



Kertomusluonnoksesta annettu lausunto

Valtiovarainministeriön hallinnonalan
ohjausjärjestelmä (9/2014)
50/54/2013

Valtiovarainministeriö, 29.8.2014.



29.8.2014

Viite: Valtiontalouden tarkastusviraston lausuntopyyntö 6.8.2014/Dnro 50/54/2013

Valtiovarainministeriön lausunto Valtiontalouden tarkastusviraston tuloksellisuustarkastuskertomusluonnokseen valtiovarainministeriön hallinnonalan ohjausjärjestelmästä

Valtiontalouden tarkastusvirasto (VTV) on pyytänyt valtionvarainministeriön (VM) lausuntoa VTV:n tuloksellisuustarkastuskertomusluonnoksesta VM:n hallinnonalan ohjausjärjestelmästä. Tarkastuksen kohteena olivat hallinnonalan johdon toimintatavat, menettelyt ja järjestelmät, joiden avulla toimintaa ohjataan. Tarkastuksen pääkysymys oli seuraava: miten hyvät edellytykset hallinnonalan ohjausjärjestelmä antaa toiminnan tuloksellisuu-delle ja vastuun toteamiselle? Tarkastus kohdistui käytössä olevan mallin mukaisesti suunnitteluun, johtamiseen ja raportointiin sekä näitä tukeviin laskentatoimeen ja arviointitoimintaan sekä sisäiseen valvontaan.

VM lausuu seuraavaa: VM:n hallinnonala muodostaa ohjauksen kannalta varsin heterogeenisen kokonaisuuden: hallinnonalan tehtäväkenttään kuuluu mm. verotusta, valvontaa, rikostorjuntaa, rekisteröintiä, tilastointia, tutkimusta, lupakäsittelyä jne. Myös hallinnonalan virastot eroavat toisistaan jo kooltaan: Verohallinto ja Tulli muodostavat yli 50 prosenttia koko hallinnonalan virastojen yhteenlasketusta henkilöstöstä ja toimintamenoista. Toisaalta ministeriön ja virastojen toimintamenot kattavat vain n. viisi prosenttia kaikista hallinnonalan pääluokan määrärahoista. Suurin osa hallinnonalan määrärahoista menee kuntien tukemiseen (kuntien valtionosuudet), valtion eläkkeisiin ja korvauksiin sekä Euroopan unionin jäsenmaksuihin. Oman haasteensa ja erityispiirteensä tuo ”palomuuriksi” nimetty toimintatapa, jossa hallinnonalan ohjaus ja taloussuunnittelu on erotettu koko valtion talousarvion valmistelusta. Samoin erityispiirteenä on muista hallinnonaloista poiketen ministeriön rooli koko valtionhallintoa koskevien yhteisten periaatteiden ja menettelylinjausten kehittämisessä, laadinnassa ja ohjaamisessa.

VM:n hallinnonalan ohjausta on kehitetty voimakkaasti viime vuosina. Kehitystyö on tapahtunut linjassa koko valtionhallinnon ohjauksessa tehtyjen kehityslinjausten ja periaatteiden kanssa. Näitä linjauksia on mm. strategisuuden ja poikkihallinnollisuuden korostuminen sekä tavoitteiden sitominen tiiviimmin hallitusohjelman tavoitteisiin. Tästä syystä tarkastuskertomuksen päähavainnoissa esitetty huomio strategia-asiakirjan (tarkoitettu nähtävästi ministeriön strategiaa) luonteesta yksinomaan hallitusohjelman



toteuttajana hieman hämmästyttää. Virastojen kanssa sovitut strategia-asiakirjat, jotka korvasivat aiemmat TTS-asiakirjat, tulivat voimaan vuoden 2012 alussa ja niissä huomioitiin sekä hallitusohjelmasta nousseet tavoitteet että muut toimintaympäristöstä kumpuavat tavoitteet. Hallinnonalan ja virastojen strategioiden päivitys hallituksen vaihdoksen jälkeen on nähty yleisesti kannatettavana asiana myös niiden hallinnonalan virastojen ja toimijoiden osalta, joille hallitusohjelma ei yleensä tuo uusia tehtäviä/tavoitteita. Strategia-asiakirjan ja siihen liittyvien tulossopimusten monivuotisuus tuo taas kaivattua strategisuutta ja pitkäjänteisyyttä suunnitteluun.

