

An aerial night view of Helsinki, Finland, featuring the illuminated dome of the Helsinki Cathedral. The city is overlaid with a complex digital network of glowing blue lines and nodes, symbolizing digital infrastructure and data connectivity.

Talvikunnossapidon päätöksenteon kehittäminen Helsingissä

ProDigial-tutkimusohjelman pilottiraportti, marraskuu 2023

= SISÄLTÖ

03
JOHDANTO

06
TILANNEKUVA

07
TUTKIMUSTULOKSET

12
RATKAISU-
EHDOTUKSET

1. JOHDANTO

Kasvat kaupungit ja tiivistyvät kaupunkirakenteet ovat johtaneet kiivaaseen kilpailuun tilasta, erityisesti suurissa kaupungeissa. Maankäyttöä ohjaavat monenlaiset tavoitteet ja odotukset eri sidosryhmiltä. Esimerkiksi kaupungin on tarpeen edistää sekä tilallista että taloudellista kasvua samalla, kun päätöksentekoa ohjaavat erilaiset arvot, kuten kestävien liikumistapojen edistäminen, vastuuperiaatteen mukainen taloudenhoito ja asukkaiden hyvinvointi. Lisäksi kaupungin on oltava saavutettavissa, ympäristöystävällinen ja lievitettävä eriarvoisuutta ja sosioekonomista epätasa-arvoa. Kuitenkin kun lumi peittää maan, kaikkien näiden arvojen tavoittelu muuttuu haasteelliseksi. Tutkimus tuo esille päätöksenteon kompleksisuuden tarpeiden ja tavoitteiden ristiaallokossa. Aihetta on tärkeä tarkastella, jotta voidaan ymmärtää erilaisia maankäyttöön liittyviä tarpeita ja sujuvoittaa päätöksentekoprosesseja.

Tutkimus on osa Tampereen yliopiston kolmevuotista ProDigial-tutkimusohjelmaa, jonka tavoitteena oli lisätä infra-alan tuottavuutta digitalisaatiota hyödyntämällä. ProDigialissa oli mukana Väylävirasto, 10 kaupunkia sekä 20 infra-alan yritystä. Siinä syvennyttiin infra-alan elinkaaren aikaisiin ongelmiin ja laadittiin niille ratkaisumalleja liittyen elinkaaren läpäisevään tietoon, hankintaan ja toimintakulttuurin muutokseen. Tutkimus tehtiin konkreettisesti 12 pilottihankkeessa, jotka toteutettiin eri puolilla Suomea. Helsingin pilotti liittyi Toimintakulttuurin muutos -tutkimuskokonaisuuteen. Sen toteuttivat Helsingin kaupunki, Tampereen yliopisto ja WSP Finland Oy.

Helsinki



TYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET

Työn taustat

Talvikunnossapito on vaikuttava palvelu, jonka tehokkaalla hoitamisella saavutetaan esimerkiksi parempaa liikumisen sujuvuutta, turvallisuutta ja taloudellisuutta. Lisäksi varmistetaan myös talvikauden asumisviihtyisyyttä ja elinvoimaisuutta, sekä voidaan toimia kestävän kehityksen periaatteiden mukaisesti.

Helsingin kaupunki on pyrkinyt kehittämään talvikunnossapitoa aikojen kuluessa useiden eri hankkeiden avulla. Pelkästään erilaisia kehittämishankkeita on laadittu kymmeniä. Ulkopuolisten selvitysten ja viranomaistyön perusteella on tehty myös useita päätöksiä esimerkiksi siitä, mihin suuntaan talvikunnossapitoa tai sen järjestämistä viedään. Tästä huolimatta kaupungin sisäinen toiminta haastaa monin paikoin pitkäjänteisen ja priorisoidun parantamisen.

Talvikunnossapito kiinnostaa myös sidosryhmiä, ja erityisesti se kiinnostaa silloin, kun on paljon lunta. Näkemyksiä palvelutasoista, teknisestä laadusta, tilan käytöstä, tehokkuudesta ja lumen käsittelystä esitetään eri tahoilta. Ne ovat usein myös hyvin subjektiivisia ja arvopohjaisia näkemyksiä.

Tutkimuksen tavoitteet ja toteutus

Tavoitteina on saada ymmärrys lumenkäsittelyn arvokokonaisuudesta päätöksenteon prosesseissa. Sitä varten:

- Kartoitetaan keskeiset toimijat lumenkäsittelyn arvonluonnissa ja päätöksenteossa
- Hahmotetaan arvostiritoja päätöksenteossa
- Selvitetään, millaista päätöksentekoa kaupunki-strategian ja lainsäädännön yhteensovittaminen vaatii

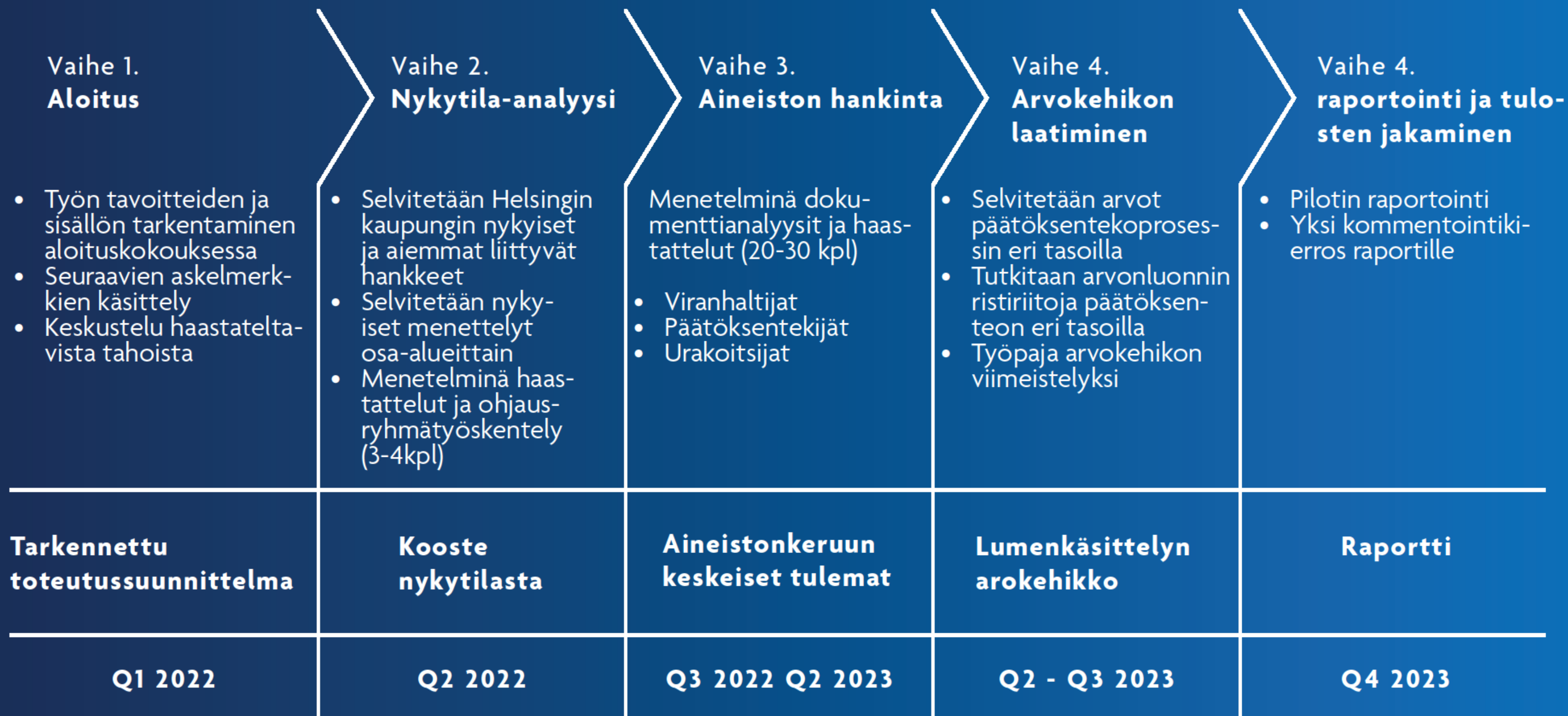
Tutkimus suoritettiin viidessä vaiheessa, jotka on esitelty seuraavalla sivulla. Aloitusvaiheessa tarkennettiin työn toteutussuunnitelmaa. Sen jälkeen käytiin läpi Helsingin kaupungin nykyiset ja aiemmat talvihoitohankkeet ja muodostettiin kuva nykytilasta.

Tutkimuksen varsinainen aineistonkeruu tehtiin laadullisesti teemahaastatteluilla ja työpajatyöskentelyllä. Työssä haastateltiin luottamushenkilöjohtoa, viranhaltijoita sekä urakoitsijoita. Haastattelujen pohjalta laadittiin arvokehikon ensimmäinen versio, jota jalostettiin työpajassa. Työpajaan kutsuttiin kaikki haastatellut henkilöt sekä muita asiantuntijoita kustakin organisaatiosta.

Työn tuloksena syntyi talvikunnossapidon päätöksentekoa ja kehittämistä ohjaava arvokehikko.



PILOTIN KOKONAISKUVA





2. TILANNEKUVA

Työn ensimmäisessä vaiheessa tehtiin nykytila-analyysi ja laadittiin tilannekuva talvikunnossapidon ongelmista. Tulokset tiivistettiin kolmeen kohtaan:

1. HELSINGIN KAUPUNGIN TIIVIS KAUPUNKIRAKENNE ON JOHTANUT KILPAILUUN TILASTA. TILAN KÄSITE ON ARVOKAMPPAILUN KESKIÖSSÄ.

Lumilogistiikan kriisiytymisen keskiössä on arvo siitä, että lumi ei saisi viedä tilaa, joka voisi olla yhteiskunnallisesti paremmassa käytössä. Helsingin kaupungin edellinen kaupunkistrategia peräänkuulutti ”Maailman toimivinta kaupunkia”, mutta kun lumi sataa maahan, kaupunki joutuu painimaan mm. saavutettavuusongelmien, julkishallinnon läpinäkyvyysaasteiden sekä sujuvan liikenteen varmistamisen kanssa.

2. MAANKÄYTÖN JA LIIKENTEEN SUUNNITTELUSSA LUMENHALLINTA ON ”UNOHDETTU”. STRATEGIAT JA SIIHEN LIITTYVÄ SUUNNITTELU EIVÄT TUNNISTA KUNNOSSAPIDON VELVOITTEITA (KUNNOSSAPITOLAKI)

Lumenhallinta on huonossa asemassa maankäyttöön liittyvässä päätöksenteossa, koska kaupunki-, kaava- ja katusuunnittelu ovat heikosti pystyneet luomaan edellytyksiä talvikunnossapidolle. Kunnossapitoa kuitenkin ohjaavat laatukriteerit, joiden saavuttaminen on aika ajoin miltei mahdotonta, kun talvikunnossapidettävyyttä ei ole huomioitu. Tällä on myös negatiivisia kustannustehokkuus vaikutuksia.

3. KÄYTÄNNÖSSÄ EI OLE TILAA LUMELLE (KAAVOITUS). MERIKAATO ON POLITISOITUNUT JA LUMEN SULATTAMINEN EI OLE VIELÄ MAHDOLLISTA.

Lumenhallinta on jäänyt heikkoon asemaan verrattuna muihin teknisiin kysymyksiin. Lumitilat puuttuvat suuresta osasta kaupunkia ja täydennysrakentaminen hävittää jo olemassa oleviakin lumitiloja. Uusia lumitiloja ei ole kaavoitettu ja merikaaton politisoituessa se on poistumassa lumilogistiikan käytöstä.

3. TUTKIMUSTULOKSET

PÄÄTÖKSENTEON HAASTEET (HAASTATTELUT)

RYA

- Kaupunki-, kaava- ja katusuunnittelu luo huonosti edellytyksiä talvikunnossapidolle.
- Linjaus, että lumilogistiikkaa ei tarvitse ratkaista yksittäisellä asemakaava-alueella, vaan on laajemmin ratkaistava kysymys, on unohdettu – tulisi aktiivisesti etsiä laajempaa ratkaisua.
- Yhteinen ymmärrys omaisuudenhallinnasta puuttuu – käyttötalous ei vastaa investointeja, kunnossapidon rahoitus on kroonisesti alijäämäinen.
- Talvikunnossapito ei ole poliittisesti riittävän kiinnostavaa.
- Toimintaympäristöanalyysissä ei pystytä totuudenmukaisesti kertomaan tilannetta, koska on sitouduttu kaupunkistrategian mukaiseen talousraamiin.
- Kunnossapidon hintalaput kulkevat huonosti hankkeissa mukana.
- Ollaan sitoutuneita tiiviiseen kaupunkisuunnitteluun, mutta talvikunnossapito on unohdettu.
- Operatiivisella tasolla joudutaan tekemään jopa laittomia päätöksiä lumenkasaamisesta väliaikaisesti, koska lumitiloja ei ole.

MAKA

- Pitäisi pystyä paremmin tunnistamaan, miten jokaisessa ketjun vaiheessa talvikunnossapitoon vaikutetaan – nyt näyttää siltä, että kaikki pusertuu ketjun loppupäähän, jossa ei enää ole tarpeeksi edellytyksiä asian hoitamiseen kunnolla.
- Kaikki kaupunkisuunnitteluun liittyvät ratkaisut ovat kompromisseja – suunnittelua ei voida tehdä talvikunnossapidon ehdoilla.
- Vaikuttaa sille, että kunnossapidon toimintamalleja on vaikea muuttaa nopeasti.

LUOTTAMUSHENKILÖT

- Päätöksenteko hyvin ylätasolla – kaikki käytännön päätöksenteko on valmistelun puolella.
- Päätöksentekijöille ei ole vielä tuotu sellaista kokonaisuutta päätettäväksi, jossa olisi otettu vastuu kokonaisuudesta.
- Perehtyminen yksityiskohtaisesti asioihin on erittäin haastavaa – monet tärkeätkin asiat jäävät katveeseen – haastaa kokonaisuuden hahmottamista.
- Tuntuma, että strategiset linjaukset eivät jalkaudu toimintaan – esim. ei todellisuudessa priorisoida pyöräilijöitä ja kävelijöitä – eli miten voidaan muuttaa asioita, jos linjaukset eivät pidä?
- Näyttää siltä, että voimakkain toimintaa ohjaava elementti on traditio – RYA:lla vaikeuksia sopeutua uuteen – strategisten tavoitteiden läpivienti vaikeaa.
- Luottamushenkilöille ei tilannekuvaa talvihoidosta, esim. toiminnan arviointi ja mittaaminen.
- Kaikki sidosryhmät eivät saa ääntään kuuluviin samalla lailla.
- PPäätöksentekijät ovat hyvin homogeeninen joukko – tulevatko kaikki näkökulmat esille ja huomioiduksi?

- Luottamushenkilöidenkin välillä kitkaa esim. erilaisten prioriteettien järjestyksestä.
- Ylin virkajohto on vakuutellut, että asia on hallinnassa, vaikka näyttää siltä, että ei ole (vanha hallintokulttuuri vallitsee?).
- Helsingin kaupungille tyypillistä, että päätökset saadaan tehtyä vasta, kun ollaan kriisissä – ennakoiva päätöksenteko puuttuu.
- Kaupunkisuunnittelun ja ylläpidon välillä näyttää olevan (perinteinenkin) jännite ja epäluottamus.
- Tarve nostaa ohjauksen vastuutasoa – toimialajohtaja on ensimmäinen piste, missä kaikki prosessiin liittyvät funktiot kohtaavat.
- Ei ole taloudellista läpinäkyvyyttä tehdä resurssisiirtoja - päätöksentekoketju tai resurssien ohjauksen ketju pitäisi saada sel-laiselle tasolle, jossa tavoitteet voisivat ohjata sitä, miten resursseja käytetään.
- Liikelaitosmalli koetaan vaikeaksi palveluntuotantotavaksi.
- Starassa nähdään olevan muutosvastarintainen organisaatiokulttuuri.
- Poliittisen päätöksenteon pitäisi olla ennakoivampaa, jotta valmistelu pystyisi ennakoimaan paremmin – läpinäkyvämpää kommunikaatiota.
- Poikkeusoloja käytetään liian usein – tuntuu jopa tekosyyllä välillä.



PÄÄTÖKSENTEON HAASTEET (HAASTATTELUT)

PALVELUT JA LUVAT

Johdon työpöytä/raportointi puuttuu – ei ole näkymää talvikunnossapitoon

PALVELUTUOTTAJA

- Poliittisilta päättäjiltä puuttuu holistinen kuva - Poliitikot eivät tunne operatiivista toimintaa ja tekevät päätöksiä sen tiedon perusteella, mitä heille toimitetaan – tuntuma on, että he eivät saa oikeanlaista ja totuudenmukaista tietoa.
- Strategisia tavoitteita ei viedä toimenpiteiksi, eikä niitä seurata.
- Koko lumilogistiikan arvoketjutuksessa on kehittämistä – sekä strategisesti että verkostotason hallinnassa.
- Päätöksenteko on tempoilevaa ja siitä puuttuu pitkäjänteisyys.
- Luottamus pula virkamiehiin – jos poliitikko jotakin haluaa, virkamiehistö sen toteuttaa tarkastelematta kokonaiskuvaa.
- Päätöksenteon pitäisi olla riskiperusteista, nyt se perustuu byrokratiaan.
- Päätöksenteossa ei ole otettu huomioon tehtyjä selvityksiä (esim. lumen vastaanottopaikkojen verkostotarkastelu).
- Päätöksenteon valmisteluun ei ole mahdollisuutta juurikaan vaikuttaa.
- KYMP:n eri yksiköt eivät tiedä, mitkä eri tavoitteet ohjaavat ketäkin.
- Kaupunki ei toimi omaisuuden hallintaan liittyvän johtamisjärjestelmän mukaisesti: yksiköt saavat itse miettiä, mitkä ovat strategiset ja operatiiviset tavoitteet – voivat olla ristiriidassa keskenään eli yhtenäinen linja puuttuu.
- Suunnittelu ei huomioi kunnossapidettävyyttä (kustannustehokkuus kärsii).
- Kunnossapitoa ohjaavat laatuvaatimukset, eivät strategiset tavoitteet.
- Kukaan ei tee priorisointeja – kunnossapidossa itse joudutaan pohtimaan mistä rahoitetaan mitkään toiminnot. Ja jos rahaa ei ole, jätetään tekemättä.
- Tietopuutteet – ei ole esimerkiksi tiedossa paljonko hoitoneliöitä on, mitkä ovat valmistuneet kadut jne.
- Tilaaja-tuottaja – malli ei toimi, luo vahvan vastakkainasettelun.
- Roolit ovat epäselvät RYA:ssa.
- Riskienjako ei toimi, operatiivinen toiminta kantaa lopulta kaikki riskit.
- Staran ohjaus koetaan ongelmalliseksi:
- Johtokunnan jäsenistössä on asiakkaan edustajia, jotka eivät ehkä aja Staran etua vaan omaansa (demokratiakäytännön vastaista). Koetaan myös, että johtokunnan jäsenillä ei ole tarvittavaa osaamista tai kokonaisvaltaista näkökykyä.
- Kehittämisen- ja tuottavuusohjelman ohjausryhmä ohjaa sivusta. Tässäkin ryhmässä asiakkaan edustajia ja lisäksi ohjaus on vain talousnäkökulmaa, joka on kapea.
- Stara on Kanslian alaisuudessa, mutta pohdituttaa onko sekään oikea paikka liikelaitoksen ohjaukselle. Ohjaus on tiukkaa.



PÄÄTÖKSENTEON HAASTEET

(Boltanski & Thevenot 1991;1999)

Talvihoidon päätöksenteko oikeuttamisteorian valossa

Boltanskin ja Thévenotin oikeuttamisteoria (1991;1999) on laaja viitekehys, jonka avulla voidaan ymmärtää, miten ihmiset ja instituutiot oikeuttavat toimintansa ja päätöksensä perustuen taustalla oleviin arvoihin ja periaatteisiin.

Teoria esittää, että yhteiskunnassa erilaiset "arvotyylit" eli oikeuttamisen muodot ovat olemassa rinnakkain. Nämä muodot edustavat erilaisia arvoja ja periaatteita, joita yksilöt ja organisaatiot käyttävät perustellakseen toimintansa. Kuusi päätasoista arvotyyliä sisältävät institutionaaliset, markkinapohjaiset, kansalaislähtöiset, inspiroivat, yleiseen hyvään liittyvät ja kotitalouden oikeuttamiset. Jokaisella oikeuttamistavalla on omat kriteerinsä ja standardinsa päätösten ja toimien arvioimiseksi.

Oikeuttamisteoria soveltuu hyvin talvihoidon päätöksentekoprosessin tarkasteluun, sillä sen valossa pystytään ymmärtämään, että talvihoidon hoitaminen kaupunkialueilla on monitahoinen tehtävä, joka sisältää erilaisia sidosryhmiä, joita ohjaavat erilaiset arvot ja periaatteet (ks. s. 11). Teoria tarjoaa järjestelmällisen lähestymistavan ymmärtää arvokonflikteja, jotka syntyvät päätöksentekoprosessissa. Lisäksi teoria tarjoaa arvokkaita työkaluja erilaisten oikeuttamisten välisiin konflikteihin. Luokittelemalla arvot eri oikeuttamistapoihin voidaan tunnistaa, missä konfliktit saattavat syntyä ja miksi ne ilmenevät. Tämä ymmärrys on olennaista yhteisen sävelen löytämiseksi ja tasapainoisen päätöksenteon saavuttamiseksi talvihoidossa, mikä parhaimmillaan johtaa tehokkaampiin ja tasapainoisempiin politiikkoihin ja käytäntöihin.

Seuraavalla sivulla nähtävä arvokehikko oikeuttamisteorian valossa antaa mielenkiintoisen näkymän Helsingin talvihoidon prosessiin liittyviin arvokonflikteihin. Se selittää myös sitä, miksi päätöksenteko ei aina ole linjakasta ja miten erilaiset strategiset suuntaukset ilmenevät eri ”oikeuttamismaailmojen” tai päätöksentekijöiden toiminnassa. Kiinnittämällä huomiota näihin kiistakohtiin voidaan ymmärtää ketjuun liittyvien toimijoiden perusteluja päätöksenteon takana. Tämä jaettu ymmärrys antaa mahdollisuuden myös liikkua pois tuomitsemisesta ja alkaa hakemaan kompromisseja ja yhteistä suuntaa päätöksenteolle.

Oikeuttamisteoria pähkinäkuoressa

- Tutkii, miten ihmiset soveltavat erilaisia oikeuttamistapoja arkipäivän kiistatilanteissa.
- Perustuu ajatukseen kriittisestä kapasiteetista: toimijoiden kyky reflektoida käsityksiään sosiaalisen järjestyksen perusteista ja ratkoa kiistatilanteita ilman väkivaltaa.
- Yleisesti ottaen yhteistoiminta on lähes automaattista ja rutiinista, mutta tilanteissa, joissa on häiriöitä tai kriisejä, yhteiskunnallisen toiminnan perusteet tulevat esille.
- Kiistoja voidaan käydä yhden maailman sisällä tai maailmojen välillä. Ratkaisuja haetaan joko tuomitsemalla toinen maailma tai hakemalla kompromisseja niiden välille.

ARVOKEHIKKO OIKEUTTAMISTEORIAN VALOSSA

(Boltanski & Thevenot 1991;1999)

OIKEUTUKSEN MAAILMA	KUVAUS	MITATTAVA VÄLINE	TALVIHOIDON PÄÄTÖKSENTEKOA OHJAAVAT ARVOT
Markkinoiden maailma	Pääarvo on kilpailu ja tarjonta ja kysyntä	Markkinahinta ja kilpailun dynamiikka	Kustannusten alentaminen
Teollisuuden maailma	Korostetaan tehokkuutta ja rationaalista järjestelyä	Prosessien ja resurssien optimointi	Palvelutuotannon tehostaminen, vastuuperiaatteen mukainen taloudenpito, katutilan tehokkaampi käyttö, kaupungin tiivistäminen
Ekologian maailma	Keskiössä ympäristönsuojelu; luonnon ja sen monimuotoisuuden säilyttäminen	Teot, jotka edesauttavat luonnonsuojelua	Hiilineutraalius, Itämeren suojelu, luontoalueiden säilyttäminen
Kansalaisuuden maailma	Yhteinen hyvinvointi, kansan tahto, solidaarisuus	Oikeudenmukaisuuden ja reiluuden periaatteiden toteutuminen	Kestävät liikkumismuodot, turvallisuus, asukkaiden hyvinvointi, saavutettavuus, eriarvoisuuden ja sosioekonomisen epätasa-arvon lievittäminen
Kodin maailma	Perinteet ja hierarkia; Tässä maailmassa arvostetaan tuttuutta ja yhteisyyttä	Kodin piirissä vallitsevien sääntöjen ja tapojen noudattaminen	Palveluhenkisyys, perinteisten toimintatapojen säilyttäminen
Maineen maailma	Kunnian ja tunnustuksen tavoittelu on keskeistä	Yksilön tai toiminnan saama maine ja tunnustus	Maailman toimivin kaupunki
Inspiraation maailma	Keskiössä innoitus, luovuus	Henkilökohtainen luottamus ja uskollisuus inspiraation lähteelle	Toiminnan ketteryys ja joustavuus, uusien ja innovatiivisten toimintatapojen omaksuminen

4. RATKAISU- EHDOTUKSET

Ratkaisuehdotukset perustuvat lumenhallinnan kehittämiseen liittyvän työpajan tuloksiin. Työpajassa tarkasteltiin päätöksentekohaasteita ja pohdittiin keinoja niiden ratkaisemiseksi.

Ratkaisuehdotukset tähtäävät eri arvoasetelmien ja -ristiriitojen selkeyttämiseen ja poistamiseen korostamalla erityisesti avoimuutta, yhteistyötä ja toiminnan perustelua yhteisten arvojen ja tavoitteiden kautta.

1. TARVITAAN TALVIHOIDON VISIO JA PALVELUTASOT – JA NIIHIN SITOUTUMINEN KAIKILLA TASOILLA

Visio laaditaan yhteistyössä päätöksentekijöiden (lautakunta ja jaosto) ja toimialan asiantuntijoiden kanssa.

Toimialan kaikki liittyvät palvelut ja tasot tulee sitouttaa visioon – toimialan yhteinen näkemys vision toteuttamisesta ja toimintaohjeet.

Visiolle ja laatutasoille tulee osoittaa kustannukset – tulee ottaa huomioon myös megatrendit ja olosuhteiden vaihtelut.

2. TARVITAAN REALISTISEMPIÄ BUDJETTEJA

Talvikunnossapidon talousarvio tulee määrittää tarkemmaksi, todellisemmaksi ja läpinäkyväksi.

Runsaslumisten talvien vaikutukset tulee esittää nykyistä todenmukaisemmin.

Uusien investointien vaikutukset tulee saada esiin – alueet, suoritteet, kysyntä jne.

3. KOKONAISUUDEN HALLINTAA TÄYTYY PARANTAA

Päätöksenteon tulee perustua oikealle tiedolle. Päätöksentekijöille tulee esittää järjestelmällisesti tietoa talvihoidon kokonaisuudesta.

Päätöksentekijöille tulee esittää myös realistisia vaihtoehtoja päätettäväksi.

Tarvitaan talvikunnossapidon tilannekuva – johtamisen ja päätöksenteon eri tasoille.

Määritetään käytötapaukset, tilannekuvatarpeet, kuka tiedon tuottaa jne.

Toimialan palveluiden sekä yksiköiden roolit ja vastuut tulee selkeyttää – toimintaohjeet.

Toimialan kokonaisuuden johtamista tulee kehittää.

Laadunhallintaa ja -arviointia tulee kehittää merkittävästi. Sidosryhmäpalautteen tulee olla osa laadun arviointia.

4. VUOROVAIKUTUSTA TULEE KEHITTÄÄ ORGANISAATION ERI SUUNNISSA

Tarvitaan vuorovaikutuksen toimintamalli toimialan palveluiden ja organisaatiotasojen välille.

Operatiivisen toiminnan ja päätöksenteon keskinäistä vuorovaikutusta tulee kehittää.

Lumityöryhmälle tarvitaan valtuutus tehdä linjauksia ja päätöksiä esimerkiksi lumen käsittelyyn liittyen – ryhmän toimintaa tulee aktivoida.

5. VISION JA STRATEGISTEN LINJAUSTEN TULEE NÄKYÄ SOPIMUSOHJAUKSESSA

Palveluntuottajia tulee kannustaa tavoittelemaan priorisoitujen arvojen ja palvelutasojen ylittämistä.

Palveluntuottajia tulee kannustaa innovaatioihin ja toiminnan tehostamiseen.

Laadunhallintaa tulee kehittää – tarvitaan keinot varmistaa haluttu yhteisön ja tekninen palvelutaso.

