa on oletettu, että 50 000 käyttäjän tavoite saavutetaan vuoteen 2018 mennessä.

Kansalaisneuvonnan suoritteiden yksikkökustannukset ovat korkeat

Taulukko 4: Kansalaisneuvonnan yhteydenotot 25.11.2013–31.12.2015

Yhteydenottotyyppi	% kaikista yhteydenotoista	Kpl-määrä
Neuvonta (vastattavat yhteydenotot)	89,5	47 580
Aiheeton (ei sisällä kysymystä)	0,6	304
Ei kuulu palveluun (ei koske julkisia palveluita)	1,2	641
Positiivinen palaute	0,2	90
Negatiivinen palaute	0,6	311
Hätäpuhelu (ohjattu numeroon 112)	0,1	51
Muu (roskaposti, ilmoitukset yms.)	7,7	4 071
Tiedustelu (koskee Kansalaisneuvontaa itseään)	0,2	113
Yhteensä	100,0	53 161

On huomattava, että yleisneuvontapalvelun perustamisen aikaisissa asiakirjoissa tavoite oli jopa 300 000 palvelun käyttäjää vuodessa. Nykyinen tavoite on vain kuudesosa tästä. Siten alkuperäinen tavoite suhteessa tähän mennessä toteutuneeseen oli asetettu täysin epärealistiselle tasolle. Jos nyt pystyttäisiin 12 henkilön työpanoksella 50 000 suoritteeseen vuodessa, merkitsisi alkuperäisen tavoitteen saavuttaminen kuusinkertaista henkilöstöresurssien käyttöä. SADe-ohjelman raportissa suositellaankin, että palveluun sopivia uusia tehtäviä tulee kartoittaa ja ottaa käyttöön ripeästi, jotta yleisneuvontapalvelun käyttäjämäärät vastaisivat palveluun resursoitua henkilötöymäärää.

Kansalaisneuvonnan palveluiden käytössä on puhelinpalvelun lisäksi sähköposti, verkkosivut ja sähköinen kyselylomake. Tekstiviestipalvelu on tarkoitettu lähinnä puhe- tai kuulovammaisille. Neuvontakanavien lisäksi Kansalaisneuvonta toimii Facebookissa, missä se tarjoaa vinkkejä viranomaisasiointiin ja ajankohtaista asiaa julkisista palveluista. Kansalaisneuvonnan tärkeänä tavoitteena todetaan edelleen olevan hätänumeroon soitettavien kiireettömien puheluiden vähentäminen. Tämä oli myös keskeisin Kansalaisneuvonnan perustamiseen johtanut syy. Tämän tavoitteen saavuttamisessa Kansalaisneuvonta ei ole kuitenkaan onnistunut. Kiireettömien hätänumeroon soitettujen puheluiden määrä ei ole vähentynyt oleellisesti Kansalaisneuvonnan perustamisesta huolimatta. Kiireettömien puheluiden määrä on vähentynyt vuoden 2014 aikana jonkin verran.

Kansalaisneuvonnan tavoite on 50 000 suoritetta vuodessa

4.4 Viranomaisyhteistyö ei ole toimivaa

Kansalaisneuvonnan ja Häätäkeskuslaitoksen yhteistyö

Hätäkeskuslaitoksen lausunnossa¹⁵ (HAK-15692, 4.2.2015) valtiontalouden tarkastusvirastolle todetaan, että Häätäkeskuslaitos näkee kansalaisneuvontapalvelun mahdollisuutena lisätä kansalaisille arkeen liittyvän tiedon saatavuutta. Häätäkeskuslaitos on toiminut tiiviissä yhteistyössä Kansalaisneuvonnan valmistelussa ja toimittanut tälle muun muassa tietoja erilaisista

hätänumeroon tulevista neuvontaluonteisista ilmoituksista. Häätäkeskuslaitoksen mukaan Kansalaisneuvonta ei ole kuitenkaan oleellisesti vähentynyt Häätäkeskukseen tulevien kiireettömien puheluiden määrää, vaan määrän melko selväkin väheneminen on johtunut Häätäkeskuslaitoksen omista toimenpiteistä, kuten uusista kirjauskäytännöistä sekä hätänumeron oikeaa käyttöä koskevasta valistustyöstä ja tiedotuksesta.