Tarkastuskertomus antaa kärjistetyn kuvan yhteistyön ja yhteensovittamisen puutteesta ministeriön sisällä ja muiden hallinnonalan toimijoiden kanssa. Osana hallinnonalan ohjauksen uudistamista, koordinaatiota ja yhteistyötä on parannettu sekä ministeriön sisällä että ministeriön ja virastojen välillä muodostamalla pysyviä koordinaatio- /yhteistyöryhmiä mm. hallinnonalan hallinto ja tietohallintojohtajille, talousjohdolle, HR-/HRD – verkostolle, ministeriön tulosohjaajille jne. Prosessit ja roolit ovat uudistusten myötä selkiintyneet ja vakiintuneet viime vuosina. Hallinnonalan ohjauksen kokoava rooli on VM:n kehittämis- ja hallintotoiminnolla (KHT), joka koordinoi ja kehittää hallinnonalan ohjausta pitäen kaikki ohjaukseen liittyvät langat käsissään. Kuten kertomusluonnoksessa todetaan, ministeriön sisäistä johtamista on vahvistettu johtoryhmätyöskentelyä terävöittämällä ja muodostamalla koordinaatioryhmiä ministeriön ja koko hallinnonalan tavoitteiden yhteensovittamiseksi. Ministeriössä tunnistetaan se tosiasia, että monilla VM:n hallinnonalan toimijalla on merkittävä itsenäinen vastuu lakisäätöiden, laajaa asiantuntemusta vaativien, valtion ydintoimintaan liittyvien tehtävien hoidosta (tullaus, veronkanto, valvonta ja rikostorjunta, rahoitus jne.). Lisäksi hallinnonalalla on useita konsernitoimijoita (Palkeet, valtori, Senaatti-kiinteistöt, Hansel Oy, Haus Oy), joiden työnjakoa on ministeriön ohjauksessa selkiytetty.

Kertomusluonnoksessa viitataan erilaisten strategioiden suureen määrään VM:n hallinnonalalla. VM:llä ei ole kuitenkaan omia hallinnonalan strategioita. VM toimeenpanee muiden hallinnonalojen tavoin oman hallinnonalan osalta koko valtionhallintoa koskevia strategioiksi luettavia hankkeita ja nämä pyritään sisällyttämään esim. suunnitteluasiakirjoissa kaikille yhteisiksi tavoitteiksi. Strategioiden (tai strategioiksi luettavien hankkeiden) suurta määrää saattaa selittää ministeriön toiminnan laajuus ja em. rooli koko valtionhallinnon kehittäjänä. Toisaalta erilaisten, eri toimijoiden lähtökohdista laatimien strategioiden suuri määrä lienee ongelmallinen koko valtionhallinnossa.

VTV on tarkastuskertomusluonnoksessa käsitellyt (mm. s. 34-35) toimialakohtaisia strategioita ja niiden ohjausvaikutuksia. Niiden osalta se on todennut, että strategisen ohjauksen näkökulmasta hankelähtöiset strategiat ovat usein ministeriön strategiaa selkeämmin muotoiltuja ja valintoja sisältäviä strategioita. Vaikkei strategioissa ole yhtenäistä muotoa ja niiden tyyli ja laajuus vaihtelevat muutamasta sivusta useisiin kymmeneen, sisältävät ne selkeitä toimintaympäristön analyyseja, valintojen määrittelyjä ja konkreettisia linjauksia ja toimenpiteitä. Toimialastrategioiden ohjausvaikutusta tulisi tarkemman kuvan saamiseksi selvittää osasto- ja sektorikohtaisesti, sillä

tarkastukseen sisältyneiden haastatteluiden perusteella niiden täsmällistä ohjauksellista merkitystä ei voida määrittellä.

Esimerkiksi ministeriön budjettiosaston valmisteluvastuulla olevat toimialakohtaiset strategiat ovat valtion hankintastrategia, valtion toimitilastrategia ja valtion kiinteistöstrategia. Valmistelutyö valtion taloushallintostrategian osalta on käynnissä. Em. strategiat on valmistellut yhteistyössä eri hallinnonalojen kanssa.

