Työelämä- ja tasa-arvovaliokunta 9.5.2108

Näkökohtia hallituksen esitykseen eduskunnalle laiksi alueiden kehittämisestä ja kasvupalveluista ja eräiksi siihen liittyviksi laeiksi

Robert Arnkil

Vuosi (1.3.2018) sitten totesin silloisesta esityksestä keskeisinä johtopäätöksinä:

- Työvoimapalvelujen toimivuus ei (eikä innovatiivisuus) ole jossain yksityiskohdassa, ei palvelun yksityistämisessäkään, vaan kokonaisuuden toimivuudessa
- Saksan, Tanskan, Hollannin – ja myös Australian ja Iso-Britannian – kokemukset viittaavat siihen, että ratkaisujen olennainen komponentti on hyvä kumppanuus (myös yksityisen kanssa)
- Yksityisten palvelujen toimivuuden varmistaminen on sitä soveltavissa maissa ollut moni(kymmen)vuotinen korjaus- ja oppimisprosessi – tämä pitäisi vakavasti ottaa huomioon. Tämä edellyttää erittäin hyvä kilpailuttamisen ja hankinnan ja markkinoiden luomisen osaamista.
- Kun katsoo Australian ja Iso-Britannian mallien kehitystä, joka on vienyt ainakin kaksi vuosikymmentä – ja vielä vahvasti keskusjohtoisissa maissa – on selvää, että riskit Suomessa ovat huomattavat.
- **Mielestäni Suomella olisi perusteita soveltaa maakuntamallissa/kasvupalveluissa kumppanuusmallia, jossa vaiheittain markkinoita kehittämällä lisätään myös yksityisen sektorin roolia palvelutuotannossa, menemättä kokonaan markkinavetoiseen ’Australian malliin’.**

Itse asiassa kumppanuusmallin suuntaan on menty – vai onko?

- Tilanne on vuoden takaiseen nähden merkittävästi muuttunut kasvupalvelun (ja tietenkin soten) suhteen. Itse asiassa nyt on liikuttu enemmän kumppanuusmallin suuntaan, alliansseineen kaikkineen

- Tämä on periaatteessa hyvä asia ja avaa mahdollisuuksia löytää Suomen kannalta tasapainoisempi malli

- Samalla kuitenkin asian hahmottaminen ja myös riskien arviointi on vaikeaa

Mitä esitetään

Kun markkinamallin toteuttamismahdollisuus muuttui vuosi sitten perustuslakivaliokunnan ratkaisun jälkeen, nyt esitetään eräänlaista **kilpailua käyttävää kumppanuusmallia, jossa yhtenä järjestelynä ovat allianssit**

”Maakunta voisi valita tuotantotavan joko tuottamalla kasvupalvelut itse tai tytäryhteisössään taikka hankkimalla palvelut ulkoisilta tuottajilta”

Ehdote sisältäisi maakunnan palvelujen tuottamisen tapojen mahdollisuuksien valikoiman, ***jonka hyödyntäminen riippuu maakunnan muista päätöksistä. Valinnanvapauden laajuus voisi toteutua eri laajuisena eri maakunnissa, riippuen siitä, miten maakunta rakentaa palvelutuotantonsa ja miten palvelumarkkinat toimivat maakunnan alueella.***

Esityksestä on vaikea saada selvää, millainen malli Suomeen oikein on tulossa, tai mitä tavoitellaan. Nyt lausunnon kohde ei ole samalla tavalla selväpiirteinen, kuten vuosi sitten, vaan ’liikkuva maali’, jonka monia ratkaisevan tärkeitä osia on vaikea hahmottaa.