Häätäkeskuslaitoksen mukaan vuoden 2015 ensimmäisen puolivuotiskauden aikana hätäilmoitusten määrä on laskenut noin viisi prosenttia vuoden 2014 vastaavaan aikaan verrattuna. Vähennys johtuu pääosin häätäkeskukseen kuulumattomista puheluidista, joiden määrä laski 57 000 eli noin 15 prosenttia edellisvuodesta. Kansalaisen yleisneuvontapalvelun loppuraporttiluonnoksen¹⁶ (5.10.2015, versio 0.94) mukaan Kansalaisneuvonta on vaikuttanut osaltaan siihen, että kiireettömien puheluiden määrä on vähentynyt. Tätä ei voida todentaa. Pääosa Kansalaisneuvontaan tulleista puheluidista on kuitenkin luonteeltaan sellaisia, ettei niistä suurinta osaa olisi soitettu Häätäkeskuslaitoksen numeroon muutoinkaan. Tällaisia ovat esimerkiksi poliisin ajanvaraustoimintoja ja verotusta koskevat kysymykset.

Häätäkeskuslaitoksen neuvonnaksi kirjaamien tehtävien osalta tulee huomioda se, että näissä tilanteissa ilmoittaja on useimmiten kokenut olevansa hädässä. Laitoksen riskiarvio-ohjeen kriteerit kiireellisen avun hälyttämisestä eivät kuitenkaan ole täyttyneet, jolloin ilmoitus on kirjattu neuvonnaksi. Aiheettomista ilmoituksista ilkeivaltaisia puheluita oli 114 000 vuonna 2014. Aiheettomista puheluidista suurin osa on kuitenkin (n. 654 000 vuonna 2014) muita kuin ilkeivaltaisia. Suuri osa on näppäilyvirheitä ja ns. taskusoitoja. Aiheettomia ilmoituksia tuottavat myös häätäkeskuksiin säännöllisesti vähäisistä asioista soittelevat henkilöt, jotka olettavat asian kuuluvan häätäkeskusten tehtäväkenttään. Häätänumeroa kuormittavat lisäksi mielenterveys- ja päihdeongelmaiset. Häätänumeroon tulevat neuvontaluonteiset ilmoitukset liittyvät esimerkiksi rikosilmoituksen tekemiseen, lupa-asioihin, lääkkeiden käyttöön, terveydenhuollon päivystyspisteiden aukioloon tai roskien polttoon pihalla.

Häätäkeskuslaitos korosti tarkastuksen yhteydessä, että Kansalaisneuvonta-palvelua varten tehtiin 1,1 miljoonan euron pysyvä määrärahasiirto Häätäkeskuslaitoksen kehiksestä, mikä on osaltaan heikentänyt laitoksen toimintaedellytyksiä, koska palvelulle asetetut tavoitteet kiireettömien tehtävämäärien vähentämisestä eivät ole ainakaan toistaiseksi toteutuneet.¹⁷

Häätäkeskuslaitos otti vuonna 2015 vastaan 117 000 hätätilanteisiin liittyvää ilmoitusta. Ne jakaantuivat seuraavassa taulukossa esitetyllä tavalla.

Taulukko 5: Häätäkeskuslaitoksen hätätilanteisiin liittyvä neuvonta kohteen mukaan vuonna 2015

Neuvonnan kohde	Määrä (kpl)
Poliisitoimi	68 000
Pelastustoimi	6 000
Terveystoimi	23 000
Sosiaalitoimi	2 000
Muut toimialat	18 000
Yhteensä	117 000

Kuukausittain neuvontapuheluiden määrä vaihteli jonkin verran, mutta mitään oleellisia muutoksia puheluiden määrässä ei ole ollut. Eniten puheluita tuli heinäkuussa (15 288) ja vähiten marraskuussa (10 256).

Hätäkeskuslaitos on nimennyt edustajansa Kansalaisneuvonnan klusteriryhmään. Lisäksi viestinnässä tehdään tiivistä yhteistyötä, jonka tarkoituksena on lisätä tietoisuutta Kansalaisneuvonnan numerosta. Viimeksi näin tehtiin ns. hätänumeropäivän yhteydessä. Kansalaisneuvonta on käynyt esittelemässä toimintaansa Hätäkeskuslaitoksen valtakunnallisessa yhteistyöryhmässä vuonna 2014 sekä sisäministeriön ja Hätäkeskuslaitoksen talouskokouksessa 15.1.2015.