VM:n hallinnonalan organisaatiot mm. Hansel Oy, Senaatti-kiinteistöt, Valtiokonttori ja Palkeet ovat pitäneet toimialastrategioita ohjauksen kannalta tarpeellisina ja linjauksia hyödyllisinä. Myös muut ministeriöt ja hallinnonalat ovat osallistuneet strategioiden valmistelutyöhön aktiivisesti. Strategioiden vaikutusta on seurattu mm. eri neuvottelukunnissa yhdessä hallinnonalojen kanssa.

Kertomuksessa mainitaan ministeriön strategian olevan merkittävin hallinnonala ohjaava strategia-asiakirja. Näkemys ei ole aivan oikea, koska ministeriön strategia on syntynyt ministeriön omista tarpeista ja lähtökohdista sisältäen ministeriön omia tavoitteita toiminnalleen.

Valtionhallinnon tulosohjauksen uudistamistyön yhteydessä on keskusteltu ministeriön strategian suhteesta esimerkiksi virastojen strategioihin. Vaikka ministeriön strategia ministeriön ohjaavan roolin takia nousee kenties korkeammalle kuin hallinnonalan muiden toimijoiden strategiat, tarve koko hallinnonalan yhteiselle strategialle on ilmeinen. VM:n hallinnonalalla tavoitteena on rakentaa uusi hallinnonalan strategia, joka muodostaisi perustan myös hallinnonalan talousarvion sekä ministeriön ja virastojen välisten tulossovitusten tavoitteille. Yhtenäinen linja jatkuisi siis hallinnonalatasolta aina virastotasolle asti. Strategisempi ote ja yhteisten tavoitteiden asettelu vaatii ohjausprosessin päivittämistä sekä ministeriön ja virastojen johdon syvempää yhteistyötä ja koordinaatiota.

VM:n hallinnonalan talousarvion rakennetta ja sisältöä on kehitetty pilottihankkeessa vuonna 2013, joka oli osa koko valtionhallinnon tulosohjauksen uudistamista. Tässä hankkeessa virastoja koskevat talousarviotekstistä ja tavoitteita yhdenmukaistettiin. Samalla virastoille asetettujen tavoitteiden määrää karsittiin ja luotiin yhtenäinen linja talousarvion ja uudistettujen suunnitteluasiakirjojen välille. Uudistukset tulivat voimaan vuoden 2014 talousarviossa ja kehitystyötä jatketaan vielä edelleen. Luonnoksessa on viitattu vuoden 2013 talousarvioon, joka on laadittu ns. vanhan mallin mukaan, jossa uudistukset eivät vielä näy.

Luonnoksessa myös mainitaan, ettei kaikille momenteille ole asetettu tavoitteita tai tavoitteet jakautuvat pääluokassa epätasaisesti. Vastargumenttina voidaan esittää tarvitseeko esim. eläkkeille ja korvauksille asettaa momenttikohtaisia tavoitteita vai olisiko tarkoituksenmukaisempaa asettaa näissä tapauksissa lukutasoisia tavoitteita.

Luonnoksen sivulla 52 esitetty taulukko on ilmeisesti virheellinen ainakin AVI:n ja maistraattien osalta, sillä henkilötyövuodet löytyvät talousarviossa.

Luonnoksessa mainitaan, että tulohjauksen käytännön toteutus on kehittynyt, mutta hallinnonalatasoiseen ohjaamiseen liittyy merkittäviä käytännön ongelmia. VM hallinnonala on heterogeeninen ja edellä mainittu palomuuuri-menettely tuo tiettyjä haasteita hallinnonalan ohjaukseen. Hallinnonalan strategiaperustan laatiminen prosesseineen katsotaan tuovan parannusta hallinnonalatasoiseen ohjaukseen.

VTV:n raporttiluonnoksessa on tuotu esille useita hallinnonalan ohjaukseen liittyviä ongelmia niitä kuitenkaan tarkemmin kuvaamatta tai perustelematta. Esimerkiksi s. 59: "Aluehallintovirastot ja maistraatit ovat valtionosuuksien tapaan tietyllä tavalla vain teknisesti osa hallinnonala. Niiden tulohjaukseen liittyy varsin ongelmallisia ohjaussuhteita." Tämän perusteeksi tarvittaisiin kyllä tarkempaa kuvausta siitä, mitä ongelmallisilla ohjaussuhteilla tarkoitetaan. VM:llä on AVI:ssa yleishallinnollinen ohjaustehtävä virastokokonaisuuteen ja hallintopalveluihin. Ohjausjärjestelmä on nimenomaan rakennettu monialaisen organisaation tarpeisiin ja toimii AVI:ssa hyvin. Tämä on todettu myös eduskunnalle annetussa selonteossa ja vastaa muiden ohjaavien tahojen näkemystä. Maistraateista koskien puolestaan VM:llä on ohjausrooli myös VRK:n toimialaan kuuluvissa kysymyksissä.