Näin on erityisesti siksi, että jokaisessa kohdassa, jossa olisi tarpeen ottaa kantaa siihen, millaiseen kokonaismalliin ollaan pyrkimässä kuntien roolin, kumppanuuksien ja markkinoiden ja kilpailuttamisen (yksityisten palvelujen) suhteen, todetaan esityksessä että ’se riippuu maakunnan päätöksistä’. Toisin sanoen maakunnille annetaan ’avoin kortti’ ja samalla niille sälytetään erittäin monimutkainen tehtävä palvelumalleista ja tuotantotavoista päättämisestä ja toimeenpanemisesta

Allianssimalli

Palvelu- ja hankintamallin sovittaminen paikallis- alueellisiin olosuhteisiin on tietenkin järkevää. Esityksen haitari on kuitenkin mahdollisimman suuri – omatuotannosta aina markkinamalliin. Tämä sälyttää maakunnille erittäin monimutkaisen tehtävän ja tuloksena voi olla vuosikausiksi 18 maakunnan mallien ’tilkkutäkki’, jota voi olla valtakunnallisen politiikan kannalta erittäin vaikea koordinoida esimerkiksi työvoimavarojen kansallisen kehittämisen tai työvoiman liikkuvuuden suhteen

Kuvaan on otettu allianssimalli

Sinänsä on myönteistä, että allianssin esiin nostamisella mahdollistetaan julkisen vahvempi rooli ja erityisesti neuvottelevuus kuntien kanssa (jotka on todella tärkeä saada mukaan, olipa malli mikä tahansa). Miten, sitä on vaikea hahmottaa

Eikä allianssi ole viime kädessä mitään muuta kuin hyvin toteutettu kumppanuus, jossa riskit jaetaan järkevästi, toiminta on läpinäkyvää ja koko prosessi on hyvin hoidettu. Allianssi on siten vain ’kuori’, tai tavallaan ’kehotus’ toimia maakunnissa viisaasti. Tällaiseen kehotukseen on helppo yhtyä. Sille pitää vain saada todellista sisältöä ja sen luominen tulee olemaan maakunnille erittäin vaativa tehtävä.

Mutta vahvaan markkinamalliin ollaan menossa – sittenkin?

- Esityksen läpi kuitenkin kulkee varsin vahva ’markkinoitumisen’ juonne

- ”Kirjallisuuslähteiden perusteella voidaan päätellä, että **lähinnä Australian ja Ison-Britannian palvelujen laajamittainen yksityistäminen muistuttaa eniten tässä lakiesityksessä ehdotettavaa muutosta**.”

- Samaan hengenvetoon esityksessä – jälleen – kuitenkin todetaan, että ” *Lisäksi maakunta voi päättää tuottaa kasvupalvelunsa itse, jolloin siirtymää markkinoille ei synny.”*

- *Valmistelussa on myös* HE 62/2018, (esitys julkisten työvoima- ja yrityspalvelujen järjestämisestä), jolla olennaisella tavalla avataan yksityisille palveluille mahdollisuuksia

- Eli maali liikkuu jälleen. Yhtäältä esityksen läpi kulkee ’75%-juonne’ (”***Viranomaisten nykyisin tuottamat tehtävät voisivat vähentyä 75 prosentilla nykyisestä, jos maakunnan viranomaistehtävien osuus olisi 15 prosenttia nykyisestä ja järjestämistehtävien 10 prosenttia”***
- Siis käytännössä pidemmällä tähtäimellä työvoimapalvelujen yksityistäminen - ja saman tien väistetään sanomalla, että ’markkinoita välttämättä ei synny’ (riippuen maakuntien päätöksistä)

Yksityiset palvelu voivat tuoda lisäarvoa – mutta esitys epäilee sitä itsekin

- Yksityisiltä markkinoilta voidaan, myös kansainvälisten kokemusten mukaan, saada lisäarvoa kasvupalveluiden toteuttamiseen

- On kuitenkin suorastaan ironista, että itse esityksen vaikuttavuusarvioissakin tätä epäillään. Siellä todetaan että *”vaikka tuloksissa (yksityisten palvelujen tuloksissa) on tiettyä heterogeenisuutta,* ***ei niiden perusteella voida pitää yksityistä palvelun tuottajaa julkista parempana työllisyysvaikutusten osalta.*** *Eri osatyömarkkinoilla ja tilanteissa löytyy näyttöä kumpaankin suuntaan*

