



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Karoliina Virkki

Strateginen ennakointi organisaatiossa

Megatrendien ilmeneminen hyvinvointialuestrategioissa

Johtamisen akateeminen yksikkö
Sosiaali- ja terveyshallintotiede
Pro gradu -tutkielma
Hallintotieteiden maisteriohjelma

Vaasa 2024

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Karoliina Virkki		
Tutkielman nimi:	Strateginen ennakointi organisaatiossa : Megatrendien ilmeneminen hyvinvointialuestrategioissa		
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri		
Oppiaine:	Sosiaali- ja terveyshallintotiede		
Työn ohjaaja:	Anna-Aurora Kork		
Valmistumisvuosi:	2024	Sivumäärä:	53

TIIVISTELMÄ:

Terveydenhuollon toimintaympäristö on muutoksessa. Ennakointi tukee organisaatiota sopeutumaan muuttuvaan ja kompleksiseen toimintaympäristöön. Strategisen ennakkoinnin avulla organisaatio havaitsee toimintaympäristön muutokset, tulkitsee niiden organisaatiokohtaiset vaikutukset ja reagoi niihin asianmukaisesti. Tällöin organisaatio on valmiimpi kohtaamaan muutoksen ja ohjautumaan kohti haluttua tulevaisuutta. Strategista ennakkointia harjoittavat organisaatiot ovat kannattavampia ja menestyvät tehtävässään paremmin. Strateginen ennakointi perustuu tulevaisuustietoon. Organisaation päätöksentekijöiden tulee osata tulkita tulevaisuustietoa ja käyttää sitä organisaation hyödyksi. Tulkintaan tarvitaan tulevaisuustietoisuutta ja tulevaisuuslukutaitoa. Organisaatio voi käyttää megatrendien viestimää tulevaisuustietoa strategisen ennakkoinnin työkaluna. Megatrendit viestivät laajoista muutoksista määrittäen tulevaisuuden kehityssuuntaa. Terveydenhuollon toimintaympäristöstä on tunnistettavissa megatrendejä, kuten päätöksenteon osallisuus, talouden kestävyys ja työn murros, muuttuva väestörakenne ja hyvinvointi, teknologinen kehitys ja ekologinen kestävyyskriisi.

Tämän tutkielman tavoitteena on muodostaa aineiston strategiadokumentteihin pohjautuva tulkinta terveydenhuollon toimintaympäristöön vaikuttavien megatrendien ja niiden ominaisuuksien huomioinnista hyvinvointialueiden toiminnassa. Tutkielmassa vastataan tutkimuskysymyksiin, miten tulevaisuustietoa hyödynnetään organisaation strategisessa ennakkoinnissa ja miten megatrendien ilmentämä tulevaisuustieto näkyy hyvinvointialuestrategioissa? Tutkielman aineisto koostuu neljän Uudenmaan maakunnan hyvinvointialueen strategiadokumenteista. Tutkimusote on kvalitatiivinen. Analyysimenetelminä on käytetty dokumenttianalyysiä ja teorialähtöistä sisällönanalyysiä. Tutkielman tulosten perusteella hyvinvointialuestrategioissa hyödynnetään tulevaisuustietoa. Jokaisella hyvinvointialueella on huomioitu laajasti terveydenhuollon toimintaympäristöön vaikuttavia megatrendejä. Hyvinvointialuestrategioissa megatrendien ominaisuuksista korostuvat erityisesti päätöksenteon osallisuus, taloudellisen huoltosuhteen heikkeneminen, terveydenhuollon työvoimapula, väestörakenteen muutokset, perusterveydenhuollon ja ennaltaehkäisyn vahvistaminen, etäpalvelujen tarjoaminen ja ekologisesti kestävä toiminta. Megatrendien viestimän tulevaisuustiedon laaja huomiointi hyvinvointialuestrategioissa kertoo strategisen ennakkoinnin toteutumisesta. Oletettavasti hyvinvointialuestrategioita on ollut laatimassa ja niitä on ohjannut tulevaisuuslukutaitoiset päätöksentekijät. Hyvinvointialueita ohjataan kansallisesti muun muassa valtakunnallisilla tavoitteilla sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämiselle ja sääntelyn kautta. Tällä saattaa olla myös vaikutusta megatrendien ominaisuuksien hyvään huomiointiin hyvinvointialuestrategioissa.

AVAINSANAT: ennakointi, hyvinvointialueet, megatrendit, strategiat, terveydenhuolto

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkielman tausta	7
1.2	Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset	8
1.3	Tutkielman rakenne	9
2	Strateginen ennakointi organisaatiossa	10
2.1	Tulevaisuustietoisuus ja tulevaisuuslukutaito päätöksenteon tukena	10
2.2	Tulevaisuustiedon hyödyntäminen	13
2.3	Strateginen ennakointi ja ennakointiprosessi	14
3	Megatrendit strategisen ennakkoinnin välineenä	19
3.1	Megatrendin käsite	19
3.2	Terveydenhuollon toimintaympäristöön vaikuttavat megatrendit	20
3.3	Hyvinvointialueet strategisina toimijoina	28
4	Aineisto ja menetelmät	29
4.1	Aineiston kuvaus	29
4.2	Aineiston analyysimenetelmät	30
4.3	Aineiston analyysiprosessi	30
5	Megatrendien ilmeneminen hyvinvointialuestrategioissa	32
5.1	Päätöksenteon osallisuus	32
5.2	Talouden kestävyden ja työn murros	33
5.3	Muuttuva väestörakenne ja hyvinvointi	34
5.4	Teknologinen kehitys	35
5.5	Ekologinen kestävyyskriisi	37
6	Johtopäätökset	39
6.1	Tulevaisuustieto hyvinvointialuestrategioissa	39
6.2	Tutkielman luotettavuus	44
6.3	Jatkotutkimusaiheet	45
	Lähteet	47

Liitteet	53
Liite 1. Tutkielman dokumenttianalyysin aineisto	53

Kuvat

Kuva 1. Ennakointiprosessi.	18
------------------------------------	----

Taulukot

Taulukko 1. Tulevaisuustietoisuuden viisi ulottuvuutta.	11
Taulukko 2. Terveydenhuollon toimintaympäristöön vaikuttavat megatrendit.	26
Taulukko 3. Megatrendien ilmeneminen Uudenmaan hyvinvointialueiden strategioissa.	38

Lyhenteet

STM Sosiaali- ja terveysministeriö

1 Johdanto

Terveydenhuoltojärjestelmien toimintaympäristö muuttuu nopealla tahdilla ja organisaatioiden tulevaisuus näyttäytyy epävarmemmalta kuin koskaan (Pouru & muut, 2019, s. 84). Viimeisten vuosikymmenten aikana terveydenhuoltojärjestelmien haasteita ovat olleet muun muassa väestörakenteen muutokset, kaupungistuminen, kroonisten sairauksien yleistyminen ja terveydenhuoltojärjestelmän toimintavarmuus. Tieteen ja tietotekniikan kehittyminen asettavat myös vaatimuksia terveydenhuoltojärjestelmälle ja hoitomalleille. (Schiavone & Ferretti, 2021, s. 2). Ennakointi tukee organisaatiota sopeutumaan jatkuvasti muuttuvaan kompleksiseen toimintaympäristöön. Strategisen ennakkoinnin avulla muutosten havainnointi, tulkinta ja niihin reagoiminen paranee. (Pouru & muut, 2019, s. 84). Siten strategisen ennakkoinnin tarkastelu organisaatiotasolla on tarpeellista.

Terveydenhuoltojärjestelmiä on viime vuosina uudistettu ja pyritty kehittämään paremmiksi ympäri maailmaa (Schiavone & Ferretti, 2021, s. 2). Suomen sosiaali- ja terveydenhuoltojärjestelmän rakenteet uudistettiin myös hiljattain. Vuoden 2023 alusta lähtien sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestämisvastuu siirtyi kunnilta ja kuntayhtymiltä hyvinvointialueille. Hallinnollinen uudistus tarvittiin yhdenvertaisten palvelujen varmistamiseksi, hyvinvointi- ja terveyserojen kaventamiseksi sekä kustannusten kasvun hillitsemiseksi. (STM, 2024a).

Tässä tutkielmassa kartoitetaan, miten terveydenhuoltojärjestelmään mahdollisesti vaikuttavia tulevaisuuden ilmiöitä on ennakoitu hyvinvointialueilla. Ennakointia tarkastellaan megatrendien näkökulmasta. Tarkastelun kohteena on hyvinvointialueiden julkiset strategiadokumentit ja se, miten megatrendien ominaisuudet on huomioitu niissä. Johtopäätöksissä pohditaan uusien hyvinvointialueiden strategista ennakkointia ja miten megatrendit ilmenevät hyvinvointialuestrategioissa.

1.1 Tutkielman tausta

Organisaation strateginen ennakointi vaatii tulevaisuustiedon hyödyntämistä, joten organisaation päätöntekijöiden on oltava tulevaisuustietoisia ja tulevaisuuslukutaitoisia (Parkkonen & Vataja, 2019). Strateginen ennakointi laajentaa ja syventää organisaation päätöksentekoa (Gordon & muut, 2019, s. 34). Strategisen ennakkoinnin avulla organisaatio voi tarkkailla ja tunnistaa toimintaympäristöstä tulevaisuudessa muutosta aiheuttavia ilmiötä, määrittellä niiden organisaatiokohtaiset vaikutukset ja reagoida ilmiöihin asianmukaisesti. Strategisella ennakkoinnilla valmistellaan organisaatiota muutokseen ja mahdollistetaan ohjautuminen kohti haluttua tulevaisuutta. (Rohrbeck & muut, 2015, s. 2). Ennakointityö on organisaatiolle kannattavaa. On todettu, että tulevaisuusorientoituneet organisaatiot ovat noin kolmasosan kannattavampia kuin organisaatiot mitkä eivät tee strategista ennakointia. (Rohrbeck & Kum, 2018, s. 114).

Megatrendit ovat suuria globaaleita ilmiöitä, jotka vaikuttavat merkittävästi yhteiskuntaan, talouteen ja ympäristöön. Ne toimivat ohjaavina voimina määrittäen hallitsevasti tulevaisuuden suuntaa. (Bash & muut, 2023, s. 93). Megatrendejä voidaan käyttää tulevaisuuden ennakkoinnissa strategisen ennakkoinnin työkaluna (Reimers-Hild, 2018, s. 45). Toimintaympäristöstä tunnistetaan megatrendien vaikutuksia organisaatiolle. Toimintaympäristön havainnointia on tärkeää tehdä laajasti ja hajauttaen. Kattavan tarkastelun tukena voi käyttää esimerkiksi PESTE-analyysiä, joka huomioi laajasti organisaation toimintaympäristöstä poliittisia, taloudellisia, sosiaalisia, teknologisia ja ympäristöllisiä muutoksia. (Gordon & muut, 2019, s. 35).

Megatrendit vaikuttavat myös sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaympäristöön. Megatrendit haastavat hyvinvointivaltiota ja tulevaisuuden hyvinvointiin pyritään vaikuttamaan uudella ratkaisulla. (STM, 2024b). Hyvinvointialueet muodostettiin muun muassa hillitsemään sosiaali- ja terveydenhuollon kustannusten kasvua (STM, 2024a). On mielekäs tutkia, miten hyvinvointialuestrategioissa on huomioitu

megatrendit, koska strategisen ennakkoinnin avulla on mahdollista kasvattaa organisaation kannattavuutta.

1.2 Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkielman tehtävänä on jäsentää organisaation strategista ennakointia ja siihen vaadittavia elementtejä. Tutkielmassa syvennyttään tulevaisuustiedon hyödyntämiseen strategisessa ennakkoinnissa ja megatrendeihin strategisen ennakkoinnin välineenä. Tutkielman tavoitteena on vastata kysymyksiin:

- 1) Miten tulevaisuustietoa hyödynnetään organisaation strategisessa ennakkoinnissa?
- 2) Miten megatrendien ilmentämä tulevaisuustieto näkyy hyvinvointialuestrategioissa?

Tutkielmassa tarkastellaan megatrendien ilmenemistä hyvinvointialueiden strategiadokumenteissa. Tutkielman aineisto koostuu neljästä Uudenmaan maakunnan hyvinvointialueesta. Aineistoon valikoituivat Itä-Uudenmaan, Keski-Uudenmaan, Länsi-Uudenmaan sekä Vantaan ja Keravan hyvinvointialueet. Hyvinvointialueiden valikoitumista tutkielman aineistoon ohjasivat hyvinvointialueiden samanlainen toimintaympäristö ja samanlainen sosiaali- ja terveyspalveluiden järjestämisvastuu. Helsingin kaupunki rajattiin aineiston ulkopuolelle, koska se ei lukeudu hyvinvointialueisiin, eikä sillä ole erillistä hyvinvointialuestrategiaa.

Strategiadokumentit on kerätty hyvinvointialueiden virallisilta verkkosivuilta ja ne on analysoitu kokonaisuudessaan. Analyysimenetelminä on käytetty dokumenttianalyysiä ja teorialähtöistä sisällönanalyysiä. Tutkielman tavoitteena on muodostaa aineiston strategiadokumentteihin pohjautuva tulkinta terveydenhuollon toimintaympäristöön vaikuttavien megatrendien ja niiden ominaisuuksien huomioinnista hyvinvointialueiden toiminnassa.

1.3 Tutkielman rakenne

Johdantoluvun jälkeen luvuissa kaksi ja kolme esitellään tutkielman teoreettinen tausta. Luvussa kaksi käsitellään strategisen ennakoinnin ulottuvuuksia organisaatiossa. Luku kolme käsittelee megatrendejä ja niiden hyödyntämistä strategisen ennakoinnin välineenä. Luvussa eritellään terveydenhuollon toimintaympäristöön vaikuttavia megatrendejä. Megatrendit on koostettu lähestyen laajasti terveydenhuollon toimintaympäristöä ja luokiteltu PESTE-analyysin luokkien mukaisesti. Neljännessä luvussa avataan tutkielman aineiston analyysimenetelminä käytettyjä dokumentti- ja sisällönanalyysia sekä tutkielman aineiston analyysiprosessia. Luvussa viisi käsitellään aineiston hyvinvointialuestrategioiden sisältö tuloksina tarkastellen megatrendien ilmenemistä hyvinvointialueiden strategioissa. Lopuksi luvussa kuusi esitellään tutkielman johtopäätökset tulevaisuustiedon hyödyntämisestä hyvinvointialueiden toiminnassa.

2 Strateginen ennakointi organisaatiossa

2.1 Tulevaisuustietoisuus ja tulevaisuuslukutaito päätöksenteon tukena

Tulevaisuustietoisuus on kokonaisvaltainen käsite, mikä tarkastelee tulevaisuutta sisäistettynä ja koettuna ilmiönä. Se on tietoisuutta siitä mikä on mahdollista, todennäköistä ja toivottavaa tulevaisuudessa. Tulevaisuustietoisuutta tarvitaan vaihtoehtoisten tulevaisuuksien hahmottamiseen ja toivottavan tulevaisuuden saavuttamiseen. Päätöksentekijä tarvitsee tulevaisuustietoisuutta organisaation tulevaisuuden ennakointiin. Tulevaisuustietoisuus on päätöksentekijän ja organisaation lisääntyntä tietoisuutta tulevaisuuden mahdollisuuksista. (Ahvenharju & muut, 2018, s. 1–2).

Tulevaisuustietoisuus on päätöksentekijän lisääntyntä ymmärrystä, mitä tulevaisuudessa voi ja pitäisi tapahtua (Parkkonen & Vataja, 2019). Se on kokonaisvaltaista kapasiteettia, mikä koostuu psykologisten kykyjen, prosessien ja kokemusten kokonaisuudesta. Tulevaisuustietoinen päätöksentekijä ohjaa organisaation tulevaisuutta ennakoimalla, asettamalla tavoitteita ja suunnittelemalla tulevaisuutta nykyhetkessä reagoinnin sijaan. Näin luodaan merkitystä, arvoa ja suuntaa organisaation tulevaisuudelle. (Lombardo, 2014, s. 325).

Tulevaisuustietoisuus on päätöksentekijän ja sitä kautta organisaation kapasiteettia huomioida erilaiset tulevaisuudet ja vaikutusmahdollisuudet niihin, olla avoimia vaihtoehtoille, lähestyä vaihtoehtoja kokonaisvaltaisesta ja systeemisestä näkökulmasta pyrkien parempaan tulevaisuuteen koko ihmiskunnan kannalta. Tulevaisuustietoisuus rakentuu henkilökohtaisista tai organisatorisista ominaisuuksista ja sen ilmenemismuodot vaihtelevat historiallisten, kulttuuristen tai ympäristöllisten kontekstien mukaan. Tulevaisuustietoisuutta voidaan kehittää tietoisuutta lisäämällä ja kouluttamalla. Tulevaisuustietoisuudella voi selittää käyttäytymistä. Se keskittyy edeltäviin olosuhteisiin, joilla mahdollistetaan tulevaisuuteen suuntautunut

käyttäytyminen. Se ei huomioi tulevaisuusajattelun sisältöä vaan keskittyy prosesseihin, jotka tuottavat niitä. (Ahvenharju & muut, 2018, s. 11–12).

Ahvenharju ja muut (2018) ovat luoneet tulevaisuustietoisuuden jäsenyyksen avuksi viitekehyksen mikä tunnistaa päätöksentekijän ja organisaation tulevaisuustietoisuuden ulottuvuudet. Siinä on pyritty selvittämään, mitä ominaisuuksia tarvitaan korkeaan tulevaisuustietoisuuteen. Viitekehyyksessä esitettyjä ominaisuuksia voi pitää jopa ehtona ennakoitavuudelle ja ennakoinnin toteutumiseksi. Taulukossa 1 on avattu Ahvenharjun ja muiden (2018) määrittelemät tulevaisuustietoisuuden viisi ulottuvuutta.

Taulukko 1. Tulevaisuustietoisuuden viisi ulottuvuutta (Ahvenharju & muut, 2018, s. 7–10).

TULEVAISUUSTIETOISUUDEN VIISI ULOTTUVUUTTA	
AIKAPERSPEKTIIVI	- menneisyyden, nykyisyyden ja tulevaisuuden tunnistaminen - pitkän aikatahtäimen ajattelun arvon ymmärtäminen ja tulevaisuuteen suuntaaminen
USKO OMAAN TOIMIJUUTEEN	- luottamus tulevaisuuteen vaikuttamisen mahdollisuudesta - aktiivinen toiminta tulevaisuuden muotoilemiseksi
AVOIMUUS VAIHTOEHDOLLE	- tulevaisuuksien kriittinen tarkastelu - vaihtoehtoisten tulevaisuuksien tunnistaminen
YMMÄRRYS ILMIÖIDEN SYSTEEMISYYDESTÄ	- tunnistaa järjestelmien välinen keskinäisriippuvaisuus - ymmärtää päätösten kompleksiset vaikutukset
HUOLI KANSSAIHMISISTÄ	- arvo-, moraal- ja eettinen ajattelu - halu luoda parempaa tulevaisuutta koko ihmiskunnalle ja halu turvata tulevien sukupolvien hyvinvointi

Päätöksentekijöiden tulevaisuustietoisuus on organisaation tulevaisuuden ennakoinnin edellytys. Tulevaisuuslukutaitoisten päätöksentekijöiden avulla organisaatio voi kuitenkin saavuttaa vielä paremman ennakoitavuuden. Tulevaisuuslukutaito on opittu kyky, mikä tukee analyyttistä tarkkuutta organisaation ennakoinnissa. (Ahvenharju & muut, 2018, s. 4–5). Tulevaisuuslukutaitoinen päätöksentekijä havainnoi ja tunnistaa

erilaiset tulevaisuudet ennen kuin tekee organisaation tulevaisuuteen vaikuttavia päätöksiä. Tiedon analysointi, luokittelu ja tiedonluonnin prosessit tukevat toimintaa. Oikeat ennakointijärjestelmät ja -prosessit valikoidaan tavoitteen ja kontekstin mukaan. (Miller 2015, s. 515). Tulevaisuuslukutaitoinen päätöksentekijä hankkii tarvittavat taidot tulevaisuuden luokitteluun ja tulevaisuuden käyttämiseen tarkoituksenmukaisella tavalla. Tärkeimmät taidot ovat ymmärtää, ettei tulevaisuus ole nykyhetken jatkumoa, taito erottaa erityyppiset tulevaisuudet toisistaan ja taito käyttää tulevaisuutta nykyhetkessä. (Poli, 2021, s. 2).

Miller (2015, s. 516) konkretisoi tulevaisuuslukutaidon määritelmää vertaamalla sitä kirjoitetun tekstin lukutaitoon. Arjessa on vaikea navigoida tai vaihtaa tietoa muiden kanssa ilman kirjoitetun tekstin lukutaitoa. Samoin tulevaisuuslukutaito helpottaa vaihtoehtoisten tulevaisuuksien hahmottamista. Tulevaisuuslukutaito on mahdollista oppia samoin kuin kirjoitetun tekstin lukutaito, jos siihen varataan aikaa ja ympäristö tukee sitä (Poli, 2021, s. 2). Oppimisen tavoitteena on tulevaisuuteen suhtautuminen laajemmin ja tulevaisuusajattelun hyödyntäminen nykyhetkessä tehtävien päätösten perustana. Tavoitteen saavuttamista tukee ajattelun perustana olevien olettamusten tunnistaminen ja ymmärtäminen niiden vaikutuksesta tapaan käyttää tulevaisuutta. (Puru & Wilenius, 2018, s. 17).

Tulevaisuuslukutaitoinen päätöksentekijä selvittää millainen tulevaisuus on ja miten hän voi käyttää sitä? Tulevaisuuslukutaidon avulla muodostetaan mahdollisia tulevaisuuskuvia, käytetään niitä ajattelun rikastamisen tukena ja hyödynnetään tietoa nykyhetkessä tehtävissä päätöksissä ja toiminnan suuntaamisessa. (Puru & Wilenius, 2018, s. 17). Ahvenharju ja muut (2018, s. 5) tekevät eroa tulevaisuuslukutaidon ja tulevaisuustietoisuuden välille kuvaamalla tulevaisuuslukutaidon keskittyvän enemmän kognitiiviseen ja analyyttiseen ajatteluun. Tulevaisuustietoisuuteen kuuluu taas heidän mukaansa myös muita psykologisia piirteitä kuin kognitio.

2.2 Tulevaisuustiedon hyödyntäminen

Tulevaisuustieto on yleisempää tietoa kuin faktuaalisten tieteenalojen tieto. Tulevaisuustieto koskee satunnaisia, tarkoituksellisia ja ei-faktuaalisia ilmiöitä. Se on näkemyksellistä tietoa, jossa yhdistyvät faktatiedot ja tulkitsijan subjektiivinen näkemys. Se ei ole ristiriidassa relevantin objektiivisen tai faktuaalisen tieteellisen tiedon kanssa. (Malaska 2013, s. 21–22). Tulevaisuustieto on erilaista kuin muiden tieteenalojen faktuaalinen tieto, koska on mahdotonta saada faktuaalista tieteellistä tietoa siitä, mitä tulevaisuudessa tulee tapahtumaan (Pouru & muut, 2019, s. 85).

Hyödyntääkseen tulevaisuustietoa organisaatiolla tulee olla kyky hyödyntää ulkopuolista tietoa toiminnan kehittämisessä. Organisaation tulee osata havainnoida, tunnistaa ja hankkia tulevaisuustietoa, jolla saattaa olla merkitystä organisaation toiminnan kannalta. Sen tulee ymmärtää hankittua tietoa, analysoida ja tulkita sitä. Organisaation tulee osata yhdistää uusi tieto jo olemassa olevaan tietoon. Hyödyntääkseen tulevaisuustietoa organisaation tulee käyttää sitä toiminnan kehittämiseen. (Pouru & muut, 2019, s. 85–86).

Tulevaisuustieto käsittelee vaihtoehtoisia tulevaisuuskuvia, kuten tulevaisuuskuvien taustalla vaikuttavia rationaalisia uskottavuusoletuksia ja ymmärrystä kuinka nykyinen toiminta voisi vaikuttaa tulevaisuuskuviin. Tulevaisuustieto voidaan tuoda esiin esimerkiksi skenaariona, joka syntyy ennakoitiprosessin tuloksena. Toisaalta tulevaisuustieto voi olla skenaariosta tehty tulkinta toimintasuunnitelmaa varten. Tulevaisuustieto voidaan näin nähdä strategisena voimavarana tai resurssina. Tulevaisuustieto voidaan nähdä myös muita resursseja määrittävänä ja ohjaavana voimana. Tällöin tulevaisuustiedon avulla priorisoidaan nykyistä toimintaa tavoiteltavan tulevaisuuskuvan mukaiseksi. (Dufva & Ahlqvist, 2015a, s. 252).

Tulevaisuustieto ajatellaan usein tietona mikä voidaan tuottaa ja jakaa. Ennakoinnin avulla voidaan tuottaa tuotos, esimerkiksi skenaario tai trendien listaus koostettuna dokumentiksi tai kuvaksi. Tulevaisuustiedolla on kuitenkin monipuolisempi ulottuvuus.

Tulevaisuustietoa tuotetaan myös vuorovaikutteisessa sosiaalisessa verkostossa organisaation jäsenten ja ulkoisten sidosryhmien välillä. Verkostossa muodostetaan yhteinen ymmärrys eri tulevaisuuden vaihtoehdoista. (Pouru & muut, 2019, s. 85).

Dufva ja Ahlqvist (2015a, s. 253) jakavat tulevaisuustiedon neljään eri tiedon tyyppiin, jotka ovat dokumentoitu, artikuloitu, yksilön hallussa oleva ja visionäärinen tieto. Tieto voi olla dokumentoituna kirjallisesti tai visuaalisesti esimerkiksi raportteihin, tietokantoihin tai toimintasuosituksiin. Tässä muodossa tieto on helppo jakaa suuremmallekin ryhmälle. Tieto voi olla tuotu esiin artikuloituna tulevaisuuskeskusteluissa. Dokumentoitua tietoa voidaan myös pohtia yhdessä. Keskusteluun osallistuvat lähestyvät tietoa oman kokemuksensa ja osaamisensa perusteella. Nämä kaksi ensimmäistä tiedon tyyppiä ovat eksplisiittisiä.

Kaksi seuraavaa tiedon tyyppiä ovat implisiittisiä. Tieto voi olla yksilön hallussa osaamisena, pätevytenä tai asiantuntemuksena, eli hiljaisena tietona. Yksilön sisäistämä tieto puretaan ennakointityöskentelyn avulla. Tarkoituksena hyödyntää osallistujien asiantuntemusta ja pätevyyttä sekä kerätä osallistujilta kommentteja, ideoita ja näkemyksiä. Tämä on tärkein syy aloittaa ennakointiprosessi. Tieto voi olla myös visionääristä, kuten mielikuvituksen ja luovuuden avulla tuotettua, mikä on rakentunut aktiivisen vuorovaikutuksen virtauksessa. Tässä tuotetaan nimenomaan uutta tulevaisuustietoa minkä avulla laajennetaan erilaisia tulevaisuuskuvia. Se voi aluksi tuntua jopa naurettavalta, jos se erotetaan keskustelusta. (Dufva & Ahlqvist, 2015a, s. 253–254).

2.3 Strateginen ennakointi ja ennakointiprosessi

Parkkonen ja Vataja (2019) määrittelevät ennakoinnin järjestelmälliseksi ja tietoiseksi tulevaisuuden vaihtoehtojen tarkasteluksi. Se on tulevaisuuksien hahmottamista, tulevaisuustiedon tuottamista ja päätöksentekoa tukevaa toimintaa. Aalto (2022, s. 347–349) toteaa ennakoinnin tukevan tulevaisuuden muodostumista. Ennakointi yhdistää

tulevaisuusajattelun tavoitteelliseen toimintaan. Ennakoinnissa tulee huomioida vaihtoehtoiset tulevaisuudet ja ottaa ne huomioon toimien suunnittelussa. Pelkkä tulevaisuuden analysointi ei riitä vaan tarvitaan toimintaa.

Ennakointi kuvaa Sardarin (2010, s. 178–179) mukaan nykyhetken toimintaa odotettavissa olevan tulevaisuuden ohjaamana. Ennakoinnin myötä syntyneet tuotokset, kuten visiot tai skenaariot, eivät anna varmaa tietoa tulevaisuudesta. Ne ovat ehdotuksia mahdollisista tulevaisuuksista. Tulevaisuutta ei voi ennustaa, mutta sitä voi ennakoida. Ennakointi perustuu tulevaisuustietoon, mutta se ei ole varmaa tietoa tulevaisuudesta. Reimers-Hild (2018, s. 45) korostaa myös, ettei tulevaisuutta voi ennustaa. Ennakointi eroaa ennustamisesta ensinäkin, koska tulevaisuus ei ole ennalta määrättyä vaan koostuu useista eri vaihtoehtoisista tulevaisuuksista. Toisekseen tulevaisuuteen voi vaikuttaa uskomusten, ajattelutavan ja käyttäytymisen avulla.

Ketonen-Oksi (2020, s. 538) tuo esille, että ennakoinnin kohdistuessa tiettyyn alueeseen siihen liitetään usein aluetta kuvaava etuliite. Se kuvaa ennakoinnin tarkempaa tavoitetta. Strategisella ennakoinnilla kuvataan julkisen ja yksityisen sektorin organisaatioiden ennakointitoimintoja. Strategisen ennakoinnin käsite on sovellettavissa kaiken tyyppisiin ja kokoisiin organisaatioihin. Strateginen ennakointi korostaa strategian ja ennakoinnin läheistä yhteyttä nostaten esiin myös kehittämisen strategian ja strategisen osaamisen välillä. Slaughter (1999) on määritellyt strategisen ennakoinnin kyvyksi luoda ja ylläpitää korkealaatuista, johdonmukaista ja toimivaa tulevaisuuden näkymää sekä käyttää syntyviä oivalluksia organisaation hyödyksi. (Ketonen-Oksi, 2020, s. 538). Esimerkkeinä hyödyistä ovat haitallisten olosuhteiden havaitseminen, politiikan ohjaaminen ja strategian muotoilu tarkkailemalla toimialaa, tuotteita ja palveluita (Gordon