Hätäkeskuslaitoksen sivustoilla ei ole mitään mainintaa Kansalaisneuvonnan olemassaolosta, eikä toisaalta Valtiokonttorilla ole edustusta Hätäkeskuslaitoksen valtakunnallisessa yhteistyöryhmässä. Hätäkeskuslaitos ei myöskään mainitse Kansalaisneuvontaa sillä sivustolla, jossa on lueteltu Hätäkeskuslaitoksen kanssa yhteistyötä tekevät päätoimijat sekä keskeiset yhteistyökumppanit. Hätäkeskuslaitoksen ja Kansalaisneuvonnan yhteistyön voi näin ollen todeta olevan jokseenkin vähäistä joitakin yksittäisiä tapaamisia lukuun ottamatta.

Kansalaisneuvonnan ja Hätäkeskuslaitoksen yhteistyö on vähäistä

Muu viranomaisyhteistyö

Kansalaisneuvonnan käyttöönoton yhteydessä Kansalaisneuvonta ja Opetushallitus järjestivät muutamia tapaamisia yhteistyömahdollisuuksien kartoittamiseksi.

Myöskään työ- ja elinkeinoministeriön Yritys-Suomi- ja Työlinja -asiakaspalveluissa ei tarkastuskäynnillä saadun tiedon mukaan nähdä Kansalaisneuvonnan tällä hetkellä tuottavan heille lisäarvoa. Mikäli valtiovarainministeriön johdolla toteutettavan Kansallinen palveluarkkitehtuuri¹⁸ -hankkeen tavoitteet toteutuvat, se voi tuoda jotain uutta myös TE-asiakaspalvelukeskuksen ja Kansalaisneuvonnan toiminnan välille. TE-asiakaspalvelukeskuksen edustaja (TE-aspan johtaja) on Kansalaisneuvonnan palveluita ohjaavan klusteriryhmän jäsen.

Kansallisen palveluarkkitehtuurin toteuttamisohjelmassa 9.6.2014–31.12.2017 (nk. KaPA-hankeessa) voitaisiin TE-aspan näkemyksen mukaan saada aikaan nykyistä tehokkaampaa toimintaa, mikäli sen tavoitteet toteutuisivat suunnitellusti. Vaikka Kansalaisneuvonta palvelee kansalaisia vastaamalla erilaisiin kysymyksiin, eivät palvelun ylläpitoon käytettävien henkilöstöresurssien määrä ja muut toiminnasta aiheutuvat kustannukset ole oikeassa suhteessa muihin vastaavia palveluita tuottaviin toimijoihin nähden.

Kaikkiin niihin yhteydenottoihin, joihin Kansalaisneuvonta vastaa, tulisi ensisijaisesti saada vastaus viranomaisten ylläpitämiltä omilta verkkosivustoilta tai puhelinpalveluista. Asia ei voi olla niin, että mitä enemmän Kansalaisneuvontaan tulee yhteydenottoja, sitä tärkeämpänä Kansalaisneuvonnan palveluita voidaan pitää. Päinvastoin kansalaisten yhteydenottojen määrän lisääntyminen merkitsee enemmänkin sitä, että asiasta vastaava viranomainen ei ole onnistunut rakentamaan palveluitaan hallinnon asiakasta riittävästi palvelevalla tavalla.

Yhden palveluyhteydenoton hinta Kansalaisneuvonnan aiheuttamiin ylläpitokustannuksiin nähden on korkea muihin vastaavia palveluita tuottaviin tahoihin nähden. Valtiovarainministeriössä tehdyissä Kansalaisneuvontaa koskeissa kustannus-hyötylaskelmissa ei ole otettu huomioon kaikkia

Yhteydenotto Kansalaisneuvontaan merkitsee palvelun tuottavan viranomaisen epäonnistuneen tiedottamisessaan palvelun olemassaolosta

kustannuksia, ml. perustamiskustannukset, eivätkä ne siten anna riittävää perustaa Kansalaisneuvonnan ylläpidolle. Mikäli otetaan huomioon myös Kouvolassa Hätäkeskuslaitokselta jääneiden tyhjien tilojen luopumisesta aiheutuneet huomattavat kustannukset tai Hätäkeskuslaitoksen tarve kouluttaa tilalle uusia hätäkeskuspäivystäjiä, ei Kansalaisneuvonnan hyötyjä suhteessa toiminnasta aiheutuviin kustannuksiin voida pitää perusteltuina.