- *OECD havaitsi Ison-Britannian tulokset pettymykseksi, joskin eräissä muissa tutkimuksissa on saatu myönteisiä vaikutuksia, sen sijaan Australiassa yksityiset tuottajat näyttävät toimivan varsin tehokkaasti.* ***Kokeellisissa tutkimuksissa näyttöä yksityisen sektorin paremmuudesta ei löytynyt. Suomea koskien ei ole yleistettävyydeltään ja tutkimusmetodeiltaan käytössä sellaista tutkimusta, jonka perusteella voitaisiin tehdä tätä lakimuutosta koskien muita kuin alustavia päätelmiä.***

- Kasvupalveluesityksen omissa arvioissa esitetään siis varsin suuria varauksia palvelujen yksityistämisen suhteen.

Jos vahvaan markkinoitumiseen mennään, se on taatusti vaativaa – mutta millaiseen kokonaismalliin tähdättäisiin?

- Työvoimapalvelujen yksityistäminen on osoittautunut erittäin haastavaksi kaikkialla
- Australialla on mennyt vuosikausia saada mallinsa kuosiin, eikä sen onnistumisista sinänsä voi tehdä suoria päätelmiä Suomen suhteen
- Iso-Britannia käyttää yksityisiä palveluja työmarkkinoiden ja asiakkaiden ’vaikeammassa osassa’, joka on vaatinut erittäin paljon työtä, jotta sinne syntyy sellaiset (kvasi)markkinat, jotka eivät johda kermankuorintaan ja parkkeeraamiseen
- Suomi ei ole omissa linjauksissaan kuitenkaan ottanut kantaa edes siihen, tähdätäänkö pidemmällä tähtäimellä jonkinlaiseen Australian malliin (työvoimapalveluja yksityistetään merkittävästi koko asiakkaistoa koskien) vai enemmän Britannian malliin (eli lisäarvoa haetaan työvoimapalvelujen yksityistämisellä vaikeammassa osassa ja ’helpompi’ osa hoidetaan edelleen julkisilla palveluilla, entiseen tyyliin)
- Jääkö tämäkin – varsin vaikea, ja seurauksiltaan merkittävä linjaus – maakuntien hoteisiin?

Miten käy varsinkin vaikeammassa asemassa olevien palvelujen?

Esityksen omissa vaikuttavuusarvioissa todetaan, että arviointiin liittyy epävarmuutta juuri sen vuoksi, että maakuntien käyttöön ottamista malleista ei vielä tiedetä mitään – se on siis vielä ’avoin kortti’

Esityksessä todetaan että: *”Arviointiin liittyy epävarmuutta etenkin siltä osin, että maakuntauudistuksen eri elementit kytkeytyvät toisiinsa ja saattavat aiheuttaa ristikkäis- ja yhteisvaikutuksia,* ***joita ei pystytä vielä arvioimaan tämän lakiehdotuksen osana….*** *Sama koskee sosiaali- ja terveyspalveluja koskevia ratkaisuja.* ***Suurimmat epävarmuudet vaikutusten osalta liittyvät kuitenkin uusien markkinoiden muodostumiseen. Erityistä epävarmuutta on tiettyjen kohderyhmien, kuten vaikeasti työllistettävien palvelujen organisoitumiseen uusilla markkinoilla.”***