Luonnoksessa annetaan virheellisesti ymmärtää, että yksittäisen viraston ohjausvastuu osastoilla on osa yhden henkilön tehtäväkokonaisuutta. Riskiksi mainitaan mm. substanssiosaamisen jääminen kapeaksi. Ministeriön koko osasto on mukana virastonsa substanssiohjaamisessa joko suoraan tai epäsuorasti. Esimerkkinä voisi mainita yhteistyön ministeriön vero-osaston ja Verohallinnon välillä, joka on lainsäädännön valmistelussa (ministeriön vastuulla) ja toimeenpanossa (Verohallinnon vastuulla) erittäin tiivistä. Yhteistyöhön liittyy kuukausittaiset tapaamiset vero-osaston ja Verohallinnon johdon välillä liittyen keskinäiseen koordinaatioon, tuleviin tehtäviin ja tavoitteisiin. Myös ministeriö kansantalousosaston johdolla osallistuu aktiivisesti esimerkiksi Valtion taloudellisen tutkimuskeskuksen (VATT) tulevan tutkimussuunnitelman valmisteluun. Kolmantena esimerkkinä voidaan mainita aluehallintovirastojen ohjaus, joiden aidosti poikkihallinnollinen ohjaus tapahtuu kunta- ja aluehallinto-osaston johdolla usean ministeriön toimesta.

Työnjako hallinnonalan ohjauksessa kehittämis- ja hallintotoiminnan ja yksittäisen osaston välillä on selvä: KHT koordinoi ja kehittää oman hallinnonalansa ohjausta antaen ohjaukselle aikataulut, prosessit, rakenteet jne. vastaten kokonaisuuden eteenpäin viemisestä. Samalla KHT:n vastuulle jäävät resursseihin ja tietohallintoon liittyvät asiat ohjauskokonaisuudessa. Osastot tuovat ohjaukseen substanssiinsa liittyvän tukensa. Osastojen tulohjajaajat toimivat ministeriön ohjausverkoston jäsenenä, yhteyshenkilönä, joiden tehtävänä on tuoda osaston asiantuntemus ja näkemys ohjaukseen osastopäällikön alaisuudessa tukenaan koko osasto.

Luonnoksessa mainitaan, että VM:ssä kansliapäälliköllä ei ole esikuntaa, joka varmistaisi tietoperustan ja päätöksenteon valmistelun. Esikunta nimistä orgaania ministeriössä ei ole, mutta KHT voidaan nähdä eräänlaisena kansliapäällikön esikuntana. Ministeriössä palomuuuri-menettelytavan takia

kansliapäällikkö vastaa finanssipolitiikan valmistelusta ja KHT:n osastopäällikkö (hallinto- ja kehitysjohtaja) hallinnonalan ohjauksesta.

Säädösvalmisteluun liittyvää koordinaatiota on parannettu ministeriön sisällä ja asian tiimoilta on järjestetty ministeriön yhteisiä tilaisuuksia (työpajoja).

Hallinnonalan tuloraportointia tullaan kehittämään valtionhallinnon tulosohjauksen kehitystyön mukana. Vuotta 2014 koskevat tulosopimukset laadittiin valtionhallinnon toimijoita varten laadittuun sähköiseen tulosopimus pohjaan Valtiokonttorin tuloraportointijärjestelmässä. Tämä sopimus pohja muuntuisi jatkossa helposti myös raportointipohjaksi. Kehitystyö on tässä kuitenkin vasta alkamassa.

Laskentatoimea koskevassa kohdassa (s. 78-80) tuodaan esille, että Kieukäyttöönoton yhteydessä tietokonversioissa ongelmia (s.79), jotka osin hyvän kirjanpitotavan vastaisia. Ongelmat ovat kertaluontoisia. Valtiokonttori on kehittänyt Kieku-hankkeessa Kieku-järjestelmän käyttöönottomenetelmää tämän tyyppisten ongelmien välttämiseksi.

