# Tulevaisuuden vaikuttava tieto- ja teknologiapolitiikan johtaminen

Pasi Pohjola, Minna Saario, Jukka Lähesmaa

Sosiaali- ja terveysministeriö

# Sisällys

Motiivi ..... 3

Tieto- ja teknologiapolitiikan johtamisen uudistustarpeet ..... 3

Politiikan ja hallinnon rakenteiden heikkoudet ..... 4

Nykytilassa hyvin ..... 5

Ehdotusten arviointi ..... 6

Digiministerityöryhmä ja digitoimisto 2.0. ..... 6

Digisektorin yhteiskehitysbudjetti ..... 7

Virtuaalinen ministeriö ..... 8

Johtopäätökset ..... 10

# Motiivi

Tieto- ja teknologiapolitiikka on entistä vahvemmin eri hallinnonaloja ja toimialoja läpileikkaava teema, jonka johtamisen tulisi tulevaisuudessa olla nykyistä kattavammin toimija hallinnonalojen yhteisiä tarpeita ja mahdollisuuksia huomioivaa. Esimerkiksi eri toimialojen synergiaetuja ja yhtenäisiä tarpeita tulisi tunnistaa ja johtaa nykyistä laajemmin.

Toisaalta, monilla aloilla on omia kehittämistarpeita, kehittämisvelkaa ja myös tuottavuus- ja innovaatiopotentiaalia, joita tulisi pystyä viemään eteenpäin johdonmukaisesti osana muuta toiminnan kehittämistä. Tieto- ja teknologiapolitiikan tulisikin rakentua siten, että sen avulla kyetään myös tunnistamaan ja priorisoimaan toimialakohtaisia tarpeita ja toimenpiteitä.

Tieto- ja teknologiapolitiikan johtamisen tulisi tulevaisuudessa vastata entistä paremmin sekä alakohtaisiin että aloja yhdistäviin tarpeisiin siten, että johtaminen on tehokasta ja kustannusvaikuttavaa. Johtamisen tukemiseksi tulisikin laatia ja uudistaa kansallista strategiaa politiikkatoimien tueksi ja hyödyntää verkostojohtamisen malleja.

## Tieto- ja teknologiapolitiikan johtamisen uudistustarpeet

Tieto- ja teknologiapolitiikan johtamista on aiemmin toteutettu osittain ja tarpeettoman vahvasti yksittäisten ja irrallisten tieto- ja teknologiatavoitteiden ohjaamana. Toimet ovat perustuneet yksittäisiin tieto- tai teknologialähtöisiin tavoitteisiin ja esimerkiksi laajemmat yhteiskunnalliset vaikuttavuustavoitteet ovat olleet vähemmässä roolissa tai ne ovat olleet sellaisia, joiden toteutumiseen on liittynyt merkittäviä epävarmuustekijöitä. Tulevaisuudessa tieto- ja teknologiapolitiikan johtamista tulisikin vahvistaa entisestään yhteiskunnallisten vaikutusten ja toimien lisäarvon näkökulmasta.

Esimerkiksi digitalisaation kehittäminen ja kansallinen johtaminen on monissa tapauksissa edennyt teknologialähtöisesti, mikä on merkittävä riski tieto- ja teknologiapolitiikan yhteiskunnallisen vaikuttavuuden näkökulmasta. Jatkossa tieto- ja teknologiapolitiikan laajempien hyötyjen saavuttamisen näkökulmasta on aivan olennaista ymmärtää sen kiinteä yhteys muuhun toimintaan ja toiminnan kehittämiseen. Vaikka tieto- ja teknologiapoliittisilla toimilla tulee olla tunnistetut strategiset periaatteet, tieto- ja teknologiapolitiikka on aina yhteydessä muihin politiikkatoimiin. Esimerkiksi data ei itsessään ole arvo sinänsä vaan data rakentuu tiedoksi ja saa arvonsa osana toimintaa, kuten osana tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa. Näin siis politiikkatoimet datan ja tiedon osalta tulee kohdentaa tunnistettujen tarpeiden ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden arvion pohjalta.

Tämä koskee laajemminkin teknologiapolitiikkaa, jonka vaikuttavuus on yhtä lailla riippuvaista muista politiikkasektorin toimista. Teknologia itsessään ei tulisi olla politiikkatoimien päämäärä vaan teknologia tulisi nähdä osana laajempaa kokonaisuutta, jossa teknologiapoliittisilla toimilla rakennettaan uusia mahdollisuuksia muiden päämäärien saavuttamiseen. Esimerkiksi teknologiapolitiikalla voidaan edesauttaa ekologisen kestävyyden tavoitteiden saavuttamista tai kustannustehokkaampien ja vaikuttavampien julkisten palveluiden toteuttamista.

Tulevaisuudessa tieto- ja teknologiapolitiikan johtamista ei tule nähdä irrallisena muusta poliittisten toimien johtamisesta, vaan sitä tulisi entistä vahvemmin toteuttaa osana muita politiikkatoimien johtamista. Digitalisaation ja teknologian mahdollisuudet on, erityisesti julkishallinnossa, opittava tunnistamaan ja hyödyntämään muussa johtamisessa nykyistä paremmin.

Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja lisäarvon vahvistaminen, näkemällä tieto- ja teknologiapolitiikan yhteydet muihin politiikkatoimiin, ei kuitenkaan tulisi johtaa siihen, että tieto- ja teknologiapolitiikalle ja sen johtamiselle ei luotaisi yhteisiä yleisperiaatteita ja linjauksia. Tällaisia toimintaa ohjaavia periaatteita tarvitaan, kunhan niitä ei luoda siiloissa tai niin, että ne eivät estävät laajempin yhteiskunnallisten tavoitteiden huomioimisen politiikkatoimissa.

Näiden periaatteiden tulisi jatkossa korostaa sitä, että teknologian hyötyjä tarkastellaan entistä laajemmin hyödynsaajien näkökulmasta, kuten kansalaisten, asiakkaiden, organisaatioiden (julkiset organisaatiot, yritykset, kolmas sektori, tutkimus- ja kehittämisorganisaatiot) ja ammattilaiset. Samalla käytettävien ohjauskeinojen ja asetettavien tavoitteiden tulisi entistä vahvemmin palvella laajempaa hyötyajattelua

Kokonaisuuden vahvistamiseksi myös jatkossa on arvioitava tieto- ja teknologiapolitiikan johtamiseen liittyvän lainsäädännön kokonaisuutta. On tunnistettava mahdollisia lainsäädännöllisiä esteitä ja mahdollisuuksien mukaan poistaa niitä. Toisaalta lainsäädännön uudistamisessa tulisi entistä vahvemmin luoda mahdollistavaa säätelyä myös tieto- ja teknologiapolitiikan toteuttamisen näkökulmasta. Esimerkiksi analytiikan ja automaattisen päätöksenteon hyödyntäminen eri toimialoilla vaatii säätelypohjan tarkistamista.

## Politiikan ja hallinnon rakenteiden heikkoudet

Hallinnon rakenteiden haasteet ja heikkoudet näkyvät erityisesti siinä, että tieto- ja teknologiapoliittisia toimia edistetään ja johdetaan turhan useasti toimialakohtaisesti ja siiloissa. Tämä johtaa siihen, että valtiontalouden panostukset kohdentuvat eri toimiin selvästi muidenkin kuin vain tunnistetun kehittämistarpeen ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden arvioiden perusteella. Samalla erilaisten ja eri sektorin toimien arviointi ja keskinäinen vertailu esimerkiksi niiden relevanssin suhteen ei toteudu riittävän läpinäkyvästi.

Rakenteiden ja politiikan haasteet ilmenevät esimerkiksi niin, että digitalisaation hyötyjä ei pystytä johtamaan eikä arvioimaan riittävän täsmällisesti. Tulevaisuudessa mittavien kansallisten ICT panostusten tulisi entistä vahvemmin realisoitua toiminnassa, toimintatapojen ja toiminnan tehokkuuden kehittymisessä.

Mittavien kansallisten ICT panostusten tulisi nykyistä paremmin hyödyntää myös liiketoimintamahdollisuuksien syntymistä ja vientiä. Palvelujärjestelmässä tulisi nykyistä paremmin osata hyödyntää yritysten olemassa olevat palvelut ja tuotteet. Mahdollisuudet julkisen kehittämisen yhteydessä syntyvien innovaatioiden kaupallistamiseen tulisi pystyä tunnistamaan järjestelmällisesti ja tarvitaan toimintamalleja miten näistä innovaatioista voidaan synnyttää liiketoimintaa.

Esimerkiksi terveydenhuollossa Suomella voisi olla mahdollisuuksia tuottaa ja ottaa käyttöön omia digitaalisia ratkaisuja, joilla voitaisiin korvata kansainvälisten suuryritysten tuotteita ja toiminnan riippuvuutta niistä. Tällaisella muutoksella voidaan toisaalta vahvistaa palvelujärjestelmän riippumattomuutta ja toisaalta myös mahdollistaa julkisen palvelukehityksen kautta mahdollisuuksia teknologiavientiin.

Yhteenvetona voidaan todeta, että julkishallinnon johtamisen rakenteita tulee uudistaa vastaamaan nykypäivän tarpeita. Monilta osin julkishallinnon tieto- ja teknologiapolitiikan johtamisrakenteet ovat vanhentuneita. Pahimmassa tapauksessa eri toimijoiden roolit ja resurssit eivät kohdistu oikein ja tiedonhallinnan johtamiseen sekoittuu organisaatioiden muita intressejä. Tavoitteena tulisi olla rakenne, jossa toimijoiden roolit määrittyvät selkeästi ja politiikkatoimia arvioidaan laajasti niiden vaikuttavuuden näkökulmasta.

## Nykytilassa hyvin

Digitalisaation merkityksen ymmärrys on kasvanut ja esimerkiksi sote-sektorilla koronapandemian ajanjakso kaikista haasteista huolimatta aikaansai merkittävän edistysaskeleen digitalisaation hyödyntämisen ja sähköisen asioinnin saralla.

Myös ymmärrys teknologiakehityksen merkityksestä yhä laajemmin yhteiskunnassa on parantunut, osin digitalisaation ja alustatalouden kautta, mutta myös perinteisen teknologian toimialueilla. Pelkän teknologiakehityksen lisäksi myös teknologian tuottaman lisäarvon tarkastelu on vahvistunut viime aikoina.

Tiedon hyödyntämisen näkökulmasta sekä tietojohtamisen että tietoperustaisen päätöksenteon merkityksellisyyden ymmärrys on parantunut. Esimerkiksi sote-uudistuksen yhteydessä on korostettu entistä vahvemmin tietojohtamisen merkitystä erityisesti entistä vaikuttavampien ja kustannustehokkaiden palveluiden suunnittelussa, kehittämisessä ja toteuttamisessa.

Kaikista rakenteellista haasteista huolimatta tieto- ja teknologiapolitiikkaa toteuttavilla viranomaisilla sekä muilla asiaan liittyvillä toimijoilla on jo pidemmän aikaa ollut hyvä yhteistyön henki ja toimiva keskusteluyhteys. Tämä osaltaan takaa hyvät mahdollisuudet toiminnan rakenteiden ja johtamisen uudistamiselle

# Ehdotusten arviointi

Tieto- ja teknologiapolitiikan johtamisen ratkaisujen tulisi ratkaista niitä haasteita, joita yllä toiminnassa on tunnistettu. On tärkeää, että uudet toiminnot tai nykyisten rakenteiden uudistaminen parantaa tieto- ja teknologiapolitiikan yhteiskunnallista vaikuttavuutta sekä omalta osaltaan pystyy tukemaan valtiontalouden kestävyysvajeen umpeen kuromista. Erityisesti valtiontalouden ja työllisyyden haasteiden näkökulmasta puhtaasti tieto- ja teknologiapainotteiset politiikkatoimet tulisi arvioida entistä tarkemmin yhteiskunnallisen hyödyn ja lisäarvon näkökulmasta. Nykypäivän ja tulevaisuuden yhteiskunnallisiin haasteisiin vastaaminen tieto- ja teknologiapolitiikalla tulee edellyttämään entistä vahvemmin toimien priorisointia, toimenpiteiden tuotos-panos hyötyarviota sekä niiden yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja lisäarvon korostamista.

Johtamisen näkökulmasta rakenteiden ja toimenpiteiden arvioinnissa tulisi kiinnittää erityistä huomiota siihen, millä tavalla ne pystyvät vastaamaan ja ratkaisemaan tulevaisuuden haasteita. Esillä olleista vaihtoehdoista esimerkiksi digiministeri tai digiasioita koordinoiva valtiosihteeri voivat parantaa tieto- ja teknologia-asioiden esillä oloa yhteiskunnallisessa päätöksenteossa, mutta samalla riskinä on, että nämä asiat erkaantuvat omaksi päätöksenteon estraadiksi, jolloin niiden yhteys muihin politiikkatoimiin ja yhteiskunnan muutostarpeisiin voi jäädä ohueksi.

## Digiministerityöryhmä ja digitoimisto 2.0.

Digiministerityöryhmän ja digitoimiston käynnistäminen ovat omalta osaltaan vahvistaneet digitalisaation, tiedonhallinnan ja kyberturvallisuuden näkyvyyttä poliittisessa päätöksenteossa. Samalla käynnistetyt ja keskitetyt rakenteet valtionhallinnossa ja päätöksenteossa ovat vahvistaneet näiden asioiden ymmärrystä ja merkitystä osana julkista hallintoa ja sen kehittämistä.

Koska nämä päätöksenteon ja johtamisen rakenteet ovat olleet uusia, kaikilta osin eri toimijoiden roolit ja vastuut eivät ole aina näyttäytyneet selkeinä. Esimerkiksi toimialakohtainen lainsäädäntö tai tehtäväkohtainen säätely asettavat reunaehtoja päätöksenteolle, jotka tulee välttämättä huomioida tieto- ja teknologiapolitiikassa. Tämän vuoksi tulevaisuuden toimintarakenteiden kehittämisessä erilaisten toimijoiden roolien ja vastuiden selkeyttäminen on johtamisen ja päätöksenteon näkökulmasta ensiarvoisen tärkeää.

Lisäksi tällaisten päätöksenteon ja johtamisen rakenteiden kehittämisessä tulisi tulevaisuudessa entistä tarkemmin määritellä toimintakenttä, jossa keskitetty rakenne toimii. Esimerkiksi eri toimialojen yhteiset toimenpiteet ja ratkaisut sekä kansallisen infrastruktuurin kehittäminen tarvitsevat entistä vahvempaa tarpeiden ja näkemysten yhteensovittamista, joka luontevasti soveltuisi tämän kaltaiseen digitoimisto -rakenteeseen. Laajoissa, yhteiskunnallista päätöksentekoa vaativissa kokonaisuuksissa edelleen kehitetty digiministerityöryhmä tai vastaava voisi toimia poliittisen päätöksenteon rakenteena.

Toimeenpanon osalta, erityisesti laajoissa kansallisissa tai monille aloille yhteisissä ratkaisuissa päätöksenteon lisäksi tarvitaan rakenne tai rakenteita, jotka varmistavat päätöksen

toimeenpanon ja sen toteutuksen. Tällaisen rakenteet tai toimielimen tehtävänä olisi ratkaista toimeenpanoon liittyvät vastuut ja huolehtia myös toimeenpanon seurannasta. Digitoimisto –mallin mahdollisessa jatkokehittämisessä tulisikin kiinnittää erityistä huomiota näihin tarpeisiin.

Rakenteita uudistamalla ja kehittämällä voidaan, kuten yllä on todettu, vahvistaa entistä laajempaa osallisuutta päätöksentekoon. Samalla voidaan varmistaa laaja-alaisia kokonaisuuksia toimeenpantaessa, että eri toimijoiden näkökulmat ja kehitystarpeet tulevat huomioiduksi entistä vahvemmin toimenpiteiden toimeenpanossa.

Pelkkien rakenteiden luomisella ei kuitenkaan kokonaisuudessaan ratkaista toimeenpanon toteutumista ja asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Keskeisenä haasteena voidaan tunnistaa ainakin se, että ilman riittävää mandaattia ja tarvittavia toimintamalleja rakenne voi jäädä pelkäksi näkökulmien yhteensovittamisen foorumiksi. Mikäli tulevaisuudessa digitoimisto on yksi keskeinen rakenne tieto- ja teknologiapolitiikan toimeenpanossa, sillä pitäisi olla selkeä ja rajattu toimenkuva, tarvittavat vastuut sekä velvoitteet vaikuttavan toimeenpanon varmistamiseksi.

On selkeää, että jatkossa tarvitaan entistä johdonmukaisempaa digiasioiden koordinaatiota, mutta kuten edellä kuvataan ei digitalisaatiota voida johtaa toiminnasta erillään, jolloin sekä ministerityöryhmän että toimiston keskeinen tehtävä olisi myös tarkastella toimenpiteiden keskinäisriippuvuuksia muihin politiikkatoimiin.

## Digisektorin yhteiskehitysbudjetti

Nykypäivänä julkisen talouden suunnitelma ja valtion talousarvio laaditaan vahvasti ministeriöiden ja hallinnonalojen valmistelusta ja näkökulmista. Vaikka kullakin ministeriöllä on lähtökohtaisesti paras näkemys oman hallinnonalansa kehitystarpeista, riskinä on se, että laajemmat ja useamman hallinnonalan tarpeet jäävät huomiotta valmistelussa. Toisaalta Valtiovarainministeriö sekä julkishallinnon kehittämisessä että vuosibudjetin laadinnassa tarvitsee eri ministeriöiden osaamista priorisoitujen toimenpiteiden ja uudistamistarpeiden valmistelussa.

Nykyiseen käytäntöön ja rakenteeseen liittyvä haaste on se, että julkisen talouden kehyksen ja vuosittaisten talousarvioiden laadinta ei aina ole kaikilta osin läpinäkyvää. Ehdotettu jollekin sektorille kohdennettu kehitysbudjetti voisi parhaimmillaan vahvistaa rahoituksen läpinäkyvyyttä ja rahoituksen perusteltavuutta. Digisektorin yhteiskehitysbudjetti voisi vertautua osin laajempaan TKI-rahoitukseen, jossa tavoitteena on määrittää kansallinen taso TKI-rahoitukselle ja valtiontalouden osalta pyritään kohdentamaan rahoitusta toimintaan osana kokonaistavoitetta. Olennaista rahoitustason määrittelyssä olisi arvio kehittämistarpeista ja tarvittavista investoinneista pidemmällä aikavälillä, joiden toteutukseen kehitysbudjetti takaisi rahoitusta.

Yhteiskehitysbudjetin suunnittelussa ja valmistelussa olennaista on määritellä rahoituksen käyttötarkoitukset ja kohteet. Luontevimmin tällainen rahoitus palvelisi kansallisesti merkittäviä kehittämistoimia sekä sektorikohtaisia kehittämistoimia, joilla on esimerkiksi

laajojen uudistusten kautta suurempaa kansallista merkitystä. Esimerkiksi sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen yhteydessä joudutaan kehittämään uudistuksen kannalta välttämättömiä järjestelmiä, mutta samanaikaisesti uudistus tuo aivan uudenlaisia mahdollisuuksia kansalaisten digitaalisen asioinnin kehittämiseen tai tiedolla johtamisen vahvistamiseen, joilla voisi olla vaikutuksia sekä kansalaisten perusoikeuksien parempaan toteutumiseen että julkisen talouden menokasvun hillitsemiseen.

Mikäli tämänkaltaista yhteiskehitysbudjettia pystytään viemään eteenpäin, se voisi viedä nykyistä ja osin varsin mekanistista julkisen talouden hoitoa enemmän vaikuttavuusinvestointien suuntaan. Investoimalla yhteiskehitysbudjetista panostuksia määriteltyihin toimenpiteisiin, investoinnin voisivat maksaa itseään takaisin esimerkiksi talouden kestävyyttä parantaen tai sitten parantamalla ekologista tai sosiaalista yhteiskunnan kestävyyttä. Parhaimmillaan investoinnit voisivat vahvistaa kaikkia näitä kestävyyden osa-alueita.

Jotta investointinäkökulma kehittämisbudjetissa olisi kansantalouden kannalta perusteltu, samalla uudistaen valtion talouden hoitoa, tehtävät investointien kohdennukset tulisi perustua entistä vahvemmin kustannushyötyjen ja investoinnin tuottaman lisäarvon analysointiin. Tätä varten osana kehittämisbudjettia ja sen hallintaa tulisikin olla jonkinlainen, mielellään riippumaton, arviointitaho tai –elin, joka arvioisi investointiehdotukset niiden vaikuttavuuden ja yhteiskunnallisen merkittävyyden osalta.

Investointinäkökulman lisäksi yhteisen kehitysbudjetin kokonaisuudesta tulisi allokoida tietty osa tarvittavan infrastruktuurin kehittämiseen sekä mahdollisen kehittämisvelan korjaamiseen. Kokonaisuudessaan digisektorin rahoituksessa pitäisi entistä vahvemmin löytää tasapaino kehittämisvelan, olemassa olevan infrastruktuurin ylläpidon ja uusien kehittämistoimien välillä.

## Virtuaalinen ministeriö

Digiministerityöryhmän ja digitoimiston tarpeellisuuden lisäksi yksi tunnistettu haaste on, että pelkät päätöksenteon, koordinaation ja seurannan rakenteet eivät ole riittäviä toimeenpanemaan laajoja ja usean toimialan osaamista tarvitsevia tieto- ja teknologiapoliittisia uudistuksia. Tehokas ja tavoitteellinen toimeenpano edellyttää myös toimintakäytäntöjä ja yhdessä tekemisen ympäristöä, jotta tarvittava osaaminen ja asiantuntemus saadaan riittävän laajasti käyttöön.

Virtuaalinen ministeriö tai jokin vastaava voisi toimia mallina sille, että laajojen uudistusten ja toimenpiteiden osalta eri alojen arkipäivän työ ja osaaminen voitaisiin sovittaa paremmin yhteen. Mikäli muut johtamisen ja päätöksenteon rakenteet ovat olemassa, tämän tehtävänä olisi erityisesti sovittaa yhteen virkatyötä näiden laajojen kokonaisuuksien eteenpäin viemisessä. Ainakin tietyiltä osin virtuaalinen ministeriö voisi olla vaihtoehtoinen rakenne yllä käsitellylle digitoimistolle.

Yhtä lailla kuin digiministeriön ja digitoimiston yhteydessä, myös tällä tulisi olla selkeä mandaatti, vastuut ja roolit. Koska kullakin hallinnonalalla on myös omia vastuita ja vel-

vollisuuksia, toiminnan laajuus, roolien kirkastaminen ja vastuiden kuvaaminen ovat tällaisen virtuaalisen ministeriön toimintakyvyn kannalta olennaista. Parhaimmillaan se voisi palvella laajojen, yhteiskunnallisesti merkittävien ja usean toimialan osaamista tarvitsevien kokonaisuuksien toteuttajana ja eteenpäin viejänä.

# Johtopäätökset

On selvää, että tieto- ja teknologiapolitiikan johtamisen ja toimeenpanon rakenteet tarvitsevat uudistamista. Nykypäivän toimintarakenteet ja toimintamallit ovat osin vanhentuneita eivätkä pysty vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin. Marinin hallituskaudella on toimeenpantu ja kokeiltu uusia rakenteita, jotka omalta osaltaan ovat vahvistaneet tieto- ja teknologiapolitiikan johtamista.

Keskeisimmät uudistamisen ja kehittämisen tarpeet kohdistuvat kolmeen asiakokonaisuuteen:

1. siiloutuneen ja sektorikohtaisen päätöksenteon uudistaminen toimialoja paremmin yhdistävään malliin
2. tieto- ja teknologiapolitiikan yhteiskunnallisen vaikuttavuuden vahvistaminen
3. rakenteiden ja toimijoiden roolien ja vastuiden uudistaminen

Olennaisinta tulevaisuuden tarpeiden näkökulmasta on se, että tieto- ja teknologiapolitiikan yhteiskunnallista vaikuttavuutta vahvistetaan entisestään. Tämä edellyttää sitä, että päätöksiä ja niihin allokoituja resursseja arvioidaan hyötyjen, panostusten ja yhteiskunnallisten vaikutusten kautta. Näiden arvioiden tulisi olla myös päätöksiä ja resurssien käyttöä priorisoivia, eli tulevaisuudessa panostukset kohdennettaisiin entistä vahvemmin yhteiskunnallisesti vaikuttavimpiin toimiin.

Johtamista tukevien päätöksenteon ja toimeenpanon rakenteilla tulisi pyrkiä ratkaisemaan se, että tulevaisuudessa päästään laajempaan yhteistyöhön erityisesti kansallisesti merkittävien ja useampaa eri sektoria koskevien politiikkatoimien osalta. Lisäksi rakenteiden tulee mahdollistaa se, että sille kohdennettujen tehtävien ja toimien yhteydet muihin politiikkatoimiin tulee huomioitua nykyistä laajemmin.

Keskitettyjen rakenteiden riskinä on, että niihin pyritään haalimaan tai niille osoitetaan liian laajalti asioita. Vaarana on, että keskitetysti ryhdytään huolehtimaan myös sellaisista kokonaisuuksista, joiden johtaminen ja toimeenpano olisi luontevammin muualla kuin tällaisessa rakenteessa. Tällaisen riskin välttämiseksi on tärkeää, että keskitetyn rakenteen tehtävät ja rooli on riittävän kohdennetusti ja tarkkarajaisesti määritelty. Pääsääntöisesti tällaisen toimijan vastuulle tulisi kuulua laajat ja yhteiskunnallisesti merkittävät kokonaisuudet, jota erityisesti hyötyvät osaamisen, asiantuntijuuden ja päätöksenteon yhteensovittamisesta.