Mikäli Kansalaisneuvonnan toimintaa halutaan jatkaa, on sen roolia esimerkiksi Kansallisen palveluarkkitehtuurin toteuttamishojelman yhteydessä arvioitava uudelleen ja etsittävä sille uusia tehtäviä. Kansalaisneuvonta ei ole vastannut sille asetettuihin alkuperäisiin odotuksiin. Valtiovarainministeriön ja Valtiokonttorin vastuulla on kehittää Kansalaisneuvontaa siten, että hallinnon asiakkailta on sen tuottamille palveluille riittävästi kysyntää, koska muut viranomaiset eivät tuota vastaavia palveluita. Lisäksi palveluiden on oltava sellaisia, että niiden voidaan katsoa kuuluvan julkiseen palvelutuotantoon.

Kansalaisneuvontaa on kehitettävä hoitamaan viranomaispalveluita täydentäviä asiakaspalvelutehtäviä

4.5 Kustannushyödyt ovat heikosti todennettavissa

Kansalaisen yleisneuvontapalvelu -hanke rahoitettiin SADe-ohjelmasta. Palvelua kehitettiin SADe-ohjelman toimintakauden ajan kesäkuuhun 2015 asti. Hankkeessa kehitetyn Kansalaisneuvonta-palvelun ylläpitokustannukset kuuluvat Valtiokonttorille. Jatkuvan palvelun vuosikustannukset ovat 1,1 miljoonaa euroa.

Kansalaisen yleisneuvontapalvelu -hankkeen kehityskustannukset olivat vuosina 2011–2015 yhteensä 1 474 911 euroa. Vuoden 2015 kustannusarvio on 492 500 euroa, eli yhteensä kehityskustannukset ovat vuoden 2015 arvioidut kustannukset mukaan lukien 1 967 411 euroa. Kustannuksista palveluiden ostoja on 1 482 624 euroa vuosi 2015 mukaan lukien. Hankkeen toteutuneet kustannukset olivat 1 701 798 euroa 30.4.2015 mennessä. Hankkeessa oli tuolloin jäljellä 542 539 euroa.

Kansalaisneuvonnan kehittämiskustannukset lähes kaksi miljoonaa euroa

Valtiovarainministeriön hankesalkusta saatujen SADe-ohjelman hanketta koskevien tietojen mukaan kehyksissä on myönnetty SADe-rahoitusta yhteensä 2 312 147 euroa eli 344 736 euroa enemmän verrattuna toteumaan 30.4.2015. Hankesalkun mukaan Kansalaisneuvonta-hankkeen taloudelliset hyödyt on laskettu siten, että hyöty kansalaisille on 9 083 935 euroa, kunnille 1 314 684 euroa ja valtionhallinnolle 7 110 648 euroa eli yhteensä 17 509 267 euroa vuoteen 2019 mennessä. Vuodelle 2014 taloudelliseksi hyödyksi on laskettu 861 890 euroa, vuodelle 2015 769 825 euroa, vuodelle 2016 3 439 175 euroa, vuodelle 2017 4 000 577 euroa, ja vuosille 2018 ja 2019 molemmille 4 218 900 euroa.

Päivitetyn kustannus-hyötyarvion (1.4.2015) mukaan säästöihin on laskettu Hätäkeskuslaitoksen budjetin pieneneminen 1,1 miljoonalla eurolla. Kuitenkaan Hätäkeskuslaitos ei ole tarkastuksessa ilmoittamansa mukaan juurikaan saanut hyötyä Kansalaisneuvonnan toiminnasta, joten on kyseenalaista laskea tätä mukaan hankkeen säästöihin. Hätäkeskuslaitoksen mukaan selvityksessä mainittu budjettisäästö on oleellisesti vaikeuttanut hätäkeskusten toimintaa. Lisäksi kustannus-hyötyarviossa ei ole lainkaan otettu huomioon sitä, että Hätäkeskuslaitokselle koitui kustannuksia tyhjilleen jääneistä tiloista Kouvolassa, kun se joutui maksamaan huomattavasti