Varsinkin viimeinen lause – **epävarmuus vaikutuksista vaikeasti työllistyvien palvelujen organisoitumisesta** - on erittäin oleellinen Suomen kannalta. Työllisyyspalvelujen olennainen kysymys Suomessa (ja myös muualla) on kyky tuottaa ’lisäarvoa’ vaikeampiin työmarkkinoiden ja asiakkaiden ongelmiin. Strategisessa perspektiivissä Suomen niukkenevissa työvoimaresursseissa tarvitaan nimenomaan työvoimavaroista huolehtimista, osaamisen nostamista ja rakennetyöttömyyden purkamista. Huolimatta siitä, että Suomessa ja Euroopassa on jo pitkään kiinnitetty huomiota työvoimapolitiikassa työmarkkinoiden ’vaikeampaan päähän’, on pitkäaikais- ja varsinkin krooninen työttömyys edelleen erittäin merkittävä ongelma – myös niissä maissa, joissa talous vetää nyt ennätystahtia, kuten Saksassa.

Henkilöstön asema maakuntia kohti mentäessä?

- Nykyisen henkilöstön asema tulevien muutosten suhteen on monella tavoin haasteellinen ja ongelmallinen
- Kun maakuntien ratkaisujen haitari on omatuotannosta laajaan yksityistämiseen, voi tilanne ja ratkaisujen aikataulu vaihdella erittäin suuresti maakunnasta toiseen
- Esityksessä todetaan kyllä, että ensimmäinen vaihe toteutetaan liikkeenluovutuksena ja että on olemassa siirtymäkausi, mutta entä se kaikkein oleellisin – eli mitä sen jälkeen?
- Tämä on omiaan synnyttämään suurta epävarmuutta nykyisen henkilöstön keskuudessa, seikka, jonka olen saanut itse nähdä ja kokea viimeisen kahden vuoden aikana useissa tilaisuuksissa ympäri maata, joihin on osallistunut satoja ihmisiä, joita kasvupalvelujen ratkaisut tulevat koskemaan.

Uusien palveluntuottajien asema maakuntiin mentäessä?

Maakuntiin valmistautumisen ’avoin kortti’ ei ole ongelmallinen vain olemassa olevan henkilöstön kannalta, vaan myös tuleviin markkinoihin valmistautuvien yritysten ja potentiaalisten yritysten kannalta

Innovaatioita, innovaatioita….. Mitä innovaatioita?

- Suomella on runsaasti kokemusta (mm. TYPit, aikaisemmat ja käynnissä olevat kokeilut) siitä miten vaikeammassa työmarkkinatilanteessa olevia palvellaan

- Tähän ei ole missään maailmassa olemassa mitään ihmeellisiä innovaatioita ohi tämän kokemuksen

- **Olennaista on palvelujen kombinointi, palvelujen järkevä polutus ja kokonaisjärjestelmän toimivuus** (mukaan lukien hankintaosaaminen jne.)

- Esimerkiksi Britanniassa analyysi yksityisten palvelujen vaikuttavuuden ’ytimistä’ tuotti seuraavanlaisia havaintoja: hyvä vaikuttavuus lähtee hyvästä ensikontaktista asiakkaaseen, palvelun jatkuvuudesta, asiakkaan kuulemisesta, hyvistä verkostoyhteyksistä…

- Nämä ’innovaatiot’ ovat kyllä Suomen työvoimaneuvojien, ammatinvalintapsykologien, kuntien ja kolmannen sektorin toimijoiden ja kaikkien muiden asiaan liittyvien tiedossa jo entuudestaan

- Varmasti myös uusia innovaatioita syntyy, mutta nyt tästä innovaatio-odotuksesta odotuksesta on tullut mantra

Yhteenveto: mikä olisi viisasta ottaa huomioon tulevassa kasvupalvelulaissa ja muutosprosessissa maakuntiin mentäessä?

- Vaikka esitys on ’liikkuva maali’ kuten olen todennut, on mielestäni pidemmällä tähtäimellä perusteltua olettaa, että vaikka maakunnille annetaakin koko lailla ’carte blanche’ rakentaa millainen malli tahansa, on lopputulema todennäköisesti suurimmassa osassa maakuntia – ja varsinkin runsaammat resurssit omaavilla seuduilla – malli, jossa markkinoiden käyttöä on olennaisesti lisätty nykyisestä

- Jos tällä tavoin, ainakin hetkeksi, ’naulaamme’ maalin jotenkin paikoilleen, mitä sen suhteen kansainvälisten ja kotimaisten kokemusten mukaan olisi Suomen mallissa viisasta ottaa huomioon?

