

Kuntakenttää 30 ja risat uteliaan konsultin silmin

Ari Kolehmainen, toimitusjohtaja, FCG Finnish Consulting Group Oy



Jäsennys

1 Konsultin olemuksesta

1.1 Erilaisia rooleja

1.2 Kokemustausta kuntahallinnon
tarkastelijan näkökulmasta

2 Konsultin ideoiden/innovaatioiden lähteitä

3 Konsultin kuntakenttää koskevia havaintoja ja reagointeja 1970 – 2010 –luvulta, 2020?

4 Eikä tämä tähän lopu: muutoksen moottoreita jatkossa

5 Mitä seuraavaksi, mm.

6 Ja sitten...

1 Konsultin olemuksesta

- alkuvuosikymmenien näkökulma lähinnä johdon konsultoinnin näkökulma
- etenee vähitellen kohti monialaisuutta

1.1 Erilaisia rooleja (1/2)

- ❑ Konsultin rooli vaihtelee toimeksiannoittain. Vaihtoehtoisia rooleja, joista hankkeissa voi olla joko yksi tai useampi, vaihtelee sekä ajassa että hankkeittain:

- ❑ **Yleisrooleja**

- ❑ osaamisen välittäjä
- ❑ luottamuksen tuoja
- ❑ asiakkaan sisäisen keskustelun mahdollistaja
- ❑ asiakkaan omien ongelmien esiin nostamisen mahdollistaja
- ❑ kouluttaja
- ❑ asiantuntija
- ❑ menetelmien osaaja

- ❑ **Organisaatiokohtainen konsultointi**

- ❑ prosessin suunnittelija, junailija ja varmistaja (prosessikonsultti)
- ❑ tiedon tuottaja ja analysoija (tiedolla johtaminen)
- ❑ ehdotusten tekijä (analysoija ja järkeilijä)
- ❑ ongelmien ratkaisija (asiantuntija ja prosessikonsultti)
- ❑ valmentaja

Erilaisia rooleja (2/2)

- ❑ Konsultin rooli vaihtelee toimeksiannoittain. Vaihtoehtoisia rooleja, joista hankkeissa voit olla joko yksi tai useampi, vaihtelee sekä ajassa että hankkeittain :
 - ❑ **Kehittämisyhteisöjen (verkostojen) rakentaja ja ylläpitäjä (rooli, joka huonommin sopii yksittäiselle kunnalle)**
 - ❑ tiedon tuottaja ja analysoija (tiedolla johtaminen)
 - ❑ verkostoaloitteiden tekijä (innovaattori)
 - ❑ verkostohankkeiden johtaja (johtaja)
 - ❑ verkostohankkeiden prosessoija ja ylläpitäjä
 - ❑ **Tietojohtamiseen liittyvien välineiden** (alustojen, tietovarantojen, analyysivälineiden, internet-välineistön, tietomallinnuksen, mobiilien välineet ym.) **kehittäjä**
 - ❑ **Dokumentoija**
 - ❑ raporttien kirjoittaja (dokumentoija) ja tuottaja
 - ❑ **Pölyttäjä**
 - ❑ viestinviejä organisaatiosta toiseen (pölyttäjä)
 - ❑ Voi olla myös 'pölyttäjä'

1.2 Kokemustausta kuntahallinnon tarkastelijan näkökulmasta

- opintoja, peruskuntatyötä, luottamushenkilötyötä, esimiestyötä, edunvalvontatyötä, konsultointia, yrityksen johtamista

Kokemustausta kunta- (ja muun julkisen) hallinnon näkökulmasta, 1/3

- ❑ Tampereen yliopisto, HTM (1970 – 1975);
 - ❑ teorian korkeakoulu
- ❑ Peruskunnan kunnansihteeri, 1 vuosi;
 - ❑ Kokonaisnäkömyksen käytännön korkeakoulu
- ❑ Oikeusministeriössä, 7 vuotta systeemisuunnittelijana;
 - ❑ miten ict-järjestelmiä tuotetaan
- ❑ Kaupunginhallituksen jäsenyys, 7 vuotta ja 5 vuotta varajäs.;
 - ❑ miten luottamushenkilö toimii
- ❑ 40 vuotta projektinjohto- ja linjaesimiehenä ja tulosityksikön johtajana, **samalla konsulttina lähes 35 v**;
 - ❑ miten johtaminen, organisoiminen, junaileminen toimii.