Kustannus-hyötyarvioissa oleellisia kustannuksia on jätetty huomioimatta

tavan suuren luopumiskorvauksen Senaatti-kiinteistöille. Hätäkeskuslaitos maksoi 31.3.2014 kertakorvauksena Senaatti-kiinteistöille lähes 2,3 miljoonaa euroa. Kansalaisneuvonta ei ottanut tiloja käyttöönsä suojatilojen korkeiden kustannusten takia eivätkä suojatilat ilmeisesti olleet muutoinkaan sopivat Kansalaisneuvonnan käyttöön. Kuitenkin juuri näiden tyhjen tilojen hyötykäyttö oli yksi peruste Kansalaisneuvonnan sijoittamiselle Kouvolaan. Jo pelkästään tämän seikan huomiotta jättäminen kustannus-hyötyanalyysissä vie pohjan analyysin realistisuudelta.

Kansalaisneuvonnan toiminnan laadullisia hyötyjä on keväällä 2015 päivitettyssä kustannus-hyötyanalyysissä¹⁹ lueteltu lukuisa määrä. Lähes kaikki laadulliset hyödyt on arvioitu merkittäviksi ja nopeasti realisoituviksi, ja niiden toteutumisen todennäköisyyttä on pidetty suurena. Näin hyötyindeksi on saatu nousemaan mahdollisimman suureksi. Suoritehyödyiksi todetaan muun muassa väärään paikkaan soitettujen puheluiden väheneminen, käyntiasioinnin väheneminen ja poliisin ajanvarauspuheluiden väheneminen. Kuitenkaan esimerkiksi poliisin ajanvaraus toiminnan tämänhetkistä toimimattomuutta ei voida pitää perusteena Kansalaisneuvonnan hyödyllisyyttä arvioitaessa. Tarkastuksessa todettiin, että poliisin ajanvarauspalvelun käytössä on ollut ongelmia. Tämä on ilmennyt runsaina yhteydenottoina Kansalaisneuvontaan. Poliisin ajanvarauspalvelussa ei ole poliisin omia yhteystietoja lainkaan. Poliisin on saatettava ajanvaraus toimintansa kuntoon siten, ettei Kansalaisneuvonnan tarvitse olla jatkuvasti tämän palvelun tukena. Toisaalta puhelu Kansalaisneuvontaan on lähtökohtaisesti väärään paikkaan soitettu puhelu, koska neuvontapalvelussa vain ohjataan soittajaa ottamaan yhteyttä oikeaan viranomaiseen. Tällaisilla kustannus-hyötylaskelmilla ei ole realistista pohjaa, koska hallinnon asiakas joutuu joka tapauksessa hoitamaan asiansa toimivaltaisen viranomaisen kanssa.

Tässä liitteessä kuvataan, miten tarkastuksen tuloksiin on päädytty ja min-käläisiä rajoituksia tuloksiin liittyy.

Tarkastuksen tavoite ja hyödyntäminen

Tarkastuksessa arvioitiin hyvän hallinnon toteutumista valtion viranomais-ten asiakasneuvonta- ja puhelinpalveluissa. Neuvonta kuuluu osaksi hal-lintolaissa säädettyjä hyvän hallinnon perusteita, joita ovat myös palvelu-periaate, viranomaisten toiminnan tuloksellisuus palvelutuotannossa sekä viranomaisten välinen yhteistyö. Tarkastuksen näkökulmina ovat neuvon-ta- ja puhelinpalveluiden tarkoituksenmukaisuus, suunnitelmallisuus, toi-minnallisuus ja taloudellisuus eri viranomaisten toiminnassa. Lisäksi arvi-oiitiin sitä, saako hallinnon asiakas hyvän hallinnon edellyttämiä tehokkaita neuvonta- ja puhelinpalveluita palveluperiaatteen mukaisesti.

Tarkastuksen kohde

Tarkastus kohdistui nk. massahallintoviranomaisten neuvonta- ja puhe-linpalveluihin sekä vuoden 2013 lopussa perustetun uuden neuvontayksi-kön, Kansalaisneuvonnan, toimintaan sen ensimmäisinä toimintavuosina. Tarkastuskertomusluonnoksesta pyydettiin lausunnot valtiovarainministe-riöltä, sisäministeriöltä, Valtiokonttorilta, Häätäkeskuslaitokselta ja Poliisi-hallitukselta, jotka kaikki antoivat lausunnon. Lausunnoissa annettu palaute on otettu huomioon lopullista tarkastuskertomusta laadittaessa. Lausunnot ja niistä tehty yhteenveto löytyvät tarkastusviraston verkkosivuilta.