Kirjanpidon osalta todettu, että hallinnonalan neljässä kirjanpitoyksikössä on ollut sellaisia puutteita, että ryhdyttävä toimenpiteisiin. Kertomusluonnoksesta ei selviä mitä ongelmia ja kuinka vakavia.

Tarkastuskertomusluonnoksen s. 14-15 on listattu VN:n ohjesäännön mukaiset tehtävät, jotka löytyvät Kiekusta ja ne on täten raportoitavissa euroina ja tunteina. Laskentatoimen kehittymistä (s. 79-80) edesautetaan Kieku tietojärjestelmän mahdollistamalla työajanseurannalla. Kiekun ja laskentatoimen kautta voidaan myös tuottaa nykyisin enemmän tietoa kuin mitä ehkä osataan hyödyntää.

Tarkastuskertomusluonnoksessa on tuotu esille (s. 82), että sisäinen tarkastus puuttuu VRK:sta, VATT:sta ja Ahvenanmaan valtiovirastosta. VTV suosittelee järjestämistä ostopalveluna. Ostopalveluiden hyödyntäminen sisäisen tarkastuksen järjestämisessä on mahdollisesti myös hyvä vaihtoehto useammalle muullekin kirjanpitoyksikölle.

Sisäinen tarkastus on nostettu esille Aluehallintovirastojen kohdalla ns. HALKO-projektissa (AVIen hallintotehtävien kokoaminen), jonka yhteydessä tarkastellaan myös AVIen sisäisen tarkastuksen resursointia. VM on myös AVEja koskevassa tilinpäätöskannanotossa tuonut esille AVI-kohtaisen raportoinnin tarpeen tilinpäätöksessä.

Lausuntoluonnoksessa esitetyt tarkastusviraston suositukset

1. *Hallinnonalan ohjauksen lähtökohtana tulisi olla kokonaisvaltainen strategia. Ministeriön strategisten valintojen tulisi muodostaa perusta valtion talousarvioesitykselle ja hallinnonalan toimijoiden tavoitteille.*

VM:n vastaus: Tämä on oikea lähtökohta. Hallinnonalan ohjauksen tulee muodostaa yhtenäinen kokonaisuus ja ohjaukseen liittyvien suunnitteluasiakirjojen tulee muodostaa selkeä linja aina hallinnonalan strategiasta yksittäisten hallinnonalan toimijoiden tavoitteisiin asti.

Tämä on myös VM:n tavoite, johon meneillään olevalla hallinnonalan strategiatyöllä tähdätään.

Suosituksessa on virhe, sillä VM:n strategiset valinnat eivät muodosta perustaa *valtion* talousarvioesitykselle, vaan pelkästään oman eli *VM:n hallinnonalan* talousarvioesitykselle.

2. *Hallinnonalan vaikuttavuutta ja tuloksellisuutta koskevaa tavoiteasettelua olisi selkeytettävä. Hallinnonalan toimijoille asetetuista tavoitteista oli käytävä ilmi yhteys ylemmän tason tavoitteisiin. Tavoitteet olisi myös asetettava siten, että niiden saavuttamista pystytään mittaamaan ja seuraamaan. Myös tavoitteiden toteuttamisen vastuutaho olisi määriteltävä selkeästi.*

VM:n vastaus: Suositus on kannatettava. Kuten edellisessä vastauksessa todettiin, tavoitteiden asettelussa tulee olla selkeä linja ylemmän tason tavoitteista hallinnonalan toimijoiden tavoitteisiin.

3. *Hallinnonalan ohjauksellisten haasteiden vuoksi käsitellä ja dokumentoida perusteet sille, miksi nykyinen organisoituminen nähdään parhaaksi mahdolliseksi ohjauksen perustaksi. Näin on mahdollista vähentää mahdollista ohjauksellista epäselvyyttä nykyisten ja tulevien hallinnonalan toimijoiden joukossa.*

VM:n vastaus: Koko hallinnonalan ja hallinnonalan ohjauksen organisoitumista tarkastellaan ministeriön ja hallinnonalan strategiatyön edistyessä ja osana suunnittelutyötä (esim. resurssikartoitusta) seuraavaa hallituskautta silmällä pitäen.