1.Toimivan hankinta/palvelumallin luominen on erittäin vaativa tehtävä – on varmistettava riittävä muutoksenhallintakyky

- Hankinta- ja alihankintasysteemien kehittäminen ja johtaminen ovat kansainvälisten kokemusten mukaan monimutkainen ja vaikea tehtävä toimintapolitiikan muotoilijoille ja julkisille viranomaisille

- Haaste on vaikea senkin vuoksi, että työelämä ja työmarkkinat ovat voimakkaassa murroksessa – eikä hallituksen esityksessä tämän murroksen luonnetta ole mitenkään erityisemmin avattu taustana työvoimapalvelujen muutostarpeille

- Toimivan hankintasysteemin aikaansaaminen vaatii markkinamaiden kokemusten mukaan pitkän monitoroinnin, arvioinnin ja muuntelun ja korjailun prosessin

- Palvelumallin luomisen prosessi olisi suunniteltava siten, että se mahdollistaa nopean oppimisen hankinnan toteutumisesta ja sen joustavuudesta, jotta tarpeellisia muutoksia voidaan tehdä

- Kokemus siten osoittaa, että ’oppimiskäyrä’ on jyrkkä ja jatkuva ja kestää kauan oppia ohjamaan järjestelmää, jotta vältytään vääränlaisilta yllykkeiltä ja tehottomuudelta ja todella saadaan esiin innovaatioita tuottajilta

2. On tärkeää, että palvelun aloitus ja ’reitittäminen’ on vahvasti julkisen käsissä

- Julkinen järjestäjä on useimmiten – myös ’markkinamalleissa - vastuussa palvelun aloittamisesta ja lähetteestä (profiloinnista ja kohdentamisesta)

- Tämä on tärkeä kohta, jotta asiakkaan palvelutarpeiden arviointi ja sen perusteella hankinnan suunnittelu pysyy julkisen käsissä. Palvelutarpeen arviointia on sitten täydennetty tarvittaessa yksityisillä palveluilla

- Tässä suhteessa esityksen muotoilut ovat epäselviä, sillä lakiluonnoksessa (HE 62/2018, jota käytän tässä esimerkkinä) lukee mm” Työ- ja elinkeinotoimisto…. **tai** palveluntuottajan on arvioitava työttömän työnhakijan palvelutarve yhdessä työnhakijan kanssa…”
-
- Tämän ’tai’ voi tulkita myös niin, että palveluntuottaja on yksityinen toimija. Tällöin on vaarana että pukki on kaalimaan vartijana

- Australian ja Britannian malleissakin palvelun aloitus ja ensimmäinen palvelutarvearvio ja profilointi ja alustava reititys ovat julkisen käsissä. Näin on myös esimerkiksi Saksassa ja Tanskassa. Näitä voivat sitten yksityiset palvelut täydentää ja syventää.

3. Kilpailubyrokratian ja transaktiokustannusten paisumiselta ja kokonaisuuden hajoamiselta olisi vältyttävä

- Sopimuspolitiikan ja hankinnan toteutustavassa on monia vaihtoehtoja, jolla on merkittäviä vaikutuksia riskien jakautumiseen järjestäjän ja tuottajan kesken, sekä palvelujen tuottamiseen ja vaikuttavuuteen

- Eri maissa on erilaisia järjestäjä – tuottaja ratkaisuja. Pienissä ja lyhyemmissä sopimuksissa on pienempi riski tuottajan epäonnistumisen suhteen - Mutta kääntöpuolena on järjestäjän (ja tuottajien) ’tukehtuminen’ loputtomaan kilpailuttamiseen ja transaktiokustannuksiin ja kokonaisuuden hajoaminen – kuten kävi mm. Britanniassa (joka on kokenut markkinoiden käyttäjä)