Tarkastuksen kysymykset, kriteerit, aineistot ja menetelmät

Tarkastus kohdistui hyvän hallinnon perusteiden toteutumiseen puhelin-palveluissa ja sillä selvitettiin, onko viranomaisten asiakasneuvonta- ja pu-helinpalvelut organisoitu tarkoituksenmukaisella tavalla siten, että hallin-non asiakas saa hyvän hallinnon edellyttämiä tehokkaita neuvontapalveluita palveluperiaatteen mukaisesti. Tähän haettiin vastausta kolmen osakysy-myksen avulla. Seuraavassa esitetään nämä osakysymykset sekä kuhunkin kysymykseen liittyvät tarkastuskriteerit ja aineistot.

Tarkastuskysymykset ja niiden osakysymykset

1. Onko Contact Center palveluiden kehittämistä tehty valtionhallinnossa suunnitelmallisesti?

2. Onko Contact Center palvelut järjestetty keskeisissä viranomaisissa taloudellisesti ja tehokkaasti, viranomaisten tuloksellista palvelutuotantoa tukevalla tavalla?

Tarkastuksen kriteerit, aineistot ja menetelmät

Kriteerit: Valtionhallinnon CC-palveluiden kehittämisestä on yhteiset kohdearkkitehtuurin linjaukset (VM). Virastoilla on kokonaisarkkitehtuurikuvaukset ja linjaukset CC-palveluista. Virastojen CC-palveluille on asetettu tavoitteet ja tavoitteiden toteutumiseksi on asetettu mittarit, joita seurataan.

Aineistot: Asiakirjat, haastattelut kohteissa (VM, VK, TEM, OPH, Häätäkeskuslaitos, Suomen Kuntaliitto ja Kansalaisneuvonta).

Kriteerit: CC-palveluiden kustannukset ovat tarkoituksenmukaisessa suhteessa suoritteisiin vastaavissa muissa vertailun kohteena olevissa palveluissa. CC-palveluissa olevat henkilöstöresurssit ovat tarkoituksenmukaisessa suhteessa suoritteisiin nähden (vertailu).

CC-palvelut tuotetaan asetettujen tavoitteiden mukaisesti.

Asiakkaalla on mahdollisuus hoitaa CC-palveluissa yksinkertaiset asiointitarpeet.

CC-palveluista on virastoissa palvelukuvaukset.

CC-palveluiden sisältö on kuvattu selkeästi viranomaisten verkkosivuilla. Jokaisesta palvelunumerosta on kuvaus, mitä ko. palvelussa voidaan hoitaa. Palvelunumerorakenne on selkeä (palvelunumeroiden lukumäärä). CC-palvelut mahdollistavat joustavan asioinnin virkajan ulkopuolella.

CC-palvelut on jäsenelty asiakkaalle selkeäksi palvelukokonaisuudeksi.

CC-palveluiden kehittämis- ja ylläpitokustannukset on suunniteltu ja kustannuksia on seurattu.

Aineistot: Asiakirjat, haastattelut kohteissa (ks. edellä).

3. Onko Kansalaisneuvonta järjestetty toiminnallisesti ja taloudellisesti tarkoituksenmukaisella tavalla?

Kriteerit: Kansalaisneuvonnan suunnittelu on tehty kattavasti ja läpinäkyvästi ottamalla huomioon kaikki olemassa olevat vaihtoehtoiset mallit (keskitetty/hajautettu malli; julkinen tuotanto/yksityinen tuotanto). Kansalaisneuvonnan kehittämis- ja ylläpitokustannukset on suunniteltu ja niitä seurataan.

Kansalaisneuvonnan suoritteet ovat tarkoituksenmukaisessa suhteessa resursseihin nähden.

Kansalaisneuvonta on vähentänyt hätäkeskuksiin tulevien kiireettömien neuvontapuheluiden määrää.

Kansalaisneuvonta tuottaa lisäarvoa julkisen hallinnon viranomaisille vähentämällä asiointitarpeita muissa viranomaisissa.

Kansalaisneuvonnan organisointimalli Valtiokonttoriin on perusteltua muihin valtion konsernipalveluihin nähden.

Aineistot: Asiakirjat, haastattelut (VM, VK, Hätäkeskuslaitos ja Kansalaisneuvonta), tilastot.