Kokemustausta kunta- (ja muun julkisen) hallinnon näkökulmasta, 2/3

- ❑ **Kuntien keskusjärjestöyhteisö** (miten edunvalvontayhteisö toimii, miten yritykset toimivat ja niitä johdetaan) v:sta 1984
 - ❑ Edunvalvontaa, konsultointia:
 - ❑ Kaupunkiliitto (15.5.1984), Efektia (1.1.1993, iso henkinen merkkipaalu), Efeko (1.1.2005) , FCG (1.9.2005, iso henkinen merkkipaalu)
 - ❑ Reformeja suunnittelemassa:
 - ❑ Vapaakuntakokeilukomitean sihteeristössä ja sen jälkeen SM:n työryhmässä (Laki vapaakunnan oikeudesta poiketa eräistä säännöksistä ja määräyksistä, no 718/1988); ketjureaktio, Ruotsi 1984, Tanska 1985, Norja 1986, Suomi 1988
 - ❑ Uutta kuntahallintoreformia suunnittelemassa: Uusi kunta 2017, projektipäällikkönä 2010 Kuntaliitossa
 - ❑ Konsultointia ja sen johtamista:
 - ❑ Vuodesta 1989 konsulttijohtajana ja sen jälkeen vuodesta 2000 yritysjohtajana (tj: Efektia Oy, Efeko Oy, FCG Oy): konsultointia yli 100 kunnassa, koulutusta, kollegoiden kanssa kymmeniä kehittämissyhteisöjen/verkostohankkeiden rakentamista, kansainvälistä toimintaa. Konsultointitoimialojen merkittävä laajennus FCG –konsernin rakentamisen kautta 2005

Kokemustausta kunta- (ja muun julkisen) hallinnon näkökulmasta, 3/3

- ❑ *Viimeiset 8 vuotta FCG-konsernin toimitusjohtajana*
 - ❑ Konsernihallituksen esittelijä ja päätösten täytäntöönön varmistaminen
 - ❑ Konsernin johtoryhmän puheenjohtaja ja valmistelija
 - ❑ Konserni-yhtiöiden hallitusten puheenjohtaja (n. 15)
 - ❑ FCG nykyisin; 4 liiketoimintalinjaa, 24 yhtiötä, 750 työntekijää

2 Konsultin ideoiden/innovaatioiden lähteitä

2 Konsultin ideoiden/innovaatioiden lähteet

Osaaminen, ideat, oivallukset, innovaatiot perustuvat mm.:

- ❑ Jatkuvaan asiakastyössä tapahtuvaan kokemuksen karttumiseen ja henkilökohtaisten ja organisaatioverkostojen vahvistumiseen (samall syntyy verkostopääomaa)
- ❑ Kansainvälisiin virtauksiin (mm. tulosohtaus, laatuohjaus, strategiset viitekehukset, systeemimuutokset, johtamisfilosofiat...)
- ❑ Tutkimuksiin
- ❑ Kirjallisuuteen
- ❑ Omaan työyhteisöön
- ❑ Sidosryhmäverkostoihin
- ❑ Ulkopuolisiin auktoriteetteihin
- ❑ Henkilökohtaiseen osaamiseen

Muutos antaa puitteet ja mahdollisuudet

- Muutos on antanut ja antaa **puitteet** sekä asiakkaiden määrittämälle **kysynnälle** että konsulttien omalla **innovatiiviselle** aloitteellisuudelle
- Konsultointi on kilpailtua, aina maksullista, itsensä ylläpidettävää toimintaa
- Johdon konsultit ovat kehittämisen **kymmenottelijoita**
- **Konsultin työvälineet: tieto, taito, osaaminen ja oma persoona**

3 Konsultin kuntakenttää koskevia havaintoja ja reagoiteja 1970 – 2010 –luvulta, 2020?

1970 - 2020

- **1970-luku**

- Hyvinvointivaltion rakentaminen jatkuu
- Valtio rakentaa vahvalla keskusohjauksella
- **Kuntajohtamisen rakenteille ja valtasuhteille uusi suunta**

- **1980-luku**

- Kuntahallinnon **volyymi kasvaa** voimakkaasti edelleen
- Keskusohjauksen keventäminen käynnistyy
- Kokeiluja käynnistettiin

- **1990-luku**

- **Lama.** Lama innoitti
 - tuottavuustalkoisiin
 - johtamisen kehittämiseen
 - kunnan sisäisiä sote-hankkeita
 - julkisen hallinnon yhteistyötä etsittiin

