

Hyvä yhteistyökumppani

Lausuntopyyntö vaalijalan kehysuunnitelmasta 2021 - 2023

Vaalijalan yhtymäkokous hyväksyi 10.6.2020 liitteenä olevan kehysuunnitelman, josta pyydetään lausuntoa.

Keväällä 2020 Vaalijalan palveluja ostetaan 15 eri maakunnasta. Vuoden 2020 palvelujen myyntiarvio ulkokunnille on 22 M€. Se on noin 34 % palvelujen kokonaismyynnistä ja noin 50 % kuntoutuspalvelujen myynnistä. Suurimmat palvelujen ostajamaakunnat ovat (prosenttiosuudet koko palvelumyynnistä 01-05/2020):

Pohjois-Savo	34,1 %
Etelä-Savo	29,8 %
Keski-Suomi	13,5 %
Muut maakunnat	22,6 %

Tämä vuoden erityiskysymykset lausunnon antajille ovat:

- 1 Ovatko Vaalijalan neljä päätavoitetta sote-uudistuksessa sopusoinnussa näkemysten kanssa?
- 2 Liikkuvia kuntoutuspalveluja kunnissa periaatteessa toivotaan, mutta valmius niitä ostaa on edelleen vähäinen. Millä tavoin Vaalijalan tulisi edistää asiaa?
- 3 Vaalijalan talous on ollut viimeiset vuodet vahvempi kuin julkisilla sote-palvelujen tuottajilla yleensä. Onko asiasta haittaa?
- 4 Kiinnostaisiko lausunnonantajaa osallistua Vaalijalan kuntakokoukseen vuosittain?

Syksyn 2020 kuntakokouksen pääaiheet olisivat Vaalijalan maakunnallinen asemoituminen tulevassa sote-uudistuksessa, valtakunnallinen palvelutoiminta ja Vaalijalan talous.

Kehysuunnitelmaan pyydetään ottamaan kantaa myös muilta osin.

Hallitus päätti 10.6.2020, että Nenonpellon yksikköjen kuntoutushintaluokkien (1-6) hinnat lapsien ja nuorten osalta pysyvät vuonna 2021 samana kuin tänä vuonna. Aikuisten kuntoutuksen hintaa tasolla 1 nostettiin 12 €/suorite, tason 2 hintaa laskettiin 5 €/suorite ja tasojen 3-6 hintaa 10 €/suorite. Nykyisellä palvelujen käyttöra-kenteella suoritetuotot laskevat noin 250 000 euroa vuositason. Ottaen huomioon vuoden 2021 KVTES:n korotukset palkkoihin (vaikutus 2,05 %), Nenonpellon yksiköiden talous kiristyy huomattavasti. Vaikuttavia kehittämistoimia ovat periodityön työvuorosuunnittelun kehittäminen ja työkykyjohtamisen kehittäminen.

Muiden vuoden 2021 suoritehintojen osalta päätökset tehdään hallituksen kokouksessa 23.9.2020.



Lisätietoja kehysuunnitelmasta antavat sektorijohtajamme:

kuntayhtymän johtaja Ilkka Jokinen

p. 050 60278, ilkka.jokinen@vaalijala.fi

kuntoutuksen johtaja Maarit Rantakurtakko

p. 050 389 9204, maarit.rantakurtakko@vaalijala.fi

avopalvelujen johtaja Kirsi Ruutala

p. 040 509 3514, kirsi.ruutala@vaalijala.fi

johtava lääkäri Juhani Keinonen

p. 050 389 9443, juhani.keinonen@vaalijala.fi

rehtori Satu Varpainen

p. 050 389 9416, satu.varpainen@vaalijala.fi

Lausunto pyydetään toimittamaan **31.8.2020 mennessä** vaalijala@vaalijala.fi.

Tämä aikataulu siksi, että mahdollinen syksyn kuntakokouskutsu saadaan lähemmään ajoissa.

Hyvää kesää toivottaen

kuntayhtymän johtaja



Ilkka Jokinen

Liite Kehysuunnitelma

Jakelu Jäsenkunnat
Keski-Suomen puitesopimuskunnat
Itä-Suomen sote- ja sairaanhoitokuntayhtymät (6 kpl)
Itä-Suomen maakuntaliitot (4 kpl)

Kehyssuunnitelma 2021 – 2023

1 Hallinnon ja lainsäädännön muutoksista

Julkisen sosiaali- ja terveydenhuollon rakenteiden, ohjauksen ja hallinnon uudistus

Suomen julkisen sosiaali- ja terveydenhuollon rakenteiden, ohjauksen ja hallinnon uudistuksen periaatteet ovat tiedossa keväällä 2020 lähinnä hallitusohjelmakirjauksien ta-solla. Maakunta- ja yhteistyöaluevalmistelu Uudenmaan ulkopuolella alkaa keväällä ja osin syksyllä. Kesäkuun loppuun mennessä odotetaan maan hallitukselta riittävät lin-jaukset maakuntatason valmisteluun.

Sosiaali- ja terveysministeriön kärkihanke lapsi- ja perhepalvelujen muutosohjelma LAPE on edelleen toiminnassa lähinnä erä-alueiden osaamis- ja tukikeskusten valmis-telun osalta. Vaalijala tulee osallistumaan OT-keskusverkostoon, toiminnan sisällön suunnittelu jatkuu syksyllä. Valmistelun toinen osa on opetus- ja kulttuuriministeriön VIP-verkosto ja Vaativan erityisen tuen kehittämisryhmä (Vaatu). VIP-verkosto keskittyy ennaltaehkäisevien palveluiden vahvistamiseen ja Vaatu korjaavien palveluiden tuotta-miseen. VIP- ja Vaatutoiminnalla tuetaan varhaiskasvatusta ja kuntien lähikouluja oppi-laan opetuksen järjestämiseen liittyvissä asioissa. Sateenkaaren erityiskoulu toimii omalla alueellaan Vaatutoimijana yhdessä sairaalaopetuksen, Valterin ja Valtion koulu-kodin kanssa. Kummatkin hankkeet vaikuttavat Vaalijalan palvelutoimintaan, mutta vielä ei ole tiedossa missä laajuudessa.

Tulevaan maakuntajakoon Vaalijalalla ei ole kantaa.

Vaalijalan neljä päätavoitetta tulevassa sote-uudistuksessa ovat:

- Vaalijalan palvelutoiminta pysyy yhtenä kokonaisuutena. Kokonaisuuteen kuulu-vat kaikki kuntoutuspalvelut ja avohuollon palvelut kaikissa maakunnissa eli Pohjois-Savossa, Etelä-Savossa ja Keski-Suomessa
- Vaalijala on valtakunnallinen julkinen palvelujen tuottaja, jonka palveluista suu-rin osa kohdistuu KYSin erityisvastuualueelle (Pohjois-Savo, Etelä-Savo, Keski-Suomi ja Pohjois-Karjala)
- Vaalijala on toimintakykyinen erityispalvelujen tuottaja myös tulevaisuudessa omana organisaationaan
- Sateenkaaren erityiskoulun ylläpitäjänä jatkaa toistaiseksi Vaalijalan kuntayh-tymä

Kuntakokous

Vaalijalan on järjestänyt viime vuosina kuntakokouksia, joissa kuntien valitsevat edus-tajat ovat voineet vapaasti kertoa näkemyksiään Vaalijalan toiminnasta ja tulevaisuu-desta. Mikäli kiinnostusta kuntakokouksiin on, voidaan ne järjestää säännöllisesti vuo-sittain.

Uudistuvaa lainsäädäntöä

Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi sosiaali- ja terveydenhuollon asiakasmaksuista annetun lain muuttamisesta on vähentämässä maksutuloja noin 45 M€ vuodessa julki-sella sektorilla ja parantamassa vastaavasti asiakkaan asemaa.

Uudistus on tarkoitus saattaa voimaan vielä tämän vuoden aikana.

Vammaisia koskevan lainsäädännön kokonaisuudistus (VALAS), jossa on tarkoitus yhdistää vammaispalvelulaki ja kehitysvammalaki uudeksi erityislaki. Uudessa vammaispalvelulaissa todetaan vammaisten subjektiiviset oikeudet ja luetteloidaan muut palvelut, luettelo ei olisi tyhjentävä vaan jättää tilaa kehitystyölle.

Vammaispalvelulain ja sosiaalihuoltolain yhteensovittaminen tapahtuu lakien käytännön soveltamisen kautta, koska laeissa on samansuuntaisia palveluja. Ensisijaisesti vammaistenkin sosiaalipalvelut tuotetaan sosiaalihuoltolain perusteella. Lakiuudistus on periaatteessa valmis, mutta aikataulu on sidottu sote-uudistuksen aikatauluun. Kehitysvamma-alan etujärjestöt pyrkivät vielä parantamaan kehitysvammaisten oikeuksia lakiuudistuksessa.

Yleinen itsemääräämisoikeuslaki on valmistelussa. Sen piirissä tulevat olemaan kehitysvammaisten henkilöiden lisäksi muut vammaiset ja mm. muistisairaat. Yleistä itsemääräämisoikeuslakia tarvitaan, jotta kehitysvammalaista voidaan luopua.

Kaikkien kansalaisten työelämäosallisuuteen tähtäävä lainsäädäntöuudistus on nimeltään TEOS. Se on sosiaalihuollon työelämäosallisuutta tukevan lainsäädännön ja palvelujärjestelmän uudistamishanke. Uudistuksen tarkoituksena on tukea heikossa työmarkkina-asemassa olevien henkilöiden osallisuutta työelämään. Se tulisi mm. uudistamaan perinteisen työtoiminnan ja korvaamaan sen osittain työelämävalmiuksia edistävällä sosiaalisella kuntoutuksella ja osallisuutta edistävällä sosiaalisella kuntoutuksella.

Kuntoutuusuudistuksesta on olemassa komitean raportti vuodelta 2017. Kuntoutukseen käytetään Suomessa noin 2 miljardia euroa vuodessa. Kuntoutuksen järjestämisvastuuta ollaan raportin mukaan siirtämässä Kelalta maakunnille, joka on jo osittain käytännössä tapahtunut. Uudistustyöllä voi olla merkittävä vaikutus myös Vaalijalan palvelutoimintaan.

Seuraavaa suuri lainsäädäntöuudistus koskee yleistä sosiaaliturvaa (sotu-uudistus), jonka valmistelu on hallituksen työlliställä.

Lainsäädäntötyössä on patoutuneita paineita johtuen siitä, että substanssilakien uudistamisaikataulu on kytketty sote-uudistuksen aikatauluun. Lainsäädäntöuudistuksia on ollut odotustilassa useita vuosia.

Vaalijalan lähtökohta lainsäädäntöuudistuksiin on erityistä tukea tarvitsevan ihmisen näkökulma ja pyrimme vaikuttamistoiminnallamme turvaamaan heidän palvelunsa unohtamatta uudistusten vaikutuksia julkiseen talouteen.

2 Vaalijalan avopalvelut on olennainen osa kokonaisuutta

KEHAS-ohjelman 2010 - 2015 keskiössä oli kehitysvammaisten laitosasumisen purkaminen eli valtakunnallinen asunto-ohjelma kaikille kehitysvammaisille. Asunnoista yli puolet on osoitettu lapsuudenkodeistaan ja vanhentuneesta asuntokannasta muuttaville. Ohjelmassa on viime vuosina huomioitu myös muut kehitysvammaisen elämässään tarvitsemat palvelut. Työ jatkui vuoteen 2020 asti ilman erityistä ohjelmaa. Vammaisten asuntohankkeiden rahoitus Valtion asumisen rahoitus- ja kehittämiskeskus ARAssa on kuitenkin vähentynyt.

VaaliJalan asunto-ohjelma keskittyy jatkossa VaaliJalan olemassa olevien asuntokohteiden kunnostukseen ja uusien asumispalveluratkaisujen kehittämiseen mm. digitalisatiota hyödyntäen. Pohjois- Savon ja Keski-Suomen kunnat ovat esittäneet VaaliJalalle toiveen kehittää ja käynnistää alueille vaativaa lasten ja nuorten tilapäishoitoa sekä yksilöllistä päivätoimintapalvelua. Tähän palvelutarpeeseen vastataan.

VaaliJala tuottaa avopalvelutoimintaa 14 kunnassa ja 17 paikkakunnalla. Poliklinikat, Savonet monipalvelukeskukset, päivätoiminta- ja asumisyksiköt toimivat kiinteässä yhteistyössä sijaintikuntiansa ja asiakkaidensa kanssa. Suunnitelmakauden lopussa asumis- ja perhehoitopaikkojen kokonaismäärä on noin 500 asuntoa. Tekemisen piirissä on noin 400 asiakasta.

Kun mukaan lasketaan poliklinikoiden sekä päivä- ja työtoiminnan palvelut, avohuollon asiakkaiden kokonaismäärä nousee 1 500 henkilöön.

Avopalveluissa toteutetaan kehittämishanketoimintaa yhteistyössä eri toimijoiden kanssa, joihin haetaan mm. ESR-rahoitusta. Hankkeet liittyvät mm. erityisryhmien työllistymiseen ja kehitysvamma-alan vetovoimaisuuteen ja osaamisen kehittämiseen.

Tulevaisuuden palvelurakenteista

VaaliJalan avopalvelujen tavoitteet pohjautuvat edellisen uudistushankkeen ja KEHAS-ohjelman tavoitteisiin. Tärkein lähtökohta on palvelujen kysyntään vastaaminen. Se on osoittanut, että keskeinen tehtävä VaaliJalle on vastata vaativimpiin asiakastarpeisiin myös avopalveluissa.

Jako laitos- ja avopalveluihin on vielä olemassa, mutta voidaan ennakoida, jaon merkityksen tulevan vähenemään. Se voisi korvautua esimerkiksi palvelujen vaativuuden tasomäärittelyllä. VaaliJalan osaamis- ja tukikeskus on tämän uuden ajattelun mukainen kokonaisuus, jossa laitos- ja avopalvelujen raja ylitetään tarvittaessa ja perusopetus toimii tiiviisti sen rinnalla, vaikka sillä on oma lainsäädäntönsä.

VaaliJalan palvelutoiminnan tavoitteena on, että haasteellisten tilanteiden arviointi ja selvittäminen kaikkien asiakasryhmien osalta tapahtuu asiakkaan omassa toimintaympäristössä. Lasten ja nuorten kohdalla se on perhe. Siten voidaan vähentää tai ainakin lyhentää kuntoutusjaksojen kestoja ja parantaa kuntoutuksen vaikuttavuutta. Talouden näkökulmasta kysymys on pitkän aikavälin säästöistä.

Liikkuvissa kuntoutuspalveluissa konsultoiva työote on keskeistä. Keskipitkällä aikavälillä (2-3 vuotta) perhekeskeisen työn osuus tulee kasvamaan ja varhaisen vaikuttamisen asema vahvistuu. Toimintamalli on ollut VaaliJalan palvelutoiminnan tavoitteena yli viisi vuotta, mutta toistaiseksi asiassa läpimurto on saavuttamatta. Tilanne näkyy edelleen kasvavina kalliina asiakaskohtaisina kustannuksina. Lyhyellä aikavälillä liikkuvien kuntoutuspalvelujen laajentaminen nykyisessä kuntien taloudellisessa tilanteessa on kuitenkin vaikea tehtävä. Tämä jää toteutettavaksi tulevassa sote-uudistuksessa.

3 Osaamis- ja tukikeskus on valtakunnallinen palvelujen tuottaja

Nenonpellon yksiköt ovat keskeinen osa VaaliJalan osaamis- ja tukikeskusta. Erityisryhmien psykososiaalinen kuntoutus, autismiosaaminen sekä monivammaisten kehitysvammaisten opetus- ja kuntoutus tukevat kodeissa ja avoyksiköissä tehtävää työtä.

Sateenkaaren peruskoulun erityisopetus sekä toisen asteen valmentava opetus yhteistyössä oppilaitosten kanssa ovat olennaisia osia kokonaisuudessa.

Kuntoutuspalvelut ovat valtakunnallista toimintaa. Asiakkaiden ja maakuntien tarpeet sekä kysyntä määrittävät toiminnan laajuuden. Palvelujen sisältöä kehitetään ja suunnataan jatkuvasti, tarvittaessa nopeasti. Kuntoutuspalvelujen myynnistä nykyisten jäsenkuntien ulkopuolelle suuntautuu suunnitelmakauden lopussa yli 50 %, tällä hetkellä luku on 40 %.

Vuoden 2020 lopussa Nenonpellossa on noin 130 asiakaspaikkaa, jonka lisäksi muualla Pieksämäellä on 35 paikkaa. Määrä on pienentynyt 35 paikkaa vuodesta 2017. Uusi kriisiyksikkö tullaan rakentamaan ja täysin yksilölliselle kuntoutukselle hankitaan lisää tilaa. Kapasiteetin ennakoidaan suunnitelmakauden aikana pysyvän ennallaan.

Laitoksessa asuvaksi määritellään yli 3 kuukautta siellä olleet. Nenonpellon yksiköt eivät tuota uutta laitosasumista vaan toiminta on määräaikaista kuntoutusta. Hyvin pitkään palveluissa olleille iäkkäille asiakkaille asuminen on järjestetty poikkeustapauksissa. Yksittäisten asiakkaiden kohdalla soveltuvien asumisjärjestelyjen osoittaminen vie paljon aikaa.

Tahdosta riippumattoman hoidon ja kuntoutuksen tarve on Suomessa kasvanut ja Vaalijala toteuttaa sitä entistä enemmän. Kaikki kuntoutus toteutetaan jatkossa viitekehysmallin pohjalta. Kunkin yksikön viitekehykseen kootaan näyttöön perustuvia kuntoutusmenetelmiä, joihin henkilöstö täydennyskoulutetaan.

Kuntoutuksen vaikuttavuutta osoitetaan mm. RAI-järjestelmän avulla. Se on standardoitu tiedonkeruun ja havainnoinnin välineistö, joka on tarkoitettu vammaispalvelun asiakkaan palvelutarpeen arviointiin sekä hoito-, kuntoutus- ja palvelusuunnitelman laatimiseen. Se on erilainen kuin vanhuspalvelussa käytettävä RAI.

4 Henkilöstön osaaminen pidetään korkealla tasolla

Suunnitelmakauden alussa Vaalijalassa on noin 930 virkaa ja työsuhdetta. Lisäksi määräaikaisissa tehtävissä ja sijaisina toimii noin 350 työsopimussuhteista työntekijää. Suunnitelmakaudella henkilöstön määrä pysyy ennallaan. Henkilöstön keski-ikä on noin 44 vuotta, eniten on kasvattanut osuuttaan ikäryhmä 20-29-vuotiaat. Vaalijalan palveluksesta siirtyy eläkkeelle vuoden 2023 loppuun mennessä yhteensä noin 60 työntekijää, joista suurin osa työskentelee Pieksämäellä. Määrä on ollut viime vuodet vakaa.

Uutta henkilöstöä rekrytoidaan ja uutta osaamista rakennetaan täydennyskoulutuksella ja yhteistyöllä oppilaitosten kanssa. Merkittävin keino on oppisopimukset ja koulutusso-
pimukset, joita on keskimäärin 50, määrää pyritään lisäämään. Vaalijalan on huolehdittava itse tutkintoon tähtäävästä koulutuksesta entistä enemmän.

Vaativan palvelutoiminnan hoitaminen edellyttää jatkuvasti henkilöstön aktiivisuutta ja kehittymisvalmiuksia. Vaalijala turvaa riittävät mahdollisuudet täydennyskoulutukseen, työnohjaukseen, työterveyshuoltoon ja muihin henkilöstön osaamista ja jaksamista edistäviin vaikuttaviin toimenpiteisiin.

Vaalijala tulee jatkossa edistämään ja jossain määrin tuottamaan alan soveltava tutkimusta. Mielenkiintomme on mm. kuntoutusmenetelmissä ja henkilöstön osaamisen kehittämässä. Tutkimus- ja kehittämistoiminnassa tullaan tekemään yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa.

Vaalijalan toiminta-alueen yleinen elinvoimaisuus on asia, jota pitää tukea niillä keinoilla, mitä Vaalijalan käytettävissä on. Se on pitkälti yhteistyötä muiden työnantajien kanssa.

5 Vaalijalan talous tasapainossa

Vaalijalan käyttömenot ovat suunnitelmakauden alussa noin 70 M€. Käyttötalousmenoja lisäävät kasvavat avopalvelut. Henkilöstömenojen osuus on noin 80 prosenttia käyttötalousmenoista.

Tasapainoisen talouden ylläpitäminen edellyttää ylijäämäistä vuositulosta, sen vaatimus on kustannustehokas toiminta ja palvelujen joustava hinnoittelu. Ensi vuoden palkkamenojen nousua ei voida vielä arvioida, koska KVTES on toukokuussa vielä neuvottelupöydällä. Vuoden 2021 budjetti tullaan laatimaan 1,5 %:n palkkojen korotus huomioiden. Varaus on todennäköisesti vähemmän kuin toteutuva palkkakustannuskehitys.

Kuntasektori maksaa yli 80 prosenttia Vaalijalan menoista. Asiakasmaksujen osuus tulokertymästä on viime vuosina pienentynyt pitkäaikaisen laitoshoidon vähenemisen myötä. Jäsenkuntien näkökulmasta on huomattava, että ulkokuntien palvelutoiminnan ostot ovat noin 20 M€ vuodessa. Valtakunnallinen toiminta vahvistaa toimintayksikköjen työssäkäyntialueen taloutta ja työllisyyttä.

Nenonpellon yksiköiden suoritehinnat ensi vuodelle päätetään, kun KVTES on solmittu, viimeistään kuitenkin hallituksen syyskuun kokouksessa. Avopalvelujen yksikkökohtaiset suoritehinnat ensi vuodelle päätetään hallituksessa lokakuussa, mikäli neuvottelut jäsenkuntien kanssa on saatu valmiiksi. Aikataulua aikaistetaan kuntien pyynnöstä.

Asuntojen rakentaminen ja hankinta on edelleen määrällisesti lähivuosien merkittävä investointisuunta. Uudishankkeissa pyritään käyttämään ARAn rahoitusta, muuten suositetaan tilojen vuokraamista.

Asumispalveluissa investointien aiheuttamat pääomamenot ja käyttömenot katetaan perittävillä vuokrilla. Kirjanpidossa palvelutoiminta ja rakennusten talous on eriytetty. Tulevina vuosina joudutaan peruskorjaamaan tai uusimaan vanhinta asuntokantaa, joka rahoitetaan vuokratuloista. Kysyntää Vaalijalan uusille monimuotoisille asumispalveluille on olemassa. Kiinteistöleasing rahoitustapana soveltuu uudisrakentamisessa, kun ARA-rahoitus kohteeseen ei ole tarkoituksenmukaista.

Nenonpellon rakennuskannan peruskorjaukset rahoitetaan vieraalla pääomalla, mikäli omarahointus ei siihen riitä. Valtion avustuksia käytetään kohteisiin silloin, kun niitä on saatavilla, mutta niiden fiskaalinen merkitys jää vähäiseksi. Korjausinvestointeja tehdään siinä määrin, kun tiloja kuntoutustoimintaan pitkällä aikavälillä tarvitaan. Perusopetustilat Nenonpellon ulkopuolella vuokrataan. Kuntoutustoiminnan uudisrakentaminen on vaihtoehto silloin, kun peruskorjaamalla ei ole saavutettavissa tarkoituksenmukaisia tiloja ja tällöin rahoitusmuotona voi olla myös kiinteistöleasing.

Merkittävimmät muut investoinnit liittyvät ICT-hankintoihin.

Vuosi-investointien bruttomäärä on 4 miljoonan euron tasolla. Jäsenkunnilta ei kanneta erikseen maksuosuuksia investointeihin.

Talousarvion sitovuus

VaaliJalan kuntayhtymän talousarvio on yhtymäkokoukseen nähden sitova tehtäväalueiden nettosummien tasolla ja hallitukseen nähden sitova tulosalueiden nettosummien tasolla.

6 VaaliJalan palvelutoiminnan merkittävimmät riskit

VaaliJalan palvelutoiminnan perusriski on palvelujen järjestäjätahon eli kuntasektorin heikkenevä taloudellinen kantokyky, joka rakentuu kuntataloudesta ja valtionosuusjärjestelmästä. Nykyinen tilanne luo suuret odotukset tulevalle sote-uudistukselle, joka olennaisesti muuttaa nykyisen asetelman. Sote-kustannukset ovat kasvussa vanhenevasta väestörakenteesta johtuen. Koronavirusepidemian torjunnan aiheuttama taantuma lisää talousriskiä huomattavasti, vaikka järjestämisvastuu siirtyisi sote-maakunnille.

Pitkän aikavälin merkittävin riski on ammattitaitoisen ja osaavan henkilöstön vaikeutuva rekrytointi Itä-Suomessa. Asia koskee kaikkia henkilöstöryhmiä. Digitalisaatio voi jossain määrin auttaa, mutta vaativien palvelujen tuottaminen on aina työvaltaista. Riskiä torjutaan omalla aktiivisella täydennyskoulutuksella ja tutkintoperusteisen koulutuksen järjestämisellä oppilaitosten kanssa, unohtamatta alueiden elinvoimaisuuden tukemista.

Kolmas palvelutoimintaan liittyvä riski liittyy maineeseen. Vakavat tai toistuvat epäonnistumiset vaativassa palvelutoiminnassa voivat johtaa nopeasti organisaation tilanteeseen, jossa sillä ei enää ole toimintaedellytyksiä. VaaliJalan sertifioidun laatu järjestelmän avulla prosesseja kehitetään siten, että riskiä hallitaan. VaaliJalan täytyy ylläpitää laatua tuottamisissaan palveluissa.