Tarkastuksen toteutusaika

Tarkastuksen toteutusaika oli 15.1.2015–8.3.2016. Haastattelut tehtiin huhnikuun ja kesäkuun välillä 2015.

Tarkastuksen tekijät

Tarkastuksen tekivät johtava tuloksellisuustarkastaja Esko Ollakka ja johtava tuloksellisuustarkastaja Tomi Voutilainen. Tarkastusta ohjasi tuloksellisuustarkastuspäällikkö Teemu Kalijärvi. Tarkastuskertomuksen laadunvarmistajana toimi tuloksellisuustarkastusjohtaja Jarmo Soukainen.

- 1 Valtiontalouden tarkastusvirasto (2016): Tietoja viranomaisten neuvonta- ja puhelinpalveluista. Tarkastusmuistio.
- 2 Valtiovarainministeriö (2008): Uusi julkinen asiakaspalvelumalli, 12.6.2008. Selvitysmies Timo Kietäväinen.
- 3 Sisäasiainministeriö (2008): Häätäkeskusten kiireettömien puheluiden uudelleen järjestäminen, 12.5.2008. Työryhmän loppuraportti. 12.5.2008. Sisäasiainministeriön julkaisuja 18/2008.
- 4 SADe-hankkeen loppuraportti: julkisen hallinnon ja julkisten palvelujen sähköisen asioinnin kehittämislinjaukset ja toimenpidesuunnitelma 2009–2012. Valtiovarainministeriön julkaisuja 6/2009.
- 5 Valtiovarainministeriö (2009): Tukitoimintojen alueellistamistyöryhmän loppuraportti 15.6.2009.
- 6 Valtiovarainministeriö (2009): Kansalaisen yleisneuvontapalveluhankkeen loppuraportti 7.12.2010.
- 7 Sisäasiainministeriö (2008): Häätäkeskusten kiireettömien puheluiden uudelleen järjestäminen, Työryhmän loppuraportti. 12.5.2008. Sisäasiainministeriön julkaisuja 18/2008.
- 8 Valtiovarainministeriö (2012): Kansalaisen yleisneuvontapalveluhankkeen esiselvityksen loppuraportti 29.2.2012.
- 9 Valtiovarainministeriö (2011): Kansalaisen yleisneuvontapalvelu, VM038:05/2009. Hallinnon kehittämisosasto. Muistio 30.03.2011.
- 10 Valtiovarainministeriö (2012): Yleisneuvontapalvelun sijoittaminen Valtiokonttoriin. Määräys VM/1177/00.01.03.00/2012, 20.6.2012.
- 11 Valtiokonttori (2013): Hankintapäätös YNP:n-tietojärjestelmistä, 7.5.2013.
- 12 Valtiovarainministeriö (2015): Yleisneuvontahankkeen kustannus-hyötyarvion päivitys, 1.4.2015.
- 13 Valtiovarainministeriö (2015): Kansalaisneuvontapalvelun kuormituskyvyn selvitystyö, 27.8.2015.
- 14 Owl Group Oy (2015): SADe-ohjelman riippumaton arviointi, 17.2.2015.
- 15 Häätäkeskuslaitos (2015): Häätäkeskuksen lausunto ja tietoluovutus VTV:lle. HAK-15692, 0002.04, HAK-2015-153, 4.2.2015.
- 16 Valtiovarainministeriö (2015): Kansalaisen yleisneuvontapalveluhanke. Loppuraportti. Versio 5.10.2015. SADe-ohjelma.
- 17 Häätäkeskuslaitos (2015): Häätäkeskuksen lausunto ja tietoluovutus VTV:lle. HAK-15692, 0002.04, HAK-2015-153, 4.2.2015.
- 18 Valtiovarainministeriö (2014): Kansallisen palveluarkkitehtuurin toteuttamisohjelma. Asettamispäätös VM140:00/2013, 18.06.2014.
- 19 Valtiovarainministeriö (2015): Yleisneuvonta-hankkeen kustannus-hyötyarvion päivitys, 1.4.2015.

Tarkastuskertomuksen valokuvat

sivuilla 10, 14, 18 ja 22

iStock



VALTIONTALOUDEN TARKASTUSVIRASTO
ANTINKATU 1, PL 1119, 00101 HELSINKI
PUH. 09 4321, WWW.VTV.FI

ISBN 978-952-499-328-9 (PDF)