



**KEUSOTE**

Keski-Uudenmaan hyvinvointialue

# Hyvinvointialueen strategian 2023-2025 arviointi ja ennakointityö

Ennakointi- ja tulevaisuustyöskentely  
osana jatkuvaa strategiaprosessia

7.5.2025

**KEUSOTE.FI**

# Sisällys

- Johdanto
- Hyvinvointialueen nykytila
- Strategian 2023-2025 arviointi
  - Strategisten tavoitteiden toteuma
  - Strategiakyselyn tulokset tiivistetysti
- Ennakointi- ja tulevaisuustyöskentely
  - Mielekäs Tulevaisuus-kokeiluhanke
  - Toimintaympäristön analyysi
  - Skenaariotyöskentely
- Suositukset osaksi strategiatyöskentelyä
- Lähteet
- Liitteet

# Johdanto

Hyvinvointialueemme tulevaisuuden näkymissä on monia epävarmuustekijöitä. Palvelutarpeen voimakas kasvu yhdistettynä riittämättömään rahoitukseen pakottaa meidät uudistumaan, jotta voimme turvata hyvinvointialueemme elinvoimaisuuden myös jatkossa. Suurten muutosten ja jatkuvan epävarmuuden aikakaudella vaihtoehtoisten tulevaisuuksien tarkastelu on entistä haastavampaa – mutta myös välttämätöntä. Toivottua tulevaisuutta voidaan rakentaa vain, jos tiedämme selkeästi, mitä tavoittelemme. Hyvinvointialueena tärkein tehtävämme on taata asukkaidemme hyvinvointi, terveys ja turvallisuus. Tämä edellyttää, että arvioimme aktiivisesti erilaisia tulevaisuusvaihtoehtoja, tunnistamme niihin liittyvät mahdollisuudet ja uskallamme tehdä tässä hetkessä päätöksiä, jotka luovat perustaa toivotulle tulevaisuudelle.

Tämä esitys kokoaa yhteen strategiatyön valmisteluvaiheen keskeisiä tuotoksia nykystrategian arvioinnista ennakointi- ja tulevaisuustyöskentelyssä tunnistettuihin välttämättömiin toimenpiteisiin. Koonti toimii strategiatyöskentelyn tukena ja sen tarkoitus on osaltaan varmistaa, että hyvinvointialueen strategia perustuu monipuoliseen tulevaisuuden toimintaympäristön ennakointiin sekä ajantasaiseen tietoon ja ymmärrykseen nykytilasta. Esityksen loppuun on koottu suositukset strategian päivittämiseksi uudelle aluevaltuustolle.

Nykyistä hyvinvointialuestrategiaa 2023-2025 arvioitiin strategisten tavoitteiden toteuman ja strategiakyselyn keinoin nykytilaymmärryksen lisäämiseksi ja päivitystarpeiden tunnistamiseksi. Hyvinvointialueen toimintaympäristöanalyysissä tunnistettiin keskeisiä muutostekijöitä ja epävarmuuksia. Ennakointi- ja tulevaisuustyöskentelyn tuloksena syntyi neljä vaihtoehtoista skenaariota hyvinvointialueen tulevaisuuden toimintaympäristöstä. Skenaarioiden avulla tunnistettiin ns. välttämättömät toimenpiteet, joihin hyvinvointialueen on syytä tarttua huolimatta siitä, mikä skenaario tai tulevaisuuskuva lopulta toteutuu.

Tulevaisuustyöhön sekä strategian arviointiin ovat osallistuneet poliittiset päättäjät, hyvinvointialueen johto ja asiantuntijoita, henkilöstön edustajia, asukaskehittäjiä, vaikuttamistoimielinten ja järjestöjen edustajia sekä Mielekäs Tulevaisuus -hankkeen kautta alueen mielenterveyskuntoutujia. Seuraavissa vaiheissa strategiatyöhön osallistetaan entistä laajempi joukko sidosryhmiä. Tavoitteena on tehdä vuoden 2025 aikana tarvittavat päivitykset hyvinvointialuestrategiaan. Aluevaltuusto hyväksyy uuden hyvinvointialuestrategian vuoden 2025 lopulla.

# Hyvinvointialueen nykytila tiivistetysti

Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen  
nykytila väestön, palvelujen, talouden ja  
henkilöstön kautta tarkasteltuna.

# Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen nykytila



## VÄESTÖ JA PALVELUT

- Alueen väestömäärä oli vuoden 2024 lopussa noin 207 000 henkilöä. Väestömäärä jatkaa kasvua vuoteen 2040 saakka, jolloin asukkaita ennakoidaan olevan 14% nykyistä enemmän (n. 235 000 hlöä).
- Alueen ikääntyneen väestön osuus on edelleen pieni verrattuna muihin hyvinvointialueisiin, mutta kasvuvauhti on maan suurinta ja yli 75-vuotiaiden määrän ennakoidaan kasvavan 63%:lla vuoteen 2040 mennessä. Lasten ja nuorten osuus väestöstä hieman laskee.
- Keski-Uudellamaalla väestön palvelutarve on voimakkaassa kasvussa. Palvelutarve kasvaa nopeammin kuin millään muulla hyvinvointialueella.
- Ikääntyneiden määrän suhteellisen osuuden kasvuun varaudutaan. Ikääntyneiden palvelurakenne on maan kevyimpiä ja tavoitteena on, että kotona asuvien yli 75-vuotiaiden osuus pysyisi jatkossakin 90 %:ssa. Terveyspalveluissa palvelutarpeen kasvuun on vastattu esimerkiksi liikkuvan sairaalan toiminnan vakiinnuttamisella.
- Väestöryhmien välillä on suuria, myös kuntakohtaisia, eroja hyvinvoinnissa. Esimerkiksi pienituloisten sekä lasten ja nuorten pahoinvointi on lisääntynyt ja lastensuojelun tarve on kasvussa. Pienituloisen väestön alkoholikuolleisuus on noussut maan kolmanneksi suurimmaksi.
- Asiakaskokemusta on onnistuttu jatkuvasti parantamaan, mutta palvelujen saatavuudessa on kehitettävää.



## TALOUS

- Talouden ennakoidaan tasapainottuvan vähitellen vuodesta 2025 alkaen, mutta merkittäviä sopeutustoimia tarvitaan, jotta vuosien 2023 ja 2024 alijäämä 133Me saadaan katettua.
- Alueella väestön palvelutarpeeseen suhteutetut kustannukset ovat korkeat maan keskitasoon nähden ja valtion rahoituksen taso on matala suhteessa kustannuksiin.
- Rahoitusraamissa pysymistä ovat vaikeuttaneet esimerkiksi inflaatio, palkkaratkaisut, työvoiman vuokraus ja HUS-yhtymän alijäämän kattaminen.



## HENKILÖSTÖ

- Hyvinvointialueella työskentelee lähes 4500 henkilöä.
- Henkilöstön vaihtuvuus on laskenut. Suurinta vaihtuvuus on sosiaalityöntekijöillä, suuhygienisteillä ja lääkäreillä.
- Alueella on pulaa erityisesti sosiaalityöntekijöistä, lääkäreistä ja kotihoidon työntekijöistä.
- Työhyvinvointiin ovat vaikuttaneet heikentävästi sopeuttamistoimet, epävarmuus ja jatkuvat muutokset, kuormitus ja johtaminen sekä viestintä. Toisaalta työhyvinvointia ovat lisänneet esihenkilön tuki ja kannustus, työyhteisön ilmapiiri, tiimityö, palkankorotukset ja lisääntyneet henkilöstöresurssit.

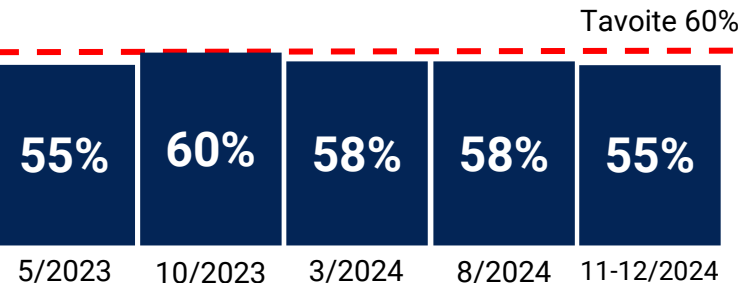
# Hyvinvointialueen strategian arviointi

Nykyisen strategian ja strategiakauden 2023-2025 arviointi toteutettiin strategisten tavoitteiden toteuman tarkastelun, sidosryhmätyöskentelyn (liite 2) sekä luottamushenkilöille ja viranhaltijajohdolle suunnatun strategiakyselyn kautta. Strategian toimeenpanoa edistävien ohjelmien, kuten hyvinvointialueohjelman ja henkilöstöohjelman, edistymisestä raportoidaan erikseen.

# Strategisten tavoitteiden toteuma

## Henkilöstön työhyvinvointi (QWL)

Syke-kysely mittaa Keusoten henkilöstön työelämän laatua kahdesti vuodessa QWL-mittarilla (Quality of Working life). Tavoitetasoa on nostettu strategiakauden aikana 52% > 60%.

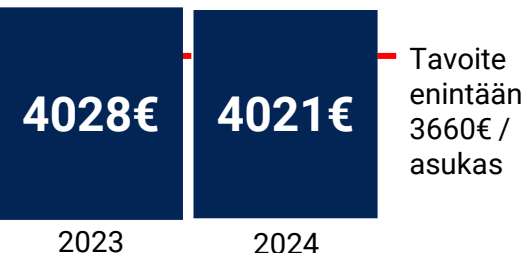


Taloutemme on kestäväällä pohjalla ja pysyy valtionrahoituksen raameissa.

## Kustannuskehitys

Tavoitteena on saada kustannustaso vastaamaan valtionrahoitusta siten, että hyvinvointialueen kumulatiivinen alijäämä vuosilta 2023 ja 2024, yhteensä 133,1Me, saadaan katettua vuoden 2027 loppuun mennessä.

### Asukaskohtaiset kustannukset



### Alijäämä

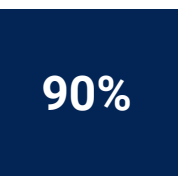


## Palveluun pääsy

Tavoitteena on, että hoitotakuu ja lakisääteiset käsittelyajat toteutuvat 100 %:sti hyvinvointialueella. Sosiaalihuollon palveluihin pääsyn strategista mittaria kehitetään.

### Perusterveydenhuolto

Hoitoonpääsy 14 vrk



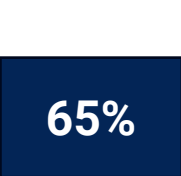
### Hoitoonpääsy 3 kk (lakisääteinen)

Hoitoonpääsy 3 kk (lakisääteinen)



### Suun terveydenhuolto

Hoitoonpääsy 3 kk (lakisääteinen)



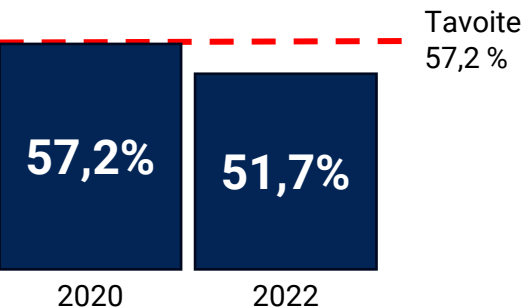
Tavoite 100%

Palveluun pääsy sosiaali- ja terveystaloudissa toteutuu lainsäädännön tavoitteiden mukaisesti.

Alueen asukkaiden elämänlaatua kuvaava indeksi pysyy valtakunnallista tasoa korkeampana.

## Elämänlaatuindeksi

Indikaattori ilmaisee elämänlaatunsa hyväksi tuntevien osuuden (%) väestöstä Keski-Uudellamaalla. Seuraava päivitys julkaistaan arviolta 5/2025 (THL:n kansallinen indeksi).



133,1Me yhteensä

# Strategisten tavoitteiden toteuma

## Pelastustoimen toimintavalmiusaika

Tavoite on, että pelastustoimen kiireellisten tehtävien valmius on korkeintaan 6 minuuttia (mediaani) I-riskiluokan alueilla.



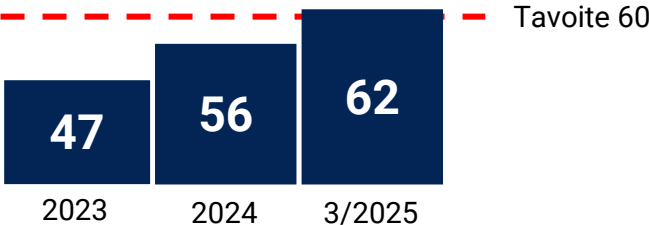
## Terveysindeksi

Kansallisen terveysindeksin tietokokonaisuus kattaa useita indikaattoreita väestön sairastavuudesta ja työkyvyttömyydestä. Sairastavuusindeksi mittaa alueen väestön sairastavuutta suhteessa koko maan tasoon huomioiden 10 eri sairausryhmää (mm. syövät ja diabetes).



## Suositteluindeksi (NPS)

Nettosuositteluindeksi kertoo, kuinka todennäköisesti asiakkaat suosittelisivat Keusoten palveluja muille.



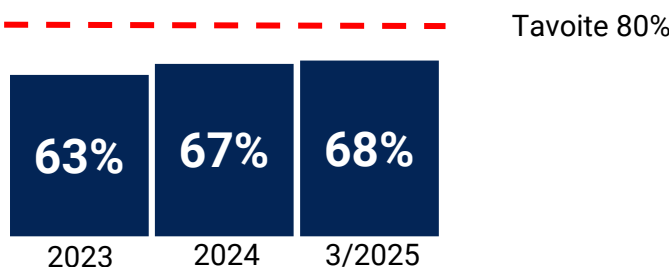
## Ennaltaehkäisevät palvelut ja varhainen tuki

Strategista mittaria kehitetään.  
Hyte-kerroin vaikuttaa hyvinvointialueen rahoitukseen vuoden 2026 alusta alkaen. Kertoimeen vaikuttavat indikaattorit kannustavat hyvinvointialuetta panostamaan ennaltaehkäisevään työhön sosiaali- ja terveyspalveluissa. Indikaattorit koskevat esimerkiksi kouluterveydenhuoltoa, lasten rokotuksia ja pitkäaikaista toimeentulotukea.

Vahvistamme ennaltaehkäiseviä palveluja varhaisen tuen toimintamalleja aktiivisen innovoinnin avulla.

## Sain tarvitsemani hoidon tai palvelun

Täysin samaa mieltä %



## Palvelun ja hoidon jatkuvuus

Strategista mittaria kehitetään.

Turvaamme palvelun ja hoidon jatkuvuuden sekä kehitämme paljon palveluja tai erityistä tukea tarvitsevien palveluita.

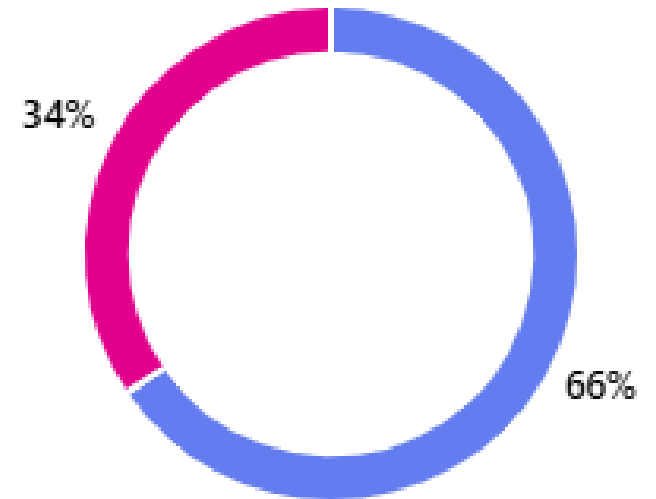


# Strategiakyselyn tulokset tiivistetysti

Nykyistä hyvinvointialuestrategiaa 2023-2025 arvioitiin luottamushenkilöille ja laajennetulle viranhaltijajohdolle suunnatun strategiakyselyn kautta. Keskeisiä arvioitavia teemoja olivat hyvinvointialuestrategian ohjausvaikutus sekä toimeenpanon onnistuminen ja vaikutukset. Lisäksi vastaajat arvioivat strategian ajankohtaisuutta ja päivitystarpeita. Kyselyn tulokset löytyvät kokonaisuudessaan liitteestä 1.

# Taustatiedot

- Poliittisille päättäjille ja viranhaltijajohdolle suunnattu strategiakysely toteutettiin 6.3.-20.3.2025
- Kyselyn ensimmäisessä osiossa arvioitiin strategian ohjausvaikutusta sekä toimeenpanon onnistumista ja vaikutuksia. Toisessa ja kolmannessa osassa arvioitiin strategian ajankohtaisuutta sekä päivitystarpeita.
- Kyselyyn vastasi 29 henkilöä, mikä vastaa 26% kaikista vastaanottajista
  - Kysely lähetettiin yhteensä 113 henkilölle
  - Vastaajista 10 oli viranhaltijoita ja 19 poliittisia päättäjiä



|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| Poliittinen päättäjä             | 19 |
| Viranhaltijajohtoa (laajennettu) | 10 |

# Strategian ohjausvaikutus ja toimeenpano

Kyselyn mukaan strategia on ohjannut toimintaa hyvin ja sen toimeenpanossa on onnistuttu kohtalaisesti.

## Onnistumiset

- Asiakkaiden ja henkilöstön osallisuus on ollut merkittävä tekijä strategian onnistumisessa. Hyvä yhteistyö aluehallituksen ja virkajohdon välillä on tukenut strategian toimeenpanoa. Erityisesti johdon on sitouduttava strategian toimeenpanoon.
- Henkilöstön kokema arvostus ja työelämänlaatu ovat kehittyneet parempaan suuntaan. Henkilöstöohjelman toimeenpano on helpottanut työvoimapulaa, ja palkkojen harmonisointi on parantanut työpaikan vetovoimaisuutta.
- Hyvinvointialueen palveluverkko ja palvelut ovat kehittyneet, ja asiakastyytyväisyys on parantunut. Digitaalisten palveluiden käyttöönotto on erityisesti onnistunut.

## Haasteet

- Strategia ja sen tavoitteet ovat hyviä, mutta ne pitäisi viedä lähemmäs konkretiaa ja operatiivista tasoa. Strategian johdonmukaisuus on ollut puutteellista, ja tavoitteet ovat olleet ylimitoitettuja suhteessa toimeenpanossa käytettävissä oleviin voimavaroihin.
- Talouden reunaehdot ovat vaikeuttaneet strategian toimeenpanoa, samoin alueen odotettua suurempi palvelutarpeen kasvu.
- Strategian tulee olla enemmän esillä päätöksenteossa. Strategia ohjaa hyvinvointialueohjelman ja muiden toimeenpaneuvien ohjelmien sisältöä.
- Vaikuttavuuden arviointiin liittyvä tiedon kerääntyminen on ollut toivottua hitaampaa. Vaikuttavuuden ja kustannustehokkuuden lisääminen ei ole onnistunut odotetusti.
- Muutoksia on ollut paljon ja ne ovat vaikuttaneet työhyvinvointiin.

# Strategian ajankohtaisuus ja päivitystarpeet

Vastaajien mukaan nykyiset strategiset tavoitteet ovat pääosin edelleen ajankohtaisia. Vastausten perusteella strategiaa tulisi päivittää vastaamaan erityisesti ajankohtaista taloudellista tilannetta. Lisäksi tulisi vahvistaa strategian toteutumisen seuranta. Vastausten mukaan strategialla on ollut pääosin positiivisia vaikutuksia, mutta ne ovat jääneet rajallisiksi.

**Strategian aikajänne.** Strategiaa tulisi muuttaa maltillisesti, jotta pitkän aikavälin näkymä säilyy.

**Taloudellisten realiteettien huomioiminen.** Tämä tarkoittaa realististen taloudellisten tavoitteiden asettamista ja kustannustehokkaiden palvelujen tuottamista.

**Palvelujen kehittäminen.** Palvelujen tulisi olla kustannustehokkaita ja vaikuttavia. Ennaltaehkäiseviin palveluihin on panostettava.

**Osallisuuden ja tiedolla johtamisen kehittäminen.** Vahvistetaan alueen asukkaiden ja henkilöstön osallisuutta strategian valmistelussa ja toteutuksessa. Tiedolla johtaminen tuo realismia ja vaikuttavuutta strategian toimeenpanoon. Operatiivisen toiminnan näkökulmien mukaan ottaminen auttaa varmistamaan, että strategia on käytännössä toteutettavissa ja että sen vaikutukset ovat mitattavissa.

**Teknologian hyödyntäminen.** Tekoälyä, digipalveluita sekä terveysteknologiaa tulisi hyödyntää niissä palveluissa, missä se on mahdollista.

**Strategian toteutumisen seuranta.** Strategian tulisi ohjata toimintaa talousarviotavoitteiden ja esimerkiksi hyvinvointiohjelman kautta. Strategisten mittareiden tulisi olla sellaisia, että niiden avulla voidaan arvioida toimintaa.

**Viestintä.** Koko henkilöstöllä ja luottamushenkilöillä pitäisi olla yhteinen ymmärrys strategiasta.

# Ennakointi- ja tulevaisuustyöskentely

Hyvinvointialueen ennakointi- ja tulevaisuustyöskentelyssä on pyritty luomaan näkymää hyvinvointialueen vaihtoehtoihin tulevaisuuksiin erilaisia tulevaisuuden ilmiöitä, muutostekijöitä ja epävarmuuksia tarkastelemalla. Seuraaville sivuille on koottu työskentelyn keskeisiä elementtejä: Mielekäs Tulevaisuus –kokeiluhankkeen tulokset, toimintaympäristöanalyysin koontia, skenaariot hyvinvointialueen tulevaisuuden toimintaympäristöstä sekä skenaariotyöskentelyn lopputulemana syntynyt lista ns. välttämättömistä toimenpiteistä.

# Mielekäs Tulevaisuus - kokeiluhanke

Etelä-Suomen Klubitalot ESKOT ry:n kanssa toteutetun kokeiluhankkeen tavoitteena oli tuoda uusia ääniä mukaan hyvinvointialueen strategiseen tulevaisuustyöskentelyyn ja samalla vahvistaa työskentelyyn osallistuneiden mielenterveyskuntoutujien tulevaisuustoimijuutta niin yhteisönä kuin yksilöinä. Hanke toteutettiin osana Sitran [Tulevaisuusvalta-ohjelmaa](#).

# Mielekäs Tulevaisuus –kokeiluhanke

Mielekäs Tulevaisuus -hankkeessa alueen mielenterveyskuntoutujia osallistui Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen tulevaisuustyöskentelyyn. Hankkeessa järjestettiin kaksi työpajaa, joissa opittiin tulevaisuusajattelua ja työstettiin hyvinvointialueen skenaarioita osana strategian valmistelua.

**Tavoite 1:**  
Osallistujien tulevaisuustoimijuuden  
kehittyminen

Osallistujien kokemus mahdollisuudesta  
vaikuttaa hyvinvointialueen tulevaisuuteen  
kasvoi 33 % kokeiluhankkeen myötä.

**Tavoite 2:**  
Hyvinvointialueen tulevaisuuskeskusteluun  
moniäänisyyttä

Osallistujien ideat ja näkökulmat vietiin  
suoraan osaksi skenaariotyöskentelyä.

**Tavoite 3:**  
Tulevaisuustyöskentelyn toimintamallin  
kokeilu

Toimintamalli kannustaa heikommassa  
asemassa olevien osallistamiseen  
strategia- ja tulevaisuustyöhön.



## Hankkeen keskeiset tuotokset:

- ✓ Kaksi onnistunutta työpajaa
- ✓ Minun tulevaisuuteni -tehtävävihko
- ✓ Konkreettiset vaikutukset  
hyvinvointialueen strategiatyöskentelyyn



# Toimintaympäristö- analyysi

Tarkastelun tavoitteena on lisätä ymmärrystä toimintaympäristön muutosten vaikutuksista hyvinvointialueeseen. Toimintaympäristöanalyysin työstäminen toteutettiin tarkastelemalla trendejä/ilmiöitä monipuolisesti eri lähteistä ja valitsemalla hyvinvointialueen näkökulmasta merkittävimmät ilmiöt tarkempaan analyysiin. Merkittävimmät muutostekijät ja epävarmuustekijät vaihtoehtoisine kehityskulkuineen muodostivat skenaarioiden pohjan.



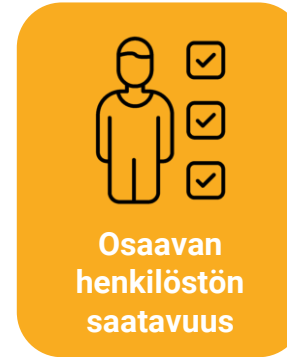
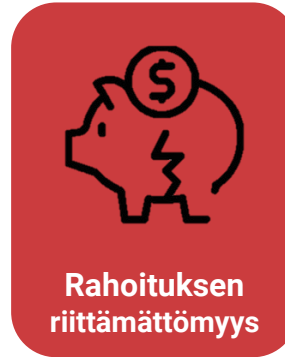
Trenditaulukko: Hyvinvointialueeseen vaikuttavat muutostekijät ja skenaariotyöskentelyssä korostuvat epävarmuustekijät

|                  | P<br>Poliittiset                                                                                                                                   | E<br>Taloudelliset                                                                                        | S<br>Sosiaaliset                                                                                                                                  | T<br>Teknologiset                                                                                                            | E<br>Ekologiset                                                                                                                                          | L<br>Lainsäädännölliset                                                                                                                                                                                                       |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Megatrendit      | <ul style="list-style-type: none"><li>Päätöksenteon kompleksisuus</li></ul>                                                                        | <ul style="list-style-type: none"><li>Resurssien niukkuus (hva-rahoitus, henkilöstön saatavuus)</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>Ikääntyvä väestö</li></ul>                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"><li>Teknologia läpileikkaa kaiken (digitalisaatio, tekoäly, datatalous)</li></ul>          | <ul style="list-style-type: none"><li>Ilmastonmuutos (äärimmäiset sääilmiöt)</li></ul>                                                                   |                                                                                                                                                                                                                               |
| Trendit          | <ul style="list-style-type: none"><li>Yhteiskunnallisen osallistumisen muutos (suora vaikuttaminen, osallisuus)</li></ul>                          | <ul style="list-style-type: none"><li>Huoltosuhteen heikkeneminen</li><li>Eriarvoistuminen</li></ul>      | <ul style="list-style-type: none"><li>Maahanmuutto (moninaisuus työelämässä)</li></ul>                                                            | <ul style="list-style-type: none"><li>Teknologia muuttaa toimintatapoja</li><li>Terveysteknologia ja omahoito</li></ul>      | <ul style="list-style-type: none"><li>Vastuullisuusajattelu ja kestävyyskriisi (aktiiviset toimet haittojen torjuntaan)</li></ul>                        |                                                                                                                                                                                                                               |
| Epävarmuudet     | <ul style="list-style-type: none"><li>Luottamus hyvinvointivaltioon ja sote-palveluihin (turvallisuudentunne, informaatio-vaikuttaminen)</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>Palvelurakenteen muutos (palveluverkon joustavuus)</li></ul>        | <ul style="list-style-type: none"><li>Hyvinvoinnin haasteet (mielenterveys, elämäntavat, yksinäisyys / yksin asuminen)</li></ul>                  | <ul style="list-style-type: none"><li>Teknologian vaikuttavuus ja hyödyt (organisaation kyvykkyys, yksilön taidot)</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>Varautuminen ja sopeutuminen korostuu (huoltovarmuuden heikentyminen, pandemiat ja epidemiat yleistyvät)</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>Hyvinvointialueiden järjestämismallin muutokset (rahoitus keskittyy, arviointimenettely, itsehallinto heikkenee)</li><li>Lakisääteiset velvoitteet (palvelujen määrän muutos)</li></ul> |
| Heikot signaalit | <ul style="list-style-type: none"><li>Tekoäly päätöksenteossa</li></ul>                                                                            | <ul style="list-style-type: none"><li>Vakuutusjärjestelmä varteenotettavaksi vaihtoehdoksi</li></ul>      | <ul style="list-style-type: none"><li>Virtuaalisen ja fyysisen maailman vuorovaikutus (pitkänaikavälin vaikutukset, algoritmi-vinoumat)</li></ul> |                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"><li>Kokonaisvaltainen terveysajattelu (yhteys luontoon)</li></ul>                                                      | <ul style="list-style-type: none"><li>Normien ja sääntöjen purkaminen</li></ul>                                                                                                                                               |
| Villit kortit    | <ul style="list-style-type: none"><li>Polarisoituvan yhteiskunnan vaikutukset</li></ul>                                                            | <ul style="list-style-type: none"><li>Pehmeät arvot haastaa talouden kovia mittareita</li></ul>           | <ul style="list-style-type: none"><li>Heimoutuminen (yhteenkuuluvuuden kokemus)</li></ul>                                                         | <ul style="list-style-type: none"><li>Kyberuhat (tietoturva, tietosuoja)</li></ul>                                           | <ul style="list-style-type: none"><li>Materiaalisten resurssien saatavuusongelmat</li></ul>                                                              | <ul style="list-style-type: none"><li>Perustuslaillisen pohjan horjuminen</li></ul>                                                                                                                                           |

# Tunnistettuja tulevaisuuden muutos- ja epävarmuustekijöitä hyvinvointialueellamme

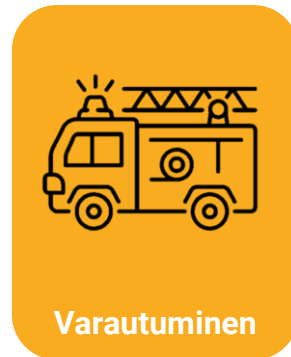
## Muutostekijät

Muutostekijöiden kehityksessä on tietynlaista varmuutta, pysyvyyttä ja jatkuvuutta



## Epävarmuustekijät

Epävarmuustekijöillä on useampia vaihtoehtoisia kehityskulkuja, joiden vaikutuksia on hankala ennustaa



# Muutostekijät



## Väestörakenteen muutos

- **Voimakas ikääntyminen** Keski-Uudellamaalla vuosina 2022-2040
  - Alueen väestömäärä kasvaa
  - Ikääntyneiden määrässä nopea kasvu ja vanhimpien ikäryhmien merkittävä kasvu
  - Lasten ja nuorten osuus väestöstä laskee
- **Maahanmuutto:** Vieraskielisten määrä kasvaa erityisesti työikäisessä väestössä



## Rahoituksen riittämättömyys

- **Nykyinen rahoitusmalli** on merkittävästi riittämätöntä jo vuoteen 2030 mennessä kattamaan kasvavat palvelutarpeet, ja on oletettavissa, että tämä kehitys jatkuu ja jopa kiihtyy vuoteen 2040 mennessä, ellei kustannusten kasvua hillitä tai rahoitusta merkittävästi lisätä.
- Seurauksena vakavia **haasteita palvelutarpeiden ja rahoituksen yhteensovittamisessa.**



## Osaavan henkilöstön saatavuus

- **Palkkaharmonisaatiolla ja henkilöstöpolitiikalla** on ollut myönteisiä vaikutuksia joidenkin kriittisten ammattiryhmien saatavuuteen
- **Kilpailu henkilöstöstä kiristyy** lyhyiden etäisyyksien Uudellamaalla ja eläköityvien määrä kasvaa
- Ennusteet Keski-Uudellamaalla
  - v. 2030 = 15-30% henkilöstövaje
  - v. 2040 = ?

# Epävarmuustekijät



## Hyvinvoinnin kehitys

- Ihmiset elävät pidempään ja toimintakyky on ikää määrittävämpi tekijä
- Mielen hyvinvointiin liittyvät haasteet lisääntyvät erityisesti nuorilla ja työikäisillä
- Planetaarinen terveys ja hyvinvointi korostuvat
- Huono-osaisuus kasautuu



## Älykkäät teknologiat

- Teknologian nopea kehitys muuttaa palveluja ja toimintamalleja tuoden uudenlaisia työkaluja mm. omahoitoon
- Mahdollistaa entistä vaikuttavampia ja ennaltaehkäisevämmät palvelut
- Tuo turvallisuutta, mutta tekee myös järjestelmästä haavoittuvan (häiriötilanteet, kyberuhat)
- Osaamisessa vaihtelu: mahdollisuudet teknologian hyödyntämiseen ja ymmärtämiseen vaihtelevat eri ikä- ja väestöryhmillä (henkilöstö, asukkaat)



## Luottamus

- Luottamus julkisiin palveluihin ja hyvinvointialueita kohtaan on ollut laskusuunnassa
- Polarisaatio sekä eriarvoisuus lisääntyvät ja väestöryhmien väliset erot ovat merkittäviä
- Osallistumismuodoissa suositaan aiempaa suurempaa ja nopeampaa vaikuttamista
- Luotettavan tiedon tarjoaminen ja osallisuuden vahvistaminen korostuvat luottamuksen rakentamisessa



## Varautuminen



## Vastuullisuus

- Vastuullisuusajattelu voimistuu ja organisaatioilta edellytetään entistä aktiivisempia toimia ilmastonmuutoksen haittojen torjunnassa
- Äärimmäiset sääilmiöt, kuten voimakkaat myrskyt, kuivuus ja tulvat lisääntyvät haastaen mm. infrastruktuuria. Myös pandemiat ja epidemiat yleistyvät.
- Varautumisen ja sopeutumisen merkitys korostuu.



## Lakisääteiset velvoitteet



## Järjestämis- mallin muutokset



## Palvelu- rakenteen muutos

- Kasvava valtion velka ja jatkuvat säästöpainet näkyvät julkisella sektorilla leikkauksina sekä voimakkaana tarpeena uudistaa ja tehostaa toimintaa
- Organisaatioiden ennakointi- ja reagoitokyky ja resilienssi ovat entistä välttämättömyyksiä
- Hyvinvointialueilla tunnistetaan tarve hyvinvointialueita koskevan lainsäädännön uudistamiseen ja lakisääteisten velvollisuuksien karsimiseen



**KEUSOTE**  
Keski-Uudenmaan hyvinvointialue

# Skenaariotyöskentely

Seuraavassa osiossa kerrotaan skenaarioiden merkityksestä tässä työskentelyssä, kuvataan skenaariotyöskentelyn etenemisen vaiheet sekä esitellään neljä skenaariota siitä, miltä Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen toimintaympäristö voisi näyttää vuonna 2040.

# Skenaarioiden merkitys ja käyttö

- Skenaariot ovat mahdollisten vaihtoehtoisten tulevaisuuksien käsikirjoituksia, jotka perustuvat taustaoletuksiltaan nykyhetkellä saatavissa olevaan tietoon ja näkyvillä oleviin kehityskulkuihin. Hyvinvointialueen skenaariotyössä kaikkia skenaarioita yhdistää tietyt perusolettamukset kuten väestön ikääntyminen ja riittämätön rahoitus. Skenaarioiden pohjana toimivat tunnistetut epävarmuustekijät ja niiden vaihtoehtoiset kehityskulut syy-seuraus-suhteineen.
- Skenaariot ovat onnistuessaan uskottavia, johdonmukaisia sekä kiinnostavia. Skenaariot eivät ole ennusteita eikä yksikään skenaario toteudu sellaisenaan. Skenaarioita voi hyödyntää monenlaiseen työskentelyyn kuten strategiseen suunnitteluun, riskienhallintaan tai resurssien parempaan kohdentamiseen. Skenaarioiden avulla **tunnistetaan niitä asioita, joiden eteen on tärkeää työskennellä nykyhetkessä.**
- Tässä työskentelyssä skenaarioiden laatimisen ensisijaisena tarkoituksena on ollut tunnistaa ne välttämättömät toimenpiteet, joihin hyvinvointialueen on tarkoituksenmukaista tarttua ja mihin on syytä varautua tulevina vuosina. Jotta varautuminen olisi tehokasta, laadittujen skenaarioiden tulevaisuuskuva korostaa monessa kohtaa haasteita. Teemme päivittäin töitä paremman tulevaisuuden rakentamiseksi ja uskomme, että hyvinvointialue yhdessä asukkaiden ja kumppaneiden kanssa onnistuu taklaamaan mahdolliset haasteet. Skenaarioita ei siis kannata tulkita liian kirjaimellisesti hyvinvointialueen ainoiksi tulevaisuuskuviksi.

Kompleksisten ongelmien ratkomiseen tarvitaan monipuolista tietoa: **tieteellistä tietoa, asiantuntijatietoa ja kokemustietoa**



# Skenaariotyöskentelyn eteneminen

## 1. Strateginen toimintaympäristö-analyysi

## 2. Keskeisten epävarmuustekijöiden vaihtoehtoiset kehityskulut

## 3. Skenaarioiden logiikka ja rakenne

## 4. Skenaarioiden kuvaaminen ja muokkaus

## 5. Skenaarioiden vaikutukset, varautuminen

## 6. Välttämättömien toimenpiteiden tunnistaminen

### Keskeiset työvaiheet

- Hyvinvointialueen tulevaisuuteen vaikuttavien muutostekijöiden tunnistaminen (PESTE)
- Keskeisten epävarmuustekijöiden vaihtoehtoisten kehityskulujen tunnistaminen ja analysointi
- Vaihtoehtoisten kehityskulujen pohjalta johdonmukaisten skenaarioiden tunnistaminen (tulevaisuustaulukko)
- Skenaarioiden syy-seuraus-suhteiden kehittäminen
- Alustavat skenaariot kommentoille ja datan tarkistus
- Muutokset skenaarioihin
- Skenaarioiden vaikutukset, mahdollisuudet ja riskit
- Viimeistelyt skenaarioihin
- (Varautumissuunnitelma eri skenaarioissa)
- Välttämättömien toimenpiteiden tunnistaminen eli ns. skenaarioista riippumattomat toimet



**Loppupäätelmät:**  
Kehittämisen- ja muutostarpeet & suositukset uusille valtuutetuille strategiatyöskentelyn tueksi

Trenditaulukko: Hyvinvointialueeseen vaikuttavat muutostekijät ja skenaariotyöskentelyä korostavat epävarmuustekijät

|                   | P               | T               | S               | T               | E               | L                 |
|-------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-------------------|
|                   | Politiittiset   | Taloudelliset   | Sosiaaliset     | Teknologiset    | Ekologiset      | Läimäkäennäköiset |
| Megatrendit       | • Globalisaatio | • Globalisaatio | • Globalisaatio | • Globalisaatio | • Globalisaatio | • Globalisaatio   |
| Trendit           | • Globalisaatio | • Globalisaatio | • Globalisaatio | • Globalisaatio | • Globalisaatio | • Globalisaatio   |
| Epävarmuudet      | • Globalisaatio | • Globalisaatio | • Globalisaatio | • Globalisaatio | • Globalisaatio | • Globalisaatio   |
| Hätkä ennustukset | • Globalisaatio | • Globalisaatio | • Globalisaatio | • Globalisaatio | • Globalisaatio | • Globalisaatio   |
| Välikä            | • Globalisaatio | • Globalisaatio | • Globalisaatio | • Globalisaatio | • Globalisaatio | • Globalisaatio   |

**Luottamus**

Luottamus on välttämätöntä, jotta voimme luottaa toisiimme ja yhteiskuntaamme. Luottamus on myös välttämätöntä, jotta voimme luottaa tulevaisuuteen. Luottamus on myös välttämätöntä, jotta voimme luottaa itseemme.

**Hyvinvoinnin kehitys**

Hyvinvoinnin kehitys on välttämätöntä, jotta voimme elää onnellisesti ja terveinä. Hyvinvoinnin kehitys on myös välttämätöntä, jotta voimme elää terveinä ja onnellisesti.

**Hyvinvointialueen näkökulma**

Hyvinvointialueen näkökulma on välttämätöntä, jotta voimme elää onnellisesti ja terveinä. Hyvinvointialueen näkökulma on myös välttämätöntä, jotta voimme elää terveinä ja onnellisesti.

**Epävarmuustekijät**

Epävarmuustekijät ovat välttämättömiä, jotta voimme elää onnellisesti ja terveinä. Epävarmuustekijät ovat myös välttämättömiä, jotta voimme elää terveinä ja onnellisesti.

**Älykkäät teknologiat**

Älykkäät teknologiat ovat välttämättömiä, jotta voimme elää onnellisesti ja terveinä. Älykkäät teknologiat ovat myös välttämättömiä, jotta voimme elää terveinä ja onnellisesti.

**Järjestelmälliset muutokset**

Järjestelmälliset muutokset ovat välttämättömiä, jotta voimme elää onnellisesti ja terveinä. Järjestelmälliset muutokset ovat myös välttämättömiä, jotta voimme elää terveinä ja onnellisesti.

**Vastustus ja varautuminen**

Vastustus ja varautuminen ovat välttämättömiä, jotta voimme elää onnellisesti ja terveinä. Vastustus ja varautuminen ovat myös välttämättömiä, jotta voimme elää terveinä ja onnellisesti.

**Luottamus**

Luottamus on välttämätöntä, jotta voimme luottaa toisiimme ja yhteiskuntaamme. Luottamus on myös välttämätöntä, jotta voimme luottaa tulevaisuuteen. Luottamus on myös välttämätöntä, jotta voimme luottaa itseemme.

**Hyvinvoinnin kehitys**

Hyvinvoinnin kehitys on välttämätöntä, jotta voimme elää onnellisesti ja terveinä. Hyvinvoinnin kehitys on myös välttämätöntä, jotta voimme elää terveinä ja onnellisesti.

**Hyvinvointialueen näkökulma**

Hyvinvointialueen näkökulma on välttämätöntä, jotta voimme elää onnellisesti ja terveinä. Hyvinvointialueen näkökulma on myös välttämätöntä, jotta voimme elää terveinä ja onnellisesti.

**Digitaalisten hyvinvointipalveluiden vaikuttavuus**

Digitaalisten hyvinvointipalveluiden vaikuttavuus on välttämätöntä, jotta voimme elää onnellisesti ja terveinä. Digitaalisten hyvinvointipalveluiden vaikuttavuus on myös välttämätöntä, jotta voimme elää terveinä ja onnellisesti.

**Kompleksisten kriisien aika**

Kompleksisten kriisien aika on välttämätöntä, jotta voimme elää onnellisesti ja terveinä. Kompleksisten kriisien aika on myös välttämätöntä, jotta voimme elää terveinä ja onnellisesti.

**Skenaarioluonnokset**

Skenaarioluonnokset ovat välttämättömiä, jotta voimme elää onnellisesti ja terveinä. Skenaarioluonnokset ovat myös välttämättömiä, jotta voimme elää terveinä ja onnellisesti.

**Hyvinvointialueen markkinoiden arvio**

Hyvinvointialueen markkinoiden arvio on välttämätöntä, jotta voimme elää onnellisesti ja terveinä. Hyvinvointialueen markkinoiden arvio on myös välttämätöntä, jotta voimme elää terveinä ja onnellisesti.



Kehittämisen- ja tulevaisuuslautakunnan, Mielekäs Tulevaisuus –hankkeen sekä Keusoten johtoryhmän työskentelyt syyskuu – joulukuu 2024



# Digitaalisten hyvinvointipalvelujen vallankumous

## Miltä maailma näyttää hyvinvointialueen näkökulmasta v. 2040

- **Hyvinvointialueen palvelujen verkosto on voimakkaasti digitalisoitunut** ja sähköinen omahoito on arkipäiväistynyt. Tekoälylääkärit ovat nopea apu sairauksien diagnosointiin ja automaatiolla toimivat sammutusdronet ovat tuttu näky taivaalla maastopalovaroitusten aikaan. Palvelut ovat helposti ja nopeasti saavutettavissa niille, jotka käyttävät digipalveluja.
- **Teknologia syö yhä suuremman osan rahoituksesta** haastaen perinteisesti tuotettujen fyysisten palvelujen järjestämistä. Digialustojen kautta tarjottu vertaistuki ei tavoita kaikkia tarvitsijoita. Digitaalisuutta vastustavien joukko kokee kehityssuunnan uhkana ja vaatimukset mm. mielenterveyspalvelujen tuottamisesta ”ihmiseltä ihmiselle” voimistuvat.
- **Tietoturva ja tekoälyn luotettavuus** ovat edelleen merkittäviä huolenaiheita, samalla kun älykkäät teknologiat ovat entistä keskeisemmässä roolissa hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden tukemisessa.



*Keskeinen kysymys: Miten varmistamme yhdenvertaiset ja saavutettavat palvelut myös heille, jotka eivät käytä digipalveluja?*

### 2025 - 2030

- Digitaaliset hyvinvointi- ja terveystyökalut yleistyvät erityisesti kroonisten sairauksien hoidossa ja seurannassa
- Hyvinvointialueet tiivistävät yhteistyötä jonojen purkamiseksi, mutta asiakkaiden halukkuus hakeutua palveluihin oman alueensa ulkopuolelle vaihtelee
- Hallitusohjelma velvoittaa lisäämään osallistavia käytäntöjä ja vaikuttamismahdollisuuksia palveluissa

### 2030 - 2035

- Laajamittainen tekoälyn ja diagnostiikan integraatio mahdollistaa analytiikkapohjaisen johtamisen ja entistä ennakoivampia sosiaali-, terveys ja turvallisuuspalveluja
- Aukkaan rooli omien palvelujensa suunnittelijana korostuu sensoripohjaisten järjestelmien reaaliaikaisen palautteen ja ennusteiden ansiosta
- Kansainvälisen rekrytoinnin osuutta onnistutaan kasvattamaan, mikä osaltaan lievittää henkilöstöpulaa

### 2035 - 2040

- Suurten tietomäärien hallinta ja omahoitojärjestelmät kehittyvät muuttaen palvelujen painotusta automatisoituun ennaltaehkäisyyn ja yksilölliseen omahoitoon keskittyväksi
- Osallisuuden ja vaikuttamisen keinot monipuolistuvat
- Osa väestöstä jää digipalvelujen ulkopuolelle
- Ihmisten osaaminen uhkaa heikentyä, kun teknologialla on yhä suurempi rooli arjen tehtävien suorittamisessa

#### Ennusteet ja data



Keski-Uudenmaan yli 75-vuotiaiden hyvinvointi on kohentunut ja sairastavuusindeksi alittaa koko maan tason

\*Hyvinvointikertomus 2023



Alueen aikuisväestön digitaalinen asiointi sote-ammattilaisten kanssa on kasvanut 25%:sta 45%:iin\*



Suurin pitkän tähtäimen potentiaali nähdään tekoälyn hyödyntämisessä diagnostiikassa, hoidossa ja ennaltaehkäisyssä

[DigiFinlandin selvitys 2024](#)

# Kompleksisten haasteiden aikakausi

## Miltä maailma näyttää hyvinvointialueen näkökulmasta v. 2040

- **Mielenterveyden haasteet ovat yleistyneet ja moninaistuneet**, erityisesti nuorten ja työikäisten joukossa. Tulevaisuudenusko ja turvallisuuden tunne ovat koetuksella Euroopan epävakaan tilanteen ja jatkuvien häiriötilanteiden, kuten hybridiuhkien ja ympäristökriisien vuoksi.
- **Pandemiat ja äärimmäiset sääilmiöt haastavat** erityisesti iäkkäiden terveyttä ja hyvinvointia. Jatkuva uusiin kriiseihin varautuminen ja sopeutuminen kuormittavat laajasti yhteiskuntaa mukaan lukien hyvinvointialueiden henkilöstöä.
- **Väestön monimuotoisuuden kasvu** haastaa yhteisöllisyyden ja yhteiskunnallisen osallisuuden kokemusten syntymistä, mikä on osaltaan lisännyt eriarvoisuutta.
- **Hyvinvointialueiden järjestämismallin muutokset** ovat jääneet akuuttien kriisien jalkoihin, eikä tarpeellisia uudistuksia ole pystytty toteuttamaan suunnitellusti.



*Keskeinen kysymys: Miten voimme ehkäistä mielenterveysperusteisia poissaoloja ja tukea henkilöstön hyvinvointia?*

### 2025 - 2030

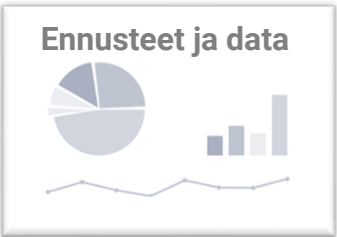
- Digitalisaatio on tuonut uusia matalan kynnyksen mielenterveyspalveluja, mutta perinteisten kasvokkain tapahtuvien hoitojen saatavuus on heikentynyt heikon taloustilanteen vuoksi
- Hyvinvointialueiden varautumisessa ja tilasuunnittelussa korostuvat monitahoiset uhat, sään ääri-ilmiöiden huomioiminen ja tarve joustavuudelle
- Pelastustoimen rooli korostuu kriisitilanteissa

### 2030 - 2035

- Moninaistuvat mielenterveyden haasteet, myös hyvinvointialueen henkilöstöllä, lisäävät tarvetta uusille monimuotoisille palveluille
- Säästötoimet vaikeuttavat varautumista, mutta samalla jokaisesta uudesta kriisistä saadut kokemukset kehittävät ennakoivaa suunnittelua ja kriisinhallintamalleja
- Hyvinvointialueiden määrän karsiminen toistuu kansanedustajien puheissa

### 2035 - 2040

- Kriisitilanteissa kehitettyjä innovaatioita on otettu osaksi normaalia palvelutuotantoa
- Hyvinvointialueliitosten uhka koettelee henkilöstön motivaatiota, jaksamista ja epävarmuuden sietokykyä
- Varautuminen ja vastuu omasta hyvinvoinnista on määritelty kansallisessa strategiassa entistä selkeämmin yksilöiden vastuulle



Psyykkisesti merkittävästi kuormittuneiden määrä on kasvussa 12,8% > 15,8% erityisesti työikäisissä  
[Hyvinvointikertomus 2023](#)



Pitkät helleaallot aiheuttavat terveyshaittoja erityisesti yli 65-vuotiaiden ja heikossa kunnossa olevien keskuudessa lisäten kuolleisuusriskiä  
[THL 2023](#)



Toimintavalmius-aikatavoitteiden saavuttamisessa on puutteita lähes kaikilla hyvinvointialueilla  
[Sisäministeriön selvitys 2024](#)

# Matalan luottamuksen hyvinvointialueet

## Miltä maailma näyttää hyvinvointialueen näkökulmasta v. 2040

- **Julkisen talouden kiristyminen** on vaatinut sopeuttamista hyvinvointialueiden toimintaan, mikä on heikentänyt luottamusta julkisia sosiaali-, terveys- ja pelastuspalveluja kohtaan.
- **Osaavan henkilöstön saatavuushaasteiden** seurauksena tiettyjen ammattiryhmien osaamis-vaatimuksia on madallettu. Henkilöstövajeesta kärsivissä yksiköissä kiire ja henkilöstön vaihtuvuus hankaloittavat kouluttamista ja perehdyttämistä, jonka seurauksena myös palvelujen laatu kärsii.
- **Palvelujen saatavuuden heikentyminen** on aiheuttanut epäluottamusta hyvinvointialueisiin ja lisännyt siirtymää yksityisiin palveluihin. Terveysshaasteet ovat kasvaneet erityisesti niillä, joilla ei ole varaa yksityisiin palveluihin, mutta jotka eivät myöskään täytä hyvinvointialueiden tiukentuneita palvelukriteerejä.



*Keskeinen kysymys: Mitä konkreettisia tekoja voimme tehdä vahvistaaksemme luottamusta julkisiin palveluihin?*

### 2025 - 2030

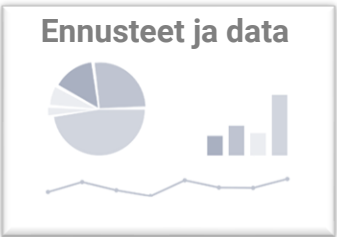
- Maailman poliittisen tilanteen epävakaus ja konfliktit vaikeuttavat resurssien saatavuutta ja nostavat kustannuksia lisäten julkisen talouden paineita
- Keskustelukulttuurin polarisoituminen hankaloittaa ratkaisujen löytymistä eikä tarpeellisia uudistuksia hyvinvointialueita koskevaan lainsäädäntöön kyetä toteuttamaan
- Rahoituksen riittämättömyys johtaa fyysisen palveluverkon supistamiseen useilla hyvinvointialueilla

### 2030 - 2035

- Ennaltaehkäisevien palvelujen karsiminen näkyy muun muassa hyvinvointierojen kasvuna
- Ikääntyneiden määrän kasvaessa omaisten rooli ikääntyneiden hoivassa korostuu, kun rajallisilla resursseilla pyritään järjestämään yhä suurempi määrä palveluja
- Luottamusta pyritään korjaamaan erilaisin keinoin mm. kokemusasiantuntijoiden ja uudenlaisten faktantarkistus-keinojen avulla

### 2035 - 2040

- Tavoitteet palvelujen saavutettavuuden paranemisesta eivät ole toteutuneet ja hyvinvointialueiden palveluja tuotetaan vain kaikista eniten apua tarvitseville
- Resurssien niukkuus ja asiakkaiden priorisointi johtavat eettisesti kyseenalaisiin päätöksiin
- Korjaustoimista huolimatta luottamus hyvinvointialueen palveluihin on ennätysmatalalla ja hyvätuloiset etsivät hyvinvointi- ja terveyspalvelut pääasiassa muualta





Luottamus hyvinvointialueisiin on ollut laskussa viime vuodet  
[Valtioneuvoston Kansalaispulssi-kysely 3/2024](#)



Henkilöstöpulaa ennakoidaan erityisesti vuosina 2030–2040 mm. lähihoitajien ja lääkäreiden kohdalla  
[VNK:n henkilöstötarpeen ennakointiselvitys](#)



Väestöryhmien välinen pysyvä sosioekonominen ja terveydellinen eriarvoisuus syvenee Suomessa  
[OECD:n raportti](#)



# Hyvinvointialueet markkinoiden muutoksessa

## Miltä maailma näyttää hyvinvointialueen näkökulmasta v. 2040

- **Valtion rahoituksen leikkaukset** ovat pakottaneet hyvinvointialueet etsimään rahoitusta myös muualta. Strategisten kehittämishankkeiden toteuttaminen on käytännössä täysin riippuvaista ulkoisesta rahoituksesta.
- **Yksityisen sektorin asema on vahva** sen tuottaessa yhä suuremman osan perustason palveluista. Työkäinen väestö on ohjautunut pääosin yksityisten palvelujen ja työterveyshuollon piiriin. Eriarvoisuuden kasvu on jatkunut.
- **Hyvinvointialueen markkina-asema on heikko**, koska lakisääteiset velvollisuudet erityisesti sosiaalihuollon, erikoissairaanhoidon ja pelastustoimen palveluissa vievät suuren osan budjetista. Yksityisten palvelujen markkina-aseman kasvu lisää voimakkaan hintavaihtelun riskiä.
- **Valtion ohjaus on entistä tiukempaa** ja käytännössä hyvinvointialueita johdetaan yhteistyöaluesopimusten (YTA) kautta, jonka seurauksena alueellisen demokraattisen päätöksenteon merkitys ja rooli vähenee.



*Keskeinen kysymys: Miten vahvistaa yhteistyötä hyvinvointialueiden ja yksityisten toimijoiden välillä?*

### 2025 - 2030

- Rahoituskehys säilyy tiukkana ja varoja ohjataan yhä voimakkaammin alueellisesti pois kasvukeskuksista tasoittamaan suurempien terveyshaasteiden alueita
- Nopea palveluihin pääsy ja laajat aukioloajat lisäävät yksityisten palvelujen kysyntää. Myös lainsäädännöllisesti helpotetaan asiakkaiden ohjaamista yksityisille palveluntarjoajille, erityisesti perusterveydenhuollossa.

### 2030 - 2035

- Kilpailu hankerahoituksesta kiihtyy ja strategisten kyvykkyyksien sekä kumppanuuksien merkitys korostuu "voittomahdollisuuksien" kasvattamisessa
- Hyvinvointialueiden väliset erot tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan resursoinnissa ja muun muassa teknologisessa kyvykkyydessä kasvavat
- YTA-ohjauksen merkitys kasvaa ja ratkaisuja haetaan etenemällä kohti suurempia hyvinvointialueita

### 2035 - 2040

- Palvelut yksityistyvät ja hintojen nousu on paikoittain rajua voimakkaan kysynnän ja kalliin työvoiman myötä
- Yhä useampi kansainvälinen yritys kilpailee EU:n ja Suomen sosiaali- ja terveyspalvelujen markkinoilla
- Kuntien ja kolmannen sektorin rooli ennaltaehkäisyssä korostuu hyvinvointialueiden palvelujen vähetessä

#### Ennusteet ja data



Rahoituskehitys-  
ennusteet näyttävät, että  
rahoitus kasvaa  
seuraavina vuosina,  
mutta jatkuu  
riittämättömänä  
[HVA-rahoituslaskelmat](#)



Hallitusohjelmassa  
sitoudutaan hyvinvointi-  
alueiden kustannusten  
kasvun hillintään ja  
yhteistyöalueiden  
toiminnan kehittämiseen  
[Orpon hallitusohjelma](#)



Yksityisten palvelujen  
osuus on Suomessa  
hieman suurempi  
verrattuna EU:n ja  
erityisesti  
Pohjoismaiden osuuteen  
[OECD maaraaportti](#)

# Työskentelyssä tunnistetut välttämättömät toimenpiteet

Skenaariotyöskentelyssä tunnistetut välttämättömät toimenpiteet, jotka auttavat Keski-Uudenmaan hyvinvointialuetta vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin, ja joihin on syytä tarttua riippumatta toteutuvasta tulevaisuudesta.

# Skenaariotyöskentelyssä tunnistetut välttämättömät toimenpiteet



## **Taloudellisen, sosiaalisen ja ekologisen kestävyys turvaaminen**

Toimeenpannaan ja turvataan hyvinvointialueen taloudellista, sosiaalista ja ekologista kestävyyttä vahvistavat uudistukset. Varmistetaan palvelujen verkoston dynaamisuus ja uudistetaan rakenteita tätä tukevaksi. Lisätään ymmärrystä ja toimenpiteitä planetaarisen terveyden turvaamiseksi.



## **Henkilöstön työhyvinvointi ja osaaminen vahvistaminen**

Varmistetaan henkilöstön jatkuva osaamisen kehittäminen systemaattisella koulutuksella ja perehdytyksellä sekä mahdollistetaan oman työn kehittäminen. Ennaltaehkäistään mielenterveysperusteisia poissaoloja ja tuetaan työn joustavuutta.



## **Luottamuksen ja osallisuuden rakentaminen**

Vahvistetaan yhteisöllisyyttä ja tuetaan eri väestöryhmien osallisuutta palveluiden kehittämisessä ja toteutuksessa. Rakennetaan luottamusta aktiivisesti arjen kohtaamisissa. Luottamuksen säilyminen edellyttää johdonmukaista toimintaa ja sen rikkomista on vältettävä.



## **Vaikuttavien palvelujen ja yhteistyön kehittäminen**

Tunnistetaan kustannusvaikuttavat palvelut ja vahvistetaan moniammatillista eri toimijoiden välistä yhteistyötä. Luodaan edellytyksiä omahoidolle ja vahvistetaan yksilön toimijuutta arjessa.



## **Tekoälyn hyödyntäminen palveluissa ja hallinnossa**

Otetaan käyttöön tekoälypohjaisia ratkaisuja, jotka tehostavat hallintoa ja tukevat diagnostiikkaa sekä palveluprosesseja.



## **Digitaalisten palveluiden kehittäminen ja saavutettavuuden varmistaminen**

Laajennetaan etähoidon ja digitaalisten palveluiden tarjontaa huomioiden eri asiakasryhmien tarpeet ja saavutettavuus. Varmistetaan digipalvelujen käyttäjälähtöisyys, helppokäyttöisyys ja turvallisuus.



## **Tietoturvan vahvistaminen ja tekoälyn luotettavuuden varmistaminen**

Vahvistetaan tietoturvaa ja varaudutaan kyberuhkiin ennakoivasti. Koulutetaan henkilöstöä ymmärtämään oma roolinsa tietoturvan toteuttajana. Varmistetaan tekoälyn käyttö luotettavalla ja eettisellä tavalla.



## **Varautuminen ja muutoksenkyvyyden vahvistaminen**

Turvataan huoltovarmuus ja arjen turvallisuus kaikissa olosuhteissa. Vahvistetaan kriisivalmiutta harjoituksilla ja parannetaan henkilöstön toimintakykyä muuttuvissa olosuhteissa.

# Suosituksset osaksi strategiatyöskentelyä



# Suositukset strategiatyöskentelyn tueksi

1. Strategia on strategiakautta pidemmän tähtäimen ohjelma ja sitä pitää uudistaa maltillisesti.
2. Strategia tulee olla mahdollinen toteuttaa myös haastavassa taloustilanteessa.
3. Strategian arvoja tulee selkeyttää ja tiivistää. Tärkeinä arvoina nähdään esimerkiksi luottamus ja avoimuus.
4. Strategisten tavoitteiden pitää olla konkreettisia ja ohjata paremmin operatiivista toimintaa.
5. Strategiassa tulee varautua palvelutarpeen kasvuun.
6. Strategiassa tulee huomioida kompleksisen toimintaympäristön vaatima ennakoiva varautuminen.
7. Strategian tulee mahdollistaa ennakointityössä tunnistettujen välttämättömien toimenpiteiden toimeenpano.

# LÄHTEET

- [Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen asiantuntija-arvio, Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2024](#)
- [Talousarvio 2025, Hyvinvointialueohjelma 2024-2025, Alueellinen hyvinvointikertomus 2023, Keski-Uudenmaan hyvinvointialue](#)
- [Valtioneuvoston tulevaisuusselonteon 1. ja 2. osa, Valtioneuvosto 2023](#)
- [Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisuja](#)
- Tilastoja: [Sotkanet](#), [Kela](#)
- [THL:n palvelutarpeen ennakointityökalu](#)
- [Hiltunen, Elina: Weak Signals in Organizational Futures Learning, Helsingin kauppakorkeakoulu 2010](#)
- [Tekoäly hyvinvointialueilla: sosiaali- ja terveydenhuollon käytötapa-ukset ja kansallinen edistäminen, DigiFinland 2024](#)
- [Pelastustoimen palveluiden ja talouden tila 2023, Sisäministeriö 2024](#)
- [Tiedote "Ilmastomuutos vaikuttaa monella tavalla terveyteen - ratkaisukeinojen tulee edistää ihmisen ja ympäristön hyvinvointia samanaikaisesti" 25.10.2023, THL](#)
- [Well-being in Finland: Bringing Together People, Economy and Planet" OECD 2023](#)
- [Vahva ja välittävä Suomi - Pääministeri Petteri Orpon hallituksen ohjelma 2023](#)
- [Valtioneuvoston Kansalaispulssi-kysely 3/2024](#)
- [Sosiaali- ja terveystalouden henkilöstötarpeen ennakointi, Valtioneuvoston kanslia](#)
- [Hyvinvointialueiden rahoituslaskelmat, Valtiovarainministeriö](#)
- [Heikkoja signaaleja tulevaisuudesta, Tulevaisuusbarometri 2023, Megatrendit 2023, Sitra](#)

Hyvinvointia  
yhdessä

# Hyvinvointia yhdessä

KEUSOTE.FI

# LIITTEET

KEUSOTE.FI

# Liiteluettelo

- Liite 1. Strategiakyselyn tulokset
- Liite 2. Hyvinvointia yhdessä –strategiatyöpajan suositukset
- Liite 3. Heikot signaalit -luotain
- Liite 4. Keskustelukortit skenaarioiden hyödyntämiseksi

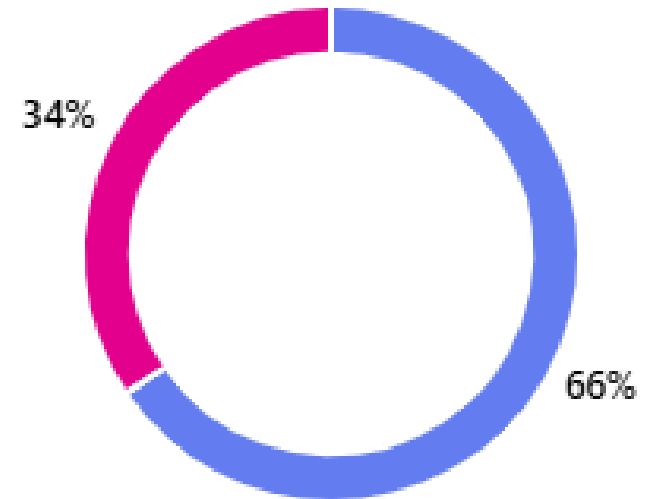
# Liite 1. Strategiakyselyn tulokset

Nykyistä hyvinvointialuestrategiaa 2023-2025 arvioitiin luottamushenkilöille ja laajennetulle viranhaltijajohdolle suunnatun strategiakyselyn kautta. Keskeisiä arvioitavia teemoja olivat hyvinvointialuestrategian ohjausvaikutus sekä toimeenpanon onnistuminen ja vaikutukset. Lisäksi vastaajat arvioivat strategian ajankohtaisuutta ja päivitystarpeita.



# Taustatiedot

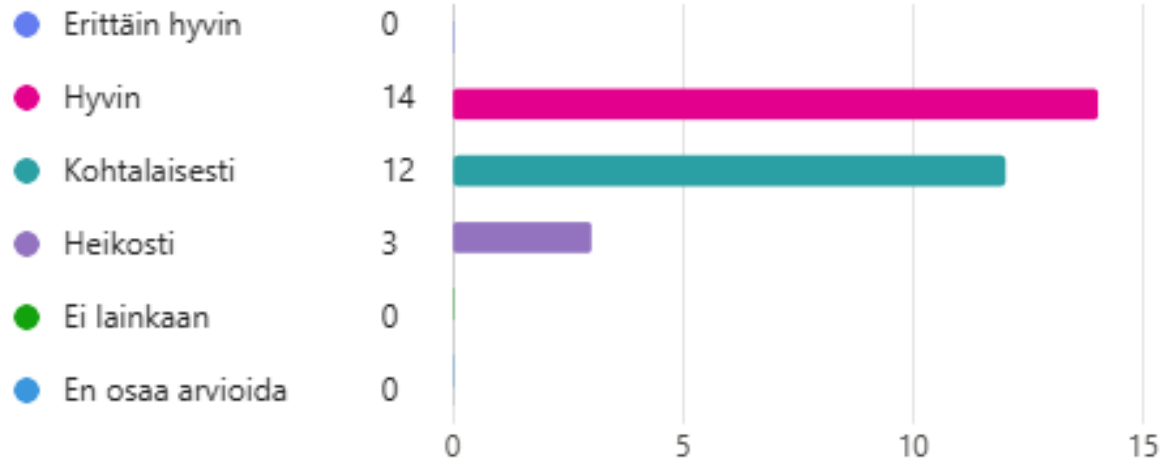
- Poliittisille päättäjille ja viranhaltijajohdolle suunnattu strategiakysely toteutettiin 6.3.-20.3.2025
- Kyselyn ensimmäisessä osiossa arvioitiin strategian ohjausvaikutusta sekä toimeenpanon onnistumista ja vaikutuksia. Toisessa ja kolmannessa osassa arvioitiin strategian ajankohtaisuutta sekä päivitystarpeita.
- Kyselyyn vastasi 29 henkilöä, mikä vastaa 26% kaikista vastaanottajista
  - Kysely lähetettiin yhteensä 113 henkilölle
  - Vastaajista 10 oli viranhaltijoita ja 19 poliittisia päättäjiä



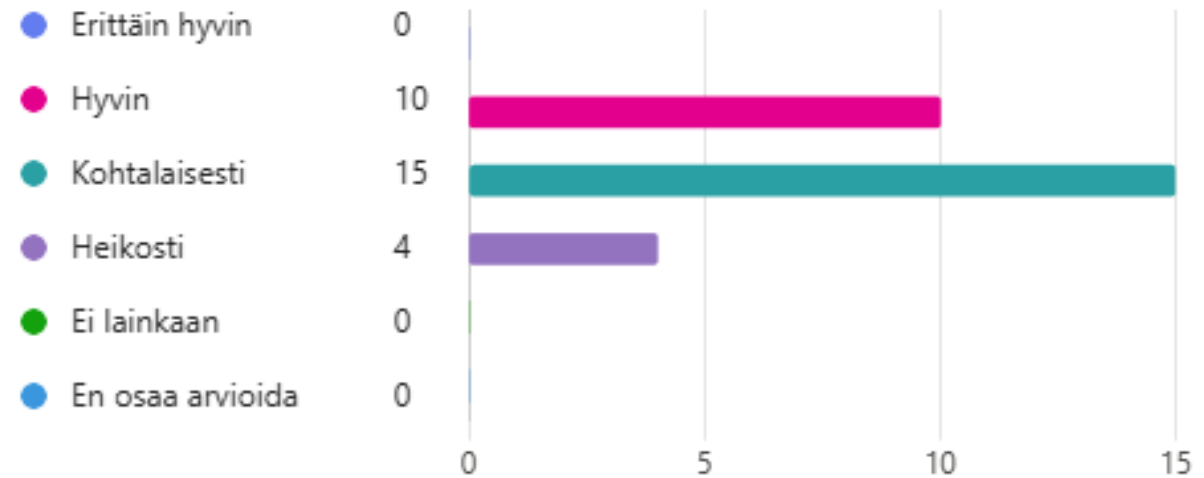
● Poliittinen päättäjä 19  
● Viranhaltijajohtoa (laajennettu) 10

# Strategian ohjausvaikutus ja toimeenpanon onnistuminen

Kuinka hyvin nykyinen strategia on ohjannut hyvinvointialueen toimintaa?



Miten strategian toimeenpanossa on onnistuttu?



# Strategian toimeenpanon onnistuminen

## Mitkä tekijät ovat tukeneet strategian toimeenpanon onnistumista?

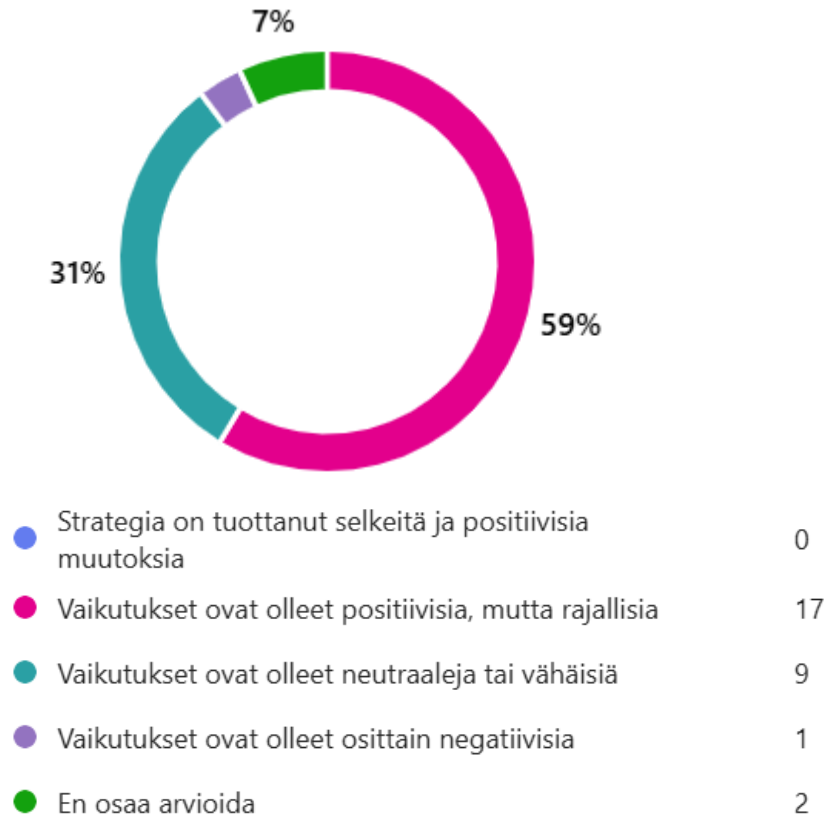
- **Vastuulliset työntekijät ja viranhaltijat:** Henkilöstön vastuullinen toiminta on ollut keskeistä strategian toteuttamisessa.
- **Yhteistyö ja hyvä ilmapiiri:** Viranhaltijoiden ja päättäjien välinen yhteistyö sekä hyvä työilmapiiri ovat edistäneet strategian onnistumista.
- **Selkeät ja ymmärrettävät tavoitteet:** Strategian selkeät ja ymmärrettävät tavoitteet ovat auttaneet kaikkia osapuolia keskittymään yhteisiin päämääriin. Hyvinvointialueohjelman ja taloussuunnitelman tavoitteet on johdettu strategiasta, mikä on edesauttanut strategian toteuttamista.
- **Strategisten tavoitteiden aktiivinen seuranta:** Sovittujen mittareiden aktiivinen seuranta on mahdollistanut strategian toteutumisen seurannan ja tarvittavien korjaustoimenpiteiden tekemisen ajoissa.

## Mitkä ovat olleet suurimmat haasteet strategian toimeenpanossa?

- **Rahoituksen puute ja taloudelliset haasteet:** Tiukka taloustilanne ja rahoituksen puute ovat pakottaneet tekemään säästöjä, jotka ovat vaikeuttaneet strategian toteuttamista.
- **Henkilöstön saatavuuteen liittyvät ongelmat:** Henkilöstön saatavuus ja korkeat kustannukset sekä alhainen henkilöstömitoitus ovat hidastaneet strategian toimeenpanoa.
- **Hidas muutos ja operatiiviset haasteet:** Muutosten hitaus ja strategian jääminen operatiivisesta toiminnasta sanahelinäksi ovat estäneet konkreettisten toimenpiteiden toteuttamista.
- **Julkinen mielipide ja poliittiset haasteet:** Poliittinen päätöksenteko on ollut varovaista, osin julkisen mielipiteen vaatimusten vuoksi.
- **Viestinnän ja yhteistyön puutteet:** Strategian linkitys valtuustotason tavoitteisiin ja sen kommunikointi sekä yhteistyön ja viestinnän puutteet ovat olleet merkittäviä haasteita.

# Strategian toimeenpanon vaikutukset

Miten arvioisit strategian toimeenpanon vaikutuksia?



Jos strategialla on ollut positiivisia tai negatiivisia vaikutuksia, mitä ne ovat olleet?

## Positiiviset vaikutukset

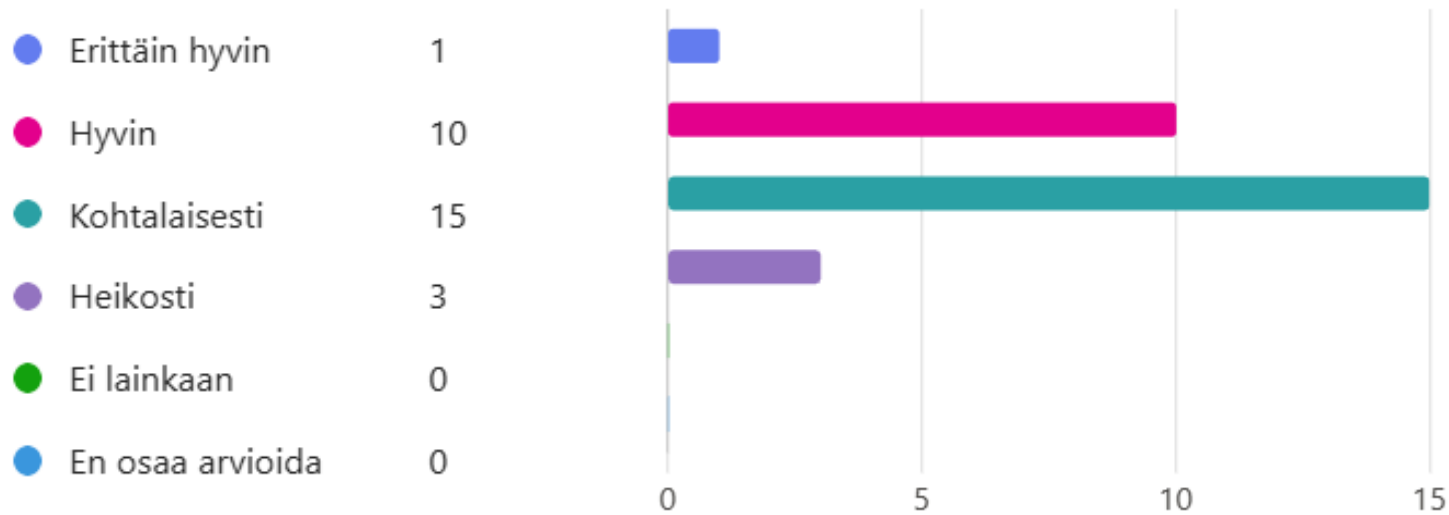
- Palveluverkko on kehittynyt ja palveluita on onnistuttu kehittämään myönteiseen suuntaan. Erityisesti onnistumisia on tullut digitaalisten palveluiden käytössä.
- Henkilöstön kokema arvostus.
- Strategia on ohjannut toimintaa ja konkreettisia toimenpiteitä on tehty myös talouden tasapainottamiseksi.
- Positiivista on ollut hyvä pohinä.
- Strategia on toiminut hyvin rekrytointiviestinnässä.

## Negatiiviset vaikutukset

- Talouden reunaehdot ovat estäneet strategian toimeenpanoa. Alijäämän kattamiseksi on jouduttu ajamaan alas esimerkiksi varhaisen vaiheen palveluja. Päätöksenteko on lyhytjänteistä ja epävarmuus suurta.
- Poliittisen johdon varovaisuus ja hitaus muutosten toteuttamisessa.
- Strategiaa toteuttavilla hankkeilla on ollut vain vähäisiä taloudellisia vaikutuksia.
- Muutoksia tapahtuu liikaa ja työhyvinvointi on osin heikentynyt.
- Ympäristönäkökulma on jäänyt strategiassa vähäiseksi.

# Nykytilan tarpeisiin vastaaminen

Miten hyvin strategia vastaa nykytilan tarpeisiin?



# Strategian osa-alueiden arviointi

## Mitkä strategian osa-alueet ovat toimineet hyvin?

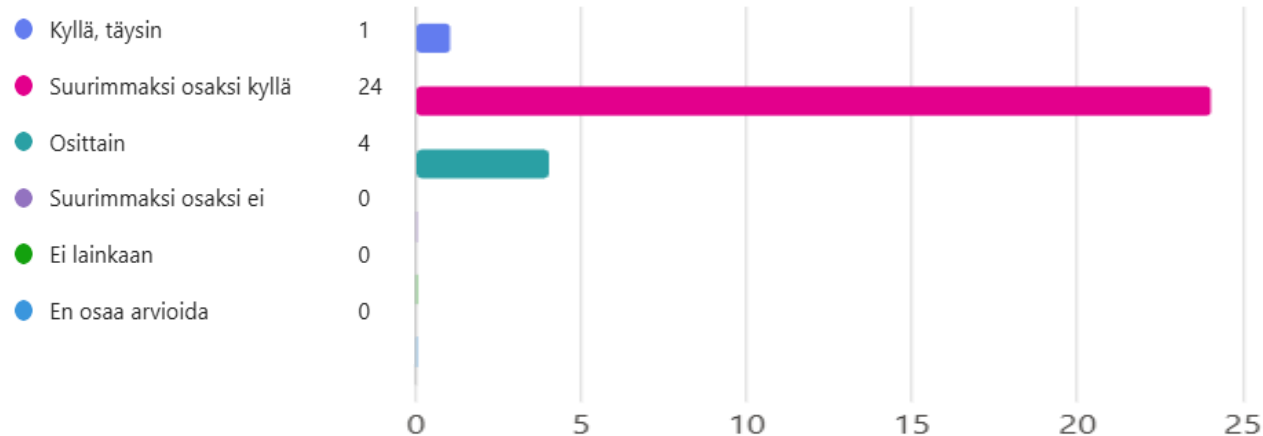
- **Yhteinen visio:** Kaikilla on melko yhteinen visio.
- **Asiakastyytyväisyys ja palvelut:** Asiakastyytyväisyys on parantunut, palveluihin pääsy on parantunut ja palveluiden vaikuttavuuteen on panostettu.
- **Strategian selkeys:** Strategia ja sen tavoitteet ovat hyvät, mutta niitä tulisi viedä lähemmäs konkretiaa ja operatiivista tasoa.
- **Osallisuus:** Uudet osallistamisen tavat niin henkilöstön kuin asukkaiden osalta.
- **Henkilöstö:** Henkilöstöohjelman toimeenpano on helpottanut työvoimapulaa, ja henkilöstön osallisuus on parantunut. Myös henkilöstön hyvinvointiin on panostettu ja työelämän laatua kehitetty.

## Mitkä osa-alueet eivät ole toimineet odotetusti?

- **Hyvinvointi ja yhteisöohjautuvuus:** Alueella koettu hyvinvointi on laskenut, eikä yhteisöohjautuvuus ei ole toteutunut odotetusti.
- **Vaikuttavuuden arviointi:** Vaikuttavuuden arviointiin liittyvän tiedon kerääntyminen on hidasta.
- **Strategian konkretisointi:** Strategia ja sen tavoitteet ovat hyvät, mutta niitä tulisi viedä lähemmäs konkretiaa ja operatiivista tasoa.
- **Talouden hallinta:** Talouden ennustaminen ja ohjaus eivät ole toimineet odotetusti, mikä on aiheuttanut poukkoilevuutta.
- **Ennaltaehkäisevät palvelut:** Ennaltaehkäisevien palvelujen kehittäminen ei ole edennyt suunnitellusti, ja talouden reunaehdot ovat estäneet strategian toimeenpanoa.

# Strategian tavoitteiden ajankohtaisuus

Ovatko strategian tavoitteet edelleen ajankohtaisia?



Mitkä ovat mielestäsi merkittävimmät ulkoiset tai sisäiset muutokset, jotka vaikuttavat hyvinvointialueemme toimintaan lähivuosina?

- **Palvelutarpeiden muutos:** Ikääntyneiden määrän kasvu, nuorten pahoinvointi ja päihteidenkäyttö ovat lisääntyneet.
- **Taloudelliset haasteet:** Hyvinvointialueen heikko taloudellinen tilanne on vaikeuttanut palveluiden kehittämistä ja henkilöstön sekä palveluverkon säilyttämistä.
- **Rahoitus:** Riittämätön rahoitus ja sen epätasa-arvoisuus ovat estäneet strategian toimeenpanoa.
- **Väestön ikääntyminen:** Väestön voimakas ikääntyminen ja kasvanut palveluntarve ovat aiheuttaneet paineita.
- **Eriarvoisuuden kasvu:** Eriarvoisuuden ja pahoinvoinnin kasvu, erityisesti nuorten ja nuorten aikuisten keskuudessa, sekä puutteelliset mahdollisuudet vaikuttaa tähän kehitykseen.



# Strategian kehittäminen

**Jos strategian tavoitteita tulisi päivittää, mitkä muutokset olisivat mielestäsi tarpeen?**

**Vaikuttavuus ja kustannustehokkuus:** Korostetaan vaikuttavien ja kustannustehokkaiden palvelujen tuottamista.

**Tekoäly ja digipalvelut:** Hyödynnetään tekoälyä ja digipalveluja sekä otetaan käyttöön terveysteknologiaa.

**Talouden realiteetit:** Päivitetään tavoitteet vastaamaan nykyisiä talouden realiteetteja, strategian tulee vastata myös taloudellisesti haastaviin aikoihin.

**Asukkaiden ja työntekijöiden tyytyväisyys:** Panostetaan asukkaiden ja työntekijöiden tyytyväisyyteen ja varmistetaan, että "Meille jokainen on tärkeä" toteutuu käytännössä.

**Pitkä tähtäin:** Rakennetaan nykyisen strategian pohjalle, tarkennetaan tavoitteita muuttamisen sijaan, jotta pitkä tähtäin säilyy.

**Miten strategiaa tulisi kehittää vastaamaan paremmin tulevaisuuden haasteisiin?**

**Monimuotoiset palvelut:** Kehitetään monimuotoisia palveluja, jotka vastaavat paremmin eri asiakasryhmien tarpeisiin.

**Talouden realiteetit:** Päivitetään strategia vastaamaan talouden realiteetteja ja korostetaan kustannustehokkaita ja vaikuttavia palveluja.

**Joustavuus ja yksinkertaisuus:** Luodaan joustavampi ja yksinkertaisempi strategiarakenne.

**Tiedolla johtaminen:** Hyödynnetään tiedolla johtamista ja palveluketjujohtamista strategian realistisuuden ja käytännöllisyyden lisäämiseksi.

**Osallistaminen:** Vahvistetaan alueen asukkaiden ja henkilöstön osallistamista strategian valmistelussa ja toteutuksessa.

# Liite 2. Hyvinvointia yhdessä –strategiatyöpajan suositukset

Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen asukaskehittäjät sekä vaikuttamistoimielinten ja alueen järjestöjen edustajat laativat strategiatyöpajassa 27.2.2025 listan suosituksia hyvinvointialueen strategian päivittämisen tueksi.

# Suosituksset strategian päivittämiseksi

1.

## Arvojen selkeyttäminen

Luottamus ja avoimuus korostuivat ryhmien keskusteluissa, ja avoimuutta ehdotettiin uudeksi arvoksi. Organisaationäkökulman sijaan pitäisi korostua ihmislähtöinen näkökulma. Keusote on olemassa asukkaiden hyvinvointia edistääkseen, minkä tulisi näkyä niin arvoissa kuin visiossa.

2.

## Arvojen näkyminen arjessa

Tärkeimpinä asioina arvojen mukaisessa toiminnassa korostuivat ihmislähtöisyys, eli aito kohtaaminen ja kuulluksi tuleminen. Avoimuuden lisäämiselle ja vuorovaikutuksen parantamiselle nähtiin tarvetta kaikilla tasoilla. Eri toimijoille tulisi varmistaa paikkoja yhteiseen arvokeskusteluun ja arvojen toteutumisesta pitäisi myös antaa esimerkkejä.

3.

## Visio yksinkertaiseksi ja ymmärrettäväksi

Toivottiin, ettei uusittava visio sisällä nykyisen tapaan keinoja tai liiallista juhlapuhetta. Visiosta toivottiin "rohkeaa, mutta realistista". Myös visioon kaivattiin ihmislähtöisyyttä. Toivottiin, että toiminnan perimmäinen tarkoitus, asukkaiden hyvinvointi, nousisi esiin.

4.

## Ehdotuksia uudeksi visioksi

Ehdotettiin nykyisen vision muotoilua uudelleen: *"Meillä on hyvinvoivat asukkaat ja työntekijät"* sekä esitettiin uudeksi visioksi esimerkiksi *"Hyvinvoiva asukas"* ja sloganiksi *"Keusote – sitä kutsutaan elämäksi"*. Ehdotettiin uudeksi visioksi myös: *"Kukaan keskiuusmaalainen ei jää yksin apua, tukea tai palveluja tarvitessaan."* sekä *"Meidät tunnetaan rohkeina, asukkaat huomioivina, uudistajina"*.

# Suosituksset strategian päivittämiseksi

5.

## Palvelujen saavutettavuus ja ennaltaehkäisy

Keskusteluissa korostui tarve lähipalvelujen kehittämiselle, ennaltaehkäisevät ja matalan kynnyksen palvelut sekä peruspalvelujen vahvistaminen. Hyvin toimivan asiakasohjauksen rinnalla korostui tarve tiivistää eri palveluiden ammattilaisten välistä yhteistyötä, jotta asiakkaat saisivat tarvitsemansa palvelut entistä sujuvammin.

7.

## Laatu

Laadukkuus nähtiin asiana, jossa hyvinvointialueen on välttämätöntä onnistua tulevalla strategiakaudella.

6.

## Henkilöstön osallistaminen ja jaksaminen

Toivottiin, että strategiatyössä varmistetaan henkilöstön mahdollisuus vaikuttaa sen sisältöön. Lisäksi keskusteluissa nousi esiin huoli henkilöstön jaksamisesta, mikä tulisi huomioida strategian toimenpiteissä.

8.

## Yhteistyö ja yhteiskehittäminen

Kokemusasiantuntijoiden ja eri toimijoiden, kuten alueen järjestöjen, kanssa tehtävän työn vahvistaminen koettiin tärkeäksi tulevalla strategiakaudella. Hyvinvointialueen ammattilaisille kaivattiin lisää tietoa ja osaamista ohjata asiakkaita yhdyspinnalla toimivien järjestöjen tarjoamaan toimintaan.

# Liite 3. Heikot signaalit

Heikkojen signaalien keräämiseen ja analysointiin osallistui Keusoten asiantuntijoita eri puolilta organisaatiota. Heikkojen signaalien vaikutuksia hyvinvointialueeseen arvioitiin Sitran Muutoksen ensioireet –työkalun avulla ja tuloksia hyödynnettiin muun muassa skenaarioiden viimeistelyssä.

# Heikot signaalit

Heikkojen signaalien tarkastelu auttaa kuvittelemaan toisenlaisia tulevaisuuksia ja ne toimivat hyvänä täydennyksenä toimintaympäristöanalyysissä esimerkiksi megatrendien tarkastelun rinnalla.

Heikkojen signaalien keräämiseen ja analysointiin osallistui Keusoten asiantuntijoita eri puolilta organisaatiota. Heikkojen signaalien vaikutuksia hyvinvointialueeseen arvioitiin Sitran Muutoksen ensioireet –työkalun avulla ja tuloksia hyödynnettiin muun muassa skenaarioiden viimeistelyssä.

**Heikko signaali** on ensioire muutoksesta tai merkki nousevasta asiasta, joka saattaa olla tulevaisuudessa merkittävä (Hiltunen 2010)

## Heikot signaalit –luotain (Sitra)

**Luotain, mistä moni ei vielä tiedä**

On kehityksen kärjessä tai kuplii vielä nänn alla, piilossa tai hukkuu kohinaan?

### Heikko signaali

**Luonto parantaa hyvinvointia kaupungeissakin**

Uuden tutkimuksen mukaan pääsy luonnon tiloihin kaupungeissa lisää ihmisten hyvinvointia.  
(Lähde: Stanford University 10.5.2021)

### Heikko signaali

**Monipaikkainen hoiva**

Ennen vapaa-ajan asuminen vaikuttaa maaseudun hoivaan. Monipaikkaisuuden lisääntyminen tuo hoivapalveluiden tarjoamiseen uusia haasteita, mutta myös mahdollisuuksia.  
(Lähde: Maaseutuparlamentti 19.2.2021)

### Heikko signaali

**Alalampia Eurooppaan**

Ilman muutoksen seurauksena alalampi levittävä hyttys ovat levinneet uusille alueille ja voivat levinä myös osaan Eurooppaa.  
(Lähde: Financial Times 27.9.2021)

**Heikko signaali**  
**Alkoholinkäytön rajoitukset**

Ryanair haluaa rajoittaa alkoholiannosten määrää lentokentällä.  
(Lähde: CNN 14.1.2025)

### Heikko signaali

**Tekoäly päätöksenteossa**

Yritykset ovat ottaneet tekoälyn käyttöön päätöksenteon tukena monissa eri käyttökohteissa ja tämä on muuttanut myös tapaa tehdä päätöksiä.  
(Lähde: MIT Sloan Management Review 12.10.2021)

### Heikko signaali

**Ilmainen etälääkärin vastaanotto**

Joukko lääkäreitä ravistelee terveysbisnestä: tarjolle kaikille avoin ilmainen etävastaanotto.  
(Lähde: Salon Seudun Sanomat 13.1.2025)

### Heikko signaali

**Normien ja sääntöjen purkamine**

Normien purku ja sääntöjen yksinkertaistaminen hyödyntä maata, parantaa kilpailukykyä edistää digitalisaation etua.  
(Lähde: VM 31.10.2023 & Kaupunkitutkimuskeskus)

### Heikko signaali

**Nuoret suosivat suoraa**

Nuoret ovat pettyneitä puoluepolitiikan toimivuuteen ja suosivat suurempaa suoraan valittua johtoa, kuten mielipidetiedusteluita.

**Mitä tämä tarkoittaa meille hyvinvointialueena?**

### Haasteet:

- Korvaako todellisia käyntejä?
- Johtavatko kasvavat Kela-kustannukset hyvinvointialueiden rahoituksen supistamiseen?

### Mahdollisuudet:

- Nuha- ja flunssaoireiset eivät kuormita julkisia palveluja > sairauslomatodistusten kirjoittamisen kuorma poistuu?

**Heikko signaali**  
**Paluu maalle**

Elämän yksinkertaistamista ja hyvinvointia etsitään arkea hidastamalla. (Lähde: Työpajassa esitetty havainto 15.1.2025)

### Heikko signaali

**Kyberhyökkäys johtanut kuolemaan**

Saksassa kyberhyökkäys johti kuolemaan vuonna 2020, kun sairaalan ensiapu jouduttiin sen takia sulkemaan ja ohjaamaan kiireellisiä hoitoja terveyskeskusten kautta.

### Heikko signaali

**Suomi asuu yhä**

Yksinasuvien määrä on kaksinkertaistunut vuoteen 2020 kolmessa kymmenessä vuorokaudessa. Asuntokunnista lähes puolet on yksinasuvien koteja.  
(Lähde: STTK 16.12.2023)

### Heikko signaali

**Totuuden merkitys**

Totuuden ja tilastojen merkitys on kasvanut.



# Heikot signaalit -luotain (Sitra)

## Jotain, mistä moni ei vielä tiedä

Mikä on kehityksen kärjessä tai kuplii vielä pinnan alla, piilossa tai hukkuu kohinaan?

### Heikko signaali

#### Luonto parantaa hyvinvointia kaupungeissakin

Uuden tutkimuksen mukaan pääsy luonnon äärelle kaupungeissa lisää ihmisten hyvinvointia. (Lähde: Stanford University 10.5.2021)

### Heikko signaali

#### Tekoäly päätöksenteossa

Yritykset ovat ottaneet tekoälyn käyttöön päätöksenteon tukena monissa eri käyttökohteissa ja tämä on muuttanut myös tapaa tehdä päätöksiä. (Lähde: MIT Sloan Management Review 12.10.2021)

### Heikko signaali

#### Normien ja sääntöjen purkaminen

Normien purku ja sääntöjen yksinkertaistaminen hyödyttää koko maata, parantaa kilpailukykyä ja edistää digitalisaatiota. (Lähde: VM 31.10.2023 & Kaleva 18.9.2023)

## Jotakin outoa

Mikä on hämmentävää, yllättävää tai saa sinut nauramaan?

### Heikko signaali

#### Ilmainen etälääkärin vastaanotto

Joukko lääkäreitä ravistelee terveysbisnestä: tarjolle kaikille avoin ilmainen etävastaanotto. (Lähde: Salon Seudun Sanomat 13.1.2025)

### Heikko signaali

#### Nuoret suosivat suoraa toimintaa

Nuoret ovat pettyneitä puoluepolitiikkaan ja demokratian toimivuuteen ja suosivat suurempia tapoja vaikuttaa, kuten mielenosoituksia ja verkkokampanjoita. (Lähde: Ulkopolitiikka 11.3.2021)

### Heikko signaali

#### Perhemuotojen monimuotoistuminen

Yhteiskunta laajentaa käsitystään siitä, mitä perhe ja ihmissuhteet voivat olla. (Lähde: Työpajassa esitetty havainto 15.1.2025)

### Heikko signaali

#### Monipaikkainen hoiva

Ihmisten vapaa-ajan asuminen vaikuttaa maaseudun hoivaan. Monipaikkaisuuden lisääntyminen tuo hoivapalveluiden toteuttamiseen uusia haasteita, mutta myös mahdollisuuksia. (Lähde: Maaseutuparlamentti 19.2.2021)

### Heikko signaali

#### Osaamisen arvostuksen muutos

Esimerkkinä lastensuojelun sijaisten pätevyysvaatimusten höllentyminen. (Lähde: Työpajassa esitetty huomio 15.1.2025)

### Heikko signaali

#### Lähes kaikki hoitajat ovat harkinneet alanvaihtoa

Tehyn kyselyn mukaan valtaosa hoitajista ja miltei kaikki alle kolmekymppiset hoitajat ovat harkinneet alanvaihtoa, koska palkkaus ja työolot eivät ole siedettäviä. (Lähde: Yle 10.9.2021)

### Heikko signaali

#### Ikärasismi rekrytoinneissa

Yli 55-vuotiaiden työttömyys on muita ikäryhmiä yleisempää ja korostuu erityisesti pitkäaikaistyöttömyydessä. (Lähde: Työpajassa esitetty havainto 15.1.2025)

### Heikko signaali

#### Malariaa Eurooppaan

Ilmaston muutoksen seurauksena malariaa levittävät hyttyset ovat levinneet uusille alueille ja voivat leviää myös osaan Eurooppaa. (Lähde: Financial Times 27.9.2021)

### Heikko signaali

#### Alkoholinkäytön rajoitukset

Ryanair haluaa rajoittaa alkoholiannosten määrää lentokentällä. (Lähde: CNN 14.1.2025)

### Heikko signaali

#### Paluu maalle

Elämän yksinkertaistamista ja hyvinvointia etsitään arkea hidastamalla. (Lähde: Työpajassa esitetty havainto 15.1.2025)

### Heikko signaali

#### Suomi asuu yksin

Yksinasuvien määrä on lähes kaksinkertaistunut runsaassa kolmessakymmenessä vuodessa. Asuntokunnista lähes puolet (46 %) on yksinasuvia. (Lähde: STTK 16.12.2022)

### Heikko signaali

#### Älylaiteriippuvuus

Digitaalisen median tuomat pienet mielihyväpiikit ovat tehneet monet ihmiset riippuvaisiksi älylaitteistaan. (Lähde: The Guardian 22.8.2021)

## Jossain ihan muualla

Mitä on tapahtunut jossain muualla, mikä on vaikea kuvitella tänne?

### Heikko signaali

#### Kyberhyökkäys johtanut kuolemaan

Saksassa kyberhyökkäys johti kuolemaan vuonna 2020, kun sairaalan ensiapu jouduttiin sen takia sulkemaan ja ohjaamaan kiireellistä hoitoa tarvitseva potilas kauemmas. (Lähde: Wired 11.11.2020)

### Heikko signaali

#### Totuuden merkitys muuttuu

Totuuden ja tilastojen merkitys vähenee suhteessa koettuun totuuteen. (Lähde: Työpajassa esitetty havainto 15.1.2025)

## Jotain, mistä on vaikea puhua

Mikä on kiellettyä tai hankala ottaa puheeksi? Mikä on tabu tai herättää voimakkaita tunteita?



# Liite 4. Keskustelukortit skenaarioiden hyödyntämiseksi

# Keskustelukortit skenaarioiden hyödyntämiseksi omassa yksikössä

## Arvioiva keskustelu skenaarioista

Skenaariot ovat ennusteiden sijaan vaihtoehtoisia näkymiä tulevaan ja ne perustuvat tiettyihin tunnistettuihin muutos- ja epävarmuustekijöihin. Skenaariot on kirjoitettu ylätasoisesti, joten niitä on hyvä arvioida suhteessa omaan toimintaan.

- Miltä skenaariossa kuvatut tulevaisuudet näyttävät ja tuntuvat oman tiiminne näkökulmasta? Miltä osin ne ovat todennäköisiä, mahdollisia, toivottavia ja tavoiteltavia tai ei-toivottavia?
- Miten skenaarioissa kuvatut tulevaisuudet vaikuttavat teidän yksikkönne palveluihin, resursseihin ja toimintaan?
- Mitkä asiat skenaarioissa ovat teidän toimintanne kannalta epäolennaisia?

➡ Millaisia hyödyllisiä havaintoja skenaarioista jäi evääksi?

## Varautuminen skenaarioiden avulla

Yksikään laadituista skenaarioista ei sellaisenaan toteudu. Skenaarioiden hyöty piilee erityisesti siinä, että ne tarjoavat keinon pohtia sitä, miten skenaarioissa kuvatut vaihtoehtoiset tulevaisuudet auttavat tekemään merkityksellisiä päätöksiä nykyhetkessä ja varautumaan erilaisiin tulevaisuuden mahdollisuuksiin ja riskeihin.

- Mitkä skenaariot ovat todennäköisimpiä, ja mihin tulisi varautua?
- Mitkä tapahtumat ja asiat ovat mielestänne sellaisia, että ne tulisi tulevaisuuteen varautuen huomioida ehdottomasti nykyhetkessä?
- Miten voitte varautua ennakoituihin haasteisiin ja mahdollisuuksiin?

➡ Määrittäkää konkreettiset toimenpiteet eri vaihtoehtojen varalle