4. *Hallinnonalakokonaisuuden asianmukaisen ohjaamisen mahdollistamiseksi tulostavoitteistoa sekä toimijoiden yksikkö- ja ryhmätason aktiivista tulosjohtamista on kehitettävä nykyistä paremmin palvelemaan ylitason tavoitteiden toteutumista.*

VM:n vastaus: Myös tämä kysymys liittyy kokonaisuuden parempaan hallintoon ja hallintaan sekä yhtenäiseen ohjauksetjuun aina hallinnonalan tavoitteista yksittäisen hallinnonalan toimijan tavoitteisiin. VM:n hallinnonalalla on parannettu hallinnonalan koordinaatiota perustamalla pysyviä työ-/yhteistyöryhmiä mm. henkilöstön kehittämisen, tietohallinnon ja taloushallinnon osalta. Suunnitteluasiakirjoihin (strategia-asiakirjat ja tulossovimukset) on pyritty löytämään hallinnonalan yhteisiä tavoitteita mm. edellä mainittuja toimintoja koskien.

5. *Osastojen ja yksiköiden tulisi tarvittaessa tehdä yhteistyötä ja vaihtaa kokemuksia hyvistä säädösvalmistelun käytännöistä. Lainsäädäntömuutosten toteutuneiden vaikutusten seuranta tulisi kohdistaa määritellyillä kriteereillä mitaten merkittävimpiin muutoksiin. Vireillä olevien lausuntopyyntöjen löydettävyyttä ministeriön verkkosivuilta tulisi parantaa.*

VM:n vastaus: Ministeriön sisäistä yhteistyötä ja kokemusten vaihtamista osastojen välillä on parannettu järjestämällä ministeriön yhteisiä säädösvalmisteluun liittyviä tilaisuuksia.

6. *Vaikuttavuuden arvioinnin tulisi, voimavarojen puitteissa, olla suunnitelmallinen ja selkeästi tavoiteasetantaan kytkeytyvä osa hallinnonalan ohjausta. Tuloksellisuuden kuvausta ei ole aina mahdollista toteuttaa yksinkertaisin mittarein.*

VM:n vastaus: Vaikuttavuutta ja tuloksellisuutta sekä näille asetettujen tavoitteiden toteutumista (seurantaa) arvioidaan säännöllisesti ministeriön ja viraston välillä käytävissä tulosneuvotteluissa, joiden yhteydessä ministeriön antaa arvionsa/kannanottonsa asetettujen tavoitteiden toteutumisesta.

7. *Valtion talousarviossa asetettujen tavoitteiden ja niiden toteutumisen raportointia hallituksen vuosikertomuksessa ja hallinnonalan toimijoiden vuosi- ja toimintakertomuksissa olisi kehitettävä siten, että kertomuksista kävisi selkeästi ilmi asetetut tavoitteet ja niiden toteuma verrattuna asetettuun tavoitteeseen. Tavoitteista ja niiden toteutumasta olisi raportoitava kattavasti myös Neutrassa.*

VM:n vastaus: Tarkastuskertomusluonnoksen perusteella hallinnonalan kirjanpitoyksiköiden tilinpäätöslaskelmat ja niiden liitteet antavat pääosin oikeat ja riittävät tiedot toiminnan taloudesta. Tarkastuksen perusteella talousarviota on noudatettu. Hallituksen vuosikertomuksen kohdalla VTV on todennut kehittämismahdollisuuksia (s. 71-72) toiminnan tuloksellisuuden ja henkilöstöä koskevien tavoitteiden esittämisessä. Vuosikertomuksen koostaminen tapahtuu nykyisin valtioneuvoston kanslian vetämässä toimituskunnassa ja siinä käytettävä tila raportoinnille on rajoitettu.

Tarkastuskertomuksessa on tuotu esille tulosohejausraportoinnin osalta (s. 74), että valtioyhteisöjen palveluille ei ole sanallisia vaikuttavuustavoitteita Valtiokonttorin ja Palkeiden toimintakertomuksissa. Jos vaikuttavuutta ajatellaan kansalaisten käyttäytymisen muutoksena niin vaikea löytää vaikuttavuustavoitteita Valtiokonttorin ja Palkeiden valtioyhteisöjen palveluille. Sen sijaan vaikutustavoitteita löytyy tehokkuuden, laadun yms. osalta.

Tietojohtaja,
hallinto- ja kehitysjohtajan sijaisena Irja Peltonen

Kehittämispäällikkö

Panu Kukkonen