- Tämän vuoksi Britanniassa siirryttiin ’ensisijaisten tuottajien’ malliin – pitkät ja hyvin resursoidut sopimukset, joissa vapaus alihankinnointiin. Tällöin transaktiokustannukset, monitorointi ja kilpailutusbyrokratia vähenee, saadaan parempaa mittakaavaetua ja tuottajilla on parempi yllyke innovaatioinvestointeihin

- Kääntöpuolena suurten toimittajien ’dominointi’ sekä markkinoilla, että suhteessa järjestäjään (nk. ’smart buyer-ongelma)

- Ylipäänsä kovat odotukset siitä, että voimakkaalla markkinamekanismien käytöllä saataisiin byrokratia/hallintokuluja kuriin ja saataisiin aikaan merkittäviä säästöjä voi osoittautua pilvilinnaksi.

4.Grey box eikä black box

- Sopimukset ovat kansainvälisesti vaihdelleet kiinteähintaisista sopimuksista tuloksista maksamiseen

- Pyrkimyksenä on ollut päästä tulosperustaiseen malliin (ja eroon kustannusperusteisista malleista)

- Tulosperusteissa malleissa alun perin on palkittu, ’black box’ mallin mukaisesti, vain ’kovista’ työllistymistuloksista (työllistyminen avoimille markkinoille), mutta kokemuksen myötä on huomattu, että täytyy palkita myös välituloksista ja kiinnittää huomiota prosessin laatuun (eli on siirrytty ’grey box’ malliin)

- Tämä on puolestaan nostanut esiin tarpeen mitata ja palkita ’pehmeistä’ tuloksista, eli osallisuuden, aktiivisuuden ja toimintakyvyn etenemisestä. Näin on tehty mm. Britanniassa

- Suomen valmistelu näyttäisi vielä olevan kovin ’black box’ asennossa…

5. Hyvä vuoropuhelu ja neuvottelevuus kaikkien tahojen ja taitava kokonaisvoimavarojen käyttö on turvattava

- Varsinkin suurissa sopimuksissa (jollaisiin meilläkin monelta osin tullaan hyvin todennäköisesti menemään) olennaiseksi on kansainvälisissä kokemuksissa tullut vuoropuhelu järjestäjän ja tuottajien (myös potentiaalisten tuottajien) välillä, läpinäkyvyys, sekä myös useampivaiheisten tarjouskierrosten järjestäminen (ensin ehdotusten pyytäminen jotta palvelukokonaisuuksia saataisiin synnytettyä erityisesti monitahoisissa tilanteissa)

- Toisin sanoen järjestäjän ja tuottajan erottaminen (jota Suomen esityksessä korostetaan liiallisuuksiin asti pitkin matkaa), on kokeneissa maissa alun erottamisen jälkeen ’palannut’ enemmän läpinäkyvyyteen (grey box) ja kumppanuutta käyttävään vuoropuheluun

- Tällöin voitaisiin paremmin ratkaista palvelujen yhdistely ja palvelukokonaisuudet (jotka ovat tuottaneet vaikeuksia markkinamalleissa)

6.Laatua ei pidä heikentää painottamalla hintaa liikaa

- Yleensä kilpailuttamisessa on kansainvälisissä kokemuksissa haettu tasapainoa hinnan ja laadun välillä
- Tämäkin on tärkeä näkökohta, sillä Suomessa on kovin usein painotettu hintaa liikaa
- Kokemus eri puolilta maailmaa osoittaa, että liiallinen alhaisen hinnan painottaminen valinnassa on johtanut huonoon palvelun laatuun ja kestämättömiin sopimuksiin
- Haasteena on löytää tasapainoset valintakriteerit niin että saadaan samanaikaisesti laadukkaita ja taloudellisia sopimuksia, jotka eivät aiheuta ongelmia tuottajille.

7.Asiakaslähtöisyys, palvelun ohjauksellisuus ja asiakkaan voimaannuttaminen on turvattava

- Kilpailu sopimuksista on maailmalla yleisin malli, mutta jossain määrin on painotettu asiakkaan valintaa ja voimaannuttamista, kuten vouchereiden käytöllä.

- Valinnanvapaus on tärkeä asia, mutta myös valinnanvapauden toteutuminen on todella liikkuva maali ja lisää maakuntien ’vaikeuskierrettä’
-
- Kansainvälisessä keskustelussa työvoimapalveluista ja elinikäisestä oppimisesta on korostettu ohjauksellisuuden ja asiakkaiden omien uraohjaustaitojen kehittämistä nopeasti muuttuvilla työmarkkinoilla

- Valinnanvapauden toteutuminen edellyttää myös ohjauksellisuuden ja itseohjautuvuuden kehittämistä. Asiakkaan voimaannuttamisessa on siten erittäin tärkeää huolehtia asiakaskontaktien, ohjauksellisuuden ja palvelun henkilökohtaistamisen toimivuudesta ja resursseista

8.Nykyisen henkilöstön osallisuuden ja osaamisen käytön turvaaminen

- Kuten edellä on todettu, Suomella on runsaasti kokemusta (mm. TYPit, aikaisemmat ja käynnissä olevat kokeilut jne.), siitä miten varsinkin vaikeammassa työmarkkinatilanteessa olevia palvellaan

- Tähän ei ole missään maailmassa olemassa mitään ihmeellisiä innovaatioita ohi tämän kokemuksen

- Olennaista vaikuttavuudessa ei niinkään ole yksittäisten osien ’hyvyys’, vaan palvelujen kombinointi, palvelukokonaisuudet ja palvelujen sujuva polutus ja kokonaisjärjestelmän toimivuus – ja julkisen hyvä ote kokonaisuuteen

- Tällaisesta toiminnasta Suomessa on erittäin paljon kokemusta ja sen siirto maakuntien käyttöön, niin järjestäjärooliin, kuin tuotantoon, olipa se miten järjestetty tahansa, on aivan olennainen tekijä kasvupalvelujen onnistumisessa

- Näinollen siirtymävaiheissa on erittäin tärkeää huolehtia nykyisen henkilökunnan motivaatiosta, osallisuudesta ja myös markkinoihin ja yrittäjyyteen valmistautumisesta

9.Hyvät informaatiojärjestelmät ja digitaalisten palvelujen asiakaslähtöisyys turvattava

- Hankinta edellyttää erittäin hyviä informaatiojärjestelmiä, joilla järjestäjä voi seurata tuottajien suoriutumista ja todentaa palvelun laatu ja aikaansaannokset/vaikuttavuus

- Kaiken kaikkiaan tärkeä haaste on välttyä liian teknologiavetoisista ratkaisuista, joissa henkilökohtainen asiakaskontakti ja palvelutarpeen arviointi ohenee liikaa. Olisi varmistettava että henkilökohtainen palvelumahdollisuus turvataan, varsinkin vaikeammassa asemassa oleville.

- Maakuntien ylösajon kiire saattaa informaatiojärjestelmien osalta tuottaa suuria ongelmia ja riskejä

- Tämäkin on omiaan lisäämään maakuntien vaikeuskierrettä ja kokonaisuuden hallintaa ja seurantaa

- Digitaalisten palvelujen nopea kehitys on avannut uusia mahdollisuuksia palveluille, myös niiden henkilökohtaistamiselle

- Digitaalisten palvelujen kehittämisessä on tärkeää huolehtia siitä, ettei synny ’digitaalista kuilua’, eli että heikommassa asemassa olevat ja ei-diginatiivit asiakkaat jäävät palvelussa heikommalle.