1970 - 2020

- **2000-luku**

- **Paras – hanke** hallitsee keskustelua ja kehittämistä
- Kuntajaotus uusiksi vapaaehtoisesti
- Sote-valmistelu alkaa
- Julkisen ja yksityisen yhteistyö voimistuu

- **2010-luku**

- **Maakunta- ja sote-uudistus, keskusohjattu** reformi
- Kuntaliitto liputti vahvan peruskunnan puolesta, ehdotus ei saanut valtion puolella kannatusta
- Digitaalisuus

- **2020-luku?**

1970 –luku:
Hyvinvointiyhteiskunnan rakentaminen jatkuu
Vahva keskusohjaus
Henkilöstömäärä 31.12.1970: 193 000

- uusia palvelujärjestelmiä, systeemien perusteellisia muutoksia,
valtionneuvoston pakkopäätöksiä (kuntien pakkoliitoksia, kuntainliittojen
pakkoperustamisia)

1970 –luku

- uusia palvelujärjestelmiä, systeemien perusteellisia muutoksia, valtioneuvoston pakkopäätöksiä (kuntien pakkoliitoksia, kuntainliittojen pakkoperustamisia)

❑ Yhtenäinen perusopetus

- ❑ Peruskoulujärjestelmä –uudistus, käytäntöön asteittain 1972 - 1977

❑ Terveyskeskus kaikkiin kuntiin

- ❑ Kansanterveystyön uusi lainsäädäntö, laki 1972
 - ❑ kaikkiin kuntiin terveyskeskus *pakolliseksi* joko yksin tai yhdessä naapurikuntien kanssa
 - ❑ VN:n päätös 1/1976: Siikalatvan kansanterveystyön kuntainliitto on perustettava ja siihen on alueen kuntien liityttävä. (Kuntayhtymä 1.1.1993)

❑ Kuntajohtamisen rakenteille ja valtasuhteille uusi suunta

- ❑ Uusi Kuntalaki 1.1.1977
 - ❑ *Kuntademokratian vahvistaminen käynnistettiin: kuntajohtajan aseman muutos: kaupungin- ja kunnanhallituksen puheenjohtajasta esittelijäksi 1.1.1977*
 - ❑ Perinteiselle edustukselliselle kuntademokratialle on tullut myöhemmin 2000 –luvulla **haastajaksi asiakasohjautuvuus, vapaa valinta**

1980- luku:

Kuntahallinnon kasvu vielä kiihtyi

Valtionohjauksen keventäminen käynnistyi

Henkilöstömäärä 31.12.1980: 317 000 (kasvua 10 vuodessa 65 %)

- julkisen hallinnon kasvua kiihdytettiin
- valtion ohjausta lievennettiin ja kuntien päätösvaltaa lisättiin, kokeiluja käynnistettiin,
inflaatio laukkasi

1980-luku: keskusohjausta kevennettiin

- julkisen hallinnon kasvua kiihdytettiin
- valtion ohjausta lievennettiin ja kuntien päätösvaltaa lisättiin, kokeiluja käynnistettiin

❑ **Päätösvaltaa kunnille**

- ❑ **Vapaakuntakokeilun** valmistelu käynnistyy (mallia Ruotsista).
- ❑ Kokeilusta tuli **reformi**.

❑ **Ohjaavia normeja pois**

- ❑ **Norminperkaustalkoot** käynnistyivät

❑ **Kunnat liikkeellä etujärjestönsä kokoamisessa**

- ❑ **Kuntien keskusjärjestöjen** yhdistymisen valmistelu ja päätöksenteko käynnistyi
- ❑ Kuntaliitto aloitti 1.6.1993: jännite suurempien kaupunkien ja pienempien kuntien välillä

❑ **Mieleen jäänyt ajatus**

- ❑ Ruotsalainen professori Jan-Erik Gidlund: Hyvinvointivaltion kehittämisen dilemma, **”Tavoitetason ja saavutusten ero on vakio”**

1990 – luku: Lama

Markka oli tehokas konsultti

Henkilöstömäärä

31.12.1990: 434 000 (kasvua vuosikymmenessä 37 %).

31.12.1994: 389 000 (**vähennystä 10,4 %**)

- talous romahti/lama, tuottavuus nousi, kuntahallinto selvisi, uusia ratkaisuja.
Kuntaliiton kaupallinen toiminta yhtiöitettiin (Efektia Oy, Kuntakoulutus Oy ym.)

1990 – luku

Lama

Markka oli tehokas konsultti

Henkilöstömäärä

31.12.1990: 434 000 (kasvua vuosikymmenessä 37 %).

31.12.1994: 389 000 (vähennystä 10,4 %)

- talous romahti/lama, tuottavuus nousi, kuntahallinto selvisi, uusia ratkaisuja.
Kuntaliiton kaupallinen toiminta yhtiöitettiin (Efektia Oy, Kuntakoulutus Oy ym.)

- 1980-luvulta USA:sta (presidentti Ronald Reaganin hallitus) ja Englannista (pääministeri Margaret Thatcherin hallitus) vauhtia saanut **markkinaliberalistinen/uusliberalistinen** ajattelu vaikuttaa ja on vaikuttanut niihin valintoihin, mitä myös Suomessa on viime vuosikymmeninä julkisen hallinnon kehittämisessä tehty.
 - ”Uusliberalismin tunnusmerkeiksi lasketaan usein mm. tiukka talouskuri, pyrkimys valtionomaisuuden yksityistämiseen sekä sääntelyn vähentäminen (deregulaatio) yksityisen sektorin toiminnan kannattavuuden parantamiseksi.
 - Uusliberaali talouspolitiikka pyrkii taloudellisen toiminnan normien vähentämiseen (talouden vapaus), verojen alentamiseen, omistusoikeuden loukkaamattomuuteen, kilpailuun, poliittisen toiminnan korvaamiseen markkinaohjauksella, tulonsiirroilla rahoitetun hyvinvointivaltion ja kansainvälisen kaupan esteiden purkamiseen”.
- **Vrt. Sensia Ab**

1990 –luku: lama innosti tuottavuustalkoisiin, 1/2

❑ Tuottavuuden parantaminen

- ❑ **Tuottavuustalkoot** (tavoiteltiin 5 %, saatiin 10 -11 %). Konsultointia ja edunvalvontaa. Myös ns. saneerausconsultointia.

❑ Johtamisen napakoittaminen tulohajauksella ja prosessien napakoittaminen laatu järjestelmillä

- ❑ Uusia systeemin osamuutoksia tekemässä: Kehittämissyhteisöjen/verkostohankkeiden vauhdittamisen kulta-aikaa. Hyvät kokemukset jatkuvat edelleen.
 - ❑ Johtaminen, tulostietoisuuden vahvistaminen: tulohajaus ja laatu järjestelmät (ISO-, EFQM, koulun johtamisen käsikirja ym.) kuntahallintoon, tuotteistus, vertailukehittämisen ja - tietokantojen rakentaminen alkaa: Vertti-järjestelmä. **Elinkaari 10 – 15 vuotta. Yli 200 kuntaa mukana**
 - ❑ Johdon, Tekpa-, Sote-, Oppi ja laatu-, Varhaiskasvatus-, ym. yhteisöt syntyvät
 - ❑ Julkisen hallinnon sisäisen/keskinäisen yhteistyön vahvistaminen: yhteiskäyttöhanke (sambruk, Ruotsin mallin mukaisesti); VM ja Efektii löivät kättä
 - ❑ Tilajaa-tuottaja –malli (Englannista ja Ruotsista)

❑ Mieleen jäänyt puheenvuoro

- ❑ Opetusministeri Riitta Uosukainen Tehokkaan hallinnon päivien avauksessa 1990 –luvun alussa Imatralla: **”Kateus on kiimaakin vahvempi voima”**. **Konsulttikielellä: Benchmarking** on hyvä kehittämisen väline.

1990 –luku, 2/2

- talous romahti/lama, tuottavuus nousi, kuntahallinto selvisi, uusia ratkaisuja. Kuntaliiton kaupallinen toiminta yhtiöitettiin (Efektia Oy, Kuntakoulutus Oy ym.)

- **Uusi Kuntalaki 1.1.1993** ja taloussäännökset 1.1.1995 (yhteistyö professori Kari Neilimon kanssa käynnistyi)
- **Sote-uudistuksia, paikallisia:** Sosiaali- ja perusterveydenhuollon organisaatioiden yhdistymisiä (pitkään suosituksia kuntien keskusjärjestöistä yhdistämisen puolesta):
 - **Jyväskylän kaupungin sosiaali- ja perusterveydenhuollon** yhdistäminen eteni pikavauhtia konsultointiprosessin pohjalta 1992
 - (Huom.: myöhemmin kollega sai yhdistettyä seudun kunnat)
- **Mieleen jäänyt kommentti:**
 - Kaupunginjohtaja Pekka Kettunen: ”Mene sinne vaan, pimeässä loistaa himmeämpikin valo”

2000 –luku

Uusi kuntajaotuskartta vapaaehtoisesti

Henkilöstömäärä 1.1.2000: 416 000

- Kuntarakenteet muuttuvat **vapaaehtoisesti** porkkanoiden avulla, tulevaisuutta suuntaavia selvityksiä, sote-valmistelu alkaa

2000-luku

- Kuntarakenteet muuttuvat vapaaehtoisesti porkkanoiden avulla, tulevaisuutta suuntaavia selvityksiä, sote-valmistelu alkaa

- ❑ **Kuntarakenteet muuttuvat vapaaehtoisesti porkkanoiden avulla, Paras –hanke 2007-2012**, (sen tarkoituksena oli eheän kuntarakenteen muodostaminen, kuntapalvelujen tuottaminen taloudellisesti ja kuntien vastuulla olevien palvelujen tuottaminen riittävän vahvoina yksiköinä sekä rakenteellisesti että taloudellisesti)
 - ❑ Yli 100 kuntaa poistui kartalta
 - ❑ Kollega Jarmo Asikainen konsultoinut niistä 30
 - ❑ **Hamina-Vehkalahti –liitos 1.1.2003**
- ❑ **Julkisen ja yksityisen yhteistyön lisääminen;**
 - ❑ Laaja PPP-selvitys (JYK), taustalla Britannian kokemuksia
 - ❑ Uusia muita malleja Euroopasta: Käyttöoikeussopimusjärjestelmä -selvitys Ranskasta
- ❑ **Strategiaohjauksen kehittäminen**
 - ❑ Välineiden uusiminen; Menestyvän organisaation strategiset näkökulmat, tasapainotettu mittaristo (Balanced scorecard, Dr. David Kaplan & Dr. Richard Norton)
 - ❑ Konsultointia: Vertti oli viitekehykseltään edelläkävijä, Kaplan & Norton päätyivät lähes samaan... ;)
- ❑ **Mieleen jäänyt ajatus:**
 - ❑ HTT, dosentti Sakari Möttönen: **”Valtuutettujen päätöksenteko on inkrementaalista”**

2010 -luku

Maakunta- ja sote-uudistus

(Voltaire: "Pahalla on siivet, mutta hyvä kulkee etanan lailla")

Henkilöstömäärä

31.12.2011: 441 000. Kasvua 31.12.1970 luvusta 193 000 **yhteensä 128 %**

- Kuntaliitto otti kannan 2011
- Konsultoinnin kirjo on erittäin laaja

2010-luku

- Maakunta- ja sote-valmistelu jatkuu. Kuntaliitto otti kannan 2011, jota osaltaan edelsi Uusi Kunta 2017 selvittely
- Konsultoinnin kirjo on erittäin laaja
- Kuntaliiton hallitus teki 2011 kevättalvella **yksimielinen aloitteen hallitusohjelmaneuvoitteluja varten kuntahallinnon uudistamisesta vahvan peruskunnan pohjalta:**
 - Ajattelu perustui **vahvan peruskunnan** lähtökohtaan
 - Olisi syntynyt 30 – 40 vahvaa peruskuntaa ja niiden ympärillä olevaan seutuun kaksipuolainen järjestelmä lähidemokratian turvaamiseksi
 - Sosiaali- ja terveystoimi ja muu nykyinen kuntahallinnon toimiala olisi ollut näiden vahvojen peruskuntien vastuulla ja niitä täydentäville alueille olisi annettu samat tehtävät
- Keväällä 2011 eduskuntavaalien tuloksen perusteella syntyi hallitus, joka asetti tavoitteekseen **kuntamäärän merkittävän vähentämisen**. Käynnistyi kokonaan **uusi valmistelupolku**.

2010-luku

- Maakunta- ja sote-valmistelu jatkuu
- Konsultoinnin kirjo on erittäin laaja: **FCG kehittyy ja laajenee**

- ❑ Kansalaisten vapaalla valinnalla ja muulla kansalaisten suoralla vaikuttamisella on ja tulee olemaan vahvistuva vaikutus myös edustuksellisen demokratian aseman kehitykseen.
- ❑ **Mieleen jäänyt kommentti:**
 - ❑ "Kukin konteksti vaatii omat konseptinsa. Asiat kehittyvät huonompaan suuntaan, jos konsepti ei ole ajan tasalla suhteessa kontekstiin" (ent. pääministeri Esko Aho).

2020-luku

- Maakunta- ja sote-valmistelun jatkuu

- ❑ Alueellinen hallinto (maakunta-/sote) tulossa
- ❑ Sivistys- ja elinvoimakunta tulossa
- ❑ Hybridiorganisaatioiden voimistuminen

4 Eikä tämä tähän loppu: muutoksen moottoreita jatkossa

Muutoksen moottoreita ja kitkaa (yksittäisiä poimintoja), uusille kehittämisyhteisöille on tilausta

Muutoksen eräitä moottoreita

- Kontekstit muuttuvat aina, konseptien on sopeuduttava ja niiden kautta kyettävä uusiin ratkaisuihin (vaatii johtamisen taitoa)
- Tavoitetasot pysyvät aina onnistumisia korkeammalla tasolla
- Rakenteet (palveluverkot, johtaminen, osallisuus ym.) muuttuvat aina
- Palvelujen käyttäjien osaaminen lisää asiakkaiden osaavia vaatimuksia
- Johtamisen haasteiden monimutkaisuus (kontekstin muutos, verkostojohtaminen) tarvitsee kehittyneitä välineitä
- Tiedolla johtamisen merkitys vahvistuu, samalla vertailevalle tiedolle on aina tarvetta. Tämä voisi myös osin vaikuttaa inkrementalismiin osittaiseen heikentymiseen ja yhteisen strategisen ajattelun voimistumiseen
- Digitaalisten välineiden avulla tulee jatkuvasti mahdollisuus toteuttaa uusia ratkaisuja: mm. tekoälyn kehittyminen auttaa erilaisissa funktioissa, sen kehittymisvauhti ja hyötykäytön moninaisuus ja laajuus tullee yllättämään meidät kaikki
- Sisäinen muutto ja maahanmuutto muokkaavat kuntien demografiaa, palvelutarvetta, kilpailukykyä, elinkeinoelämän menestysedellytyksiä

Muutoksen moottoreita ja kitkaa (yksittäisiä poimintoja)

Muutoksen eräitä moottoreita

- ❑ Ilmastonmuutos tulee vaikuttamaan tulevaisuudessa kaikkeen tekemiseen myös julkisessa hallinnossa ja sen toimintatavoissa. Parasta mahdollista tukea tähän teemaan liittyen, energiahuolto mukaan luettuna. Ympäristön suojeluteemat, ympäristöstä huolehtiminen korostuu. Logistiikan rationalisointi korostuu.

Muutoskitkaa

- ❑ Uudistuksia/muutoksia vastustetaan aina
 - ❑ Vrt. esim. keskustelu Tuulivoimasta
- ❑ Tiedonkulku on aina puutteellista

Ihminen

- ❑ Ihminen on ihminen inhimillisine ominaisuuksineen.

5 Mitä mm. seuraavaksi

Mitä konsultin näkökulmasta lähiaikoina mm. seuraavaksi, eräitä poimintoja

- **Tuottavuuden** kehittämiseen tähtäviä ponnisteluja **on tavoitteellisesti johdettava** (vrt. 3 mrd:n €:n tuottavuustavoite). Vaikutus strategioissa tehtäviin valintoihin suuri
- Uudelleen muotoutuvan alue- ja paikallishallinnon rajapinnan muotoilu vaatii oman kehittämistyönsä
- **Palveluverkkoja muotoillaan** kiihtyvällä vauhdilla (kiinteät toimipisteet, mobiilit palvelut, etäpalvelut, liikkuvalla alustalle sijoitetut palvelut ym.
- **Älykaupunkien, älymaakuntien, älykuntien tueksi osaavaa tukea**
- **Kunta- ja maakuntatietojohtaminen** vaatii jatkuvasti uudistuvia välineitä: Johtamisen 'työpöydän' aikaansaaminen nykyaikaiseen muotoon nykyaikaisilla tekniikoilla. Samalla benchmarking -tiedon tuottamisesta ja analysoinnista huolehdittava
- Sisäinen **tilaaja-tuottaja-asetelma** kuntien sisällä onnistui vain välttävästi. Sen sijaan **aluehallintoon tämä järjestelmä tulee voimakkaasti**
- **PPP-yhteistyön ratkaisut** muokkaavat sekä tuotantomuotoja että myös vaikuttamisen kanavia (suora asiakaskokemuspalaute tuottajille)

6 Ja sitten...

Tulevaisuudessa;

kulttuurikokemusten laajentaminen ja muiden kokemusten hankkiminen



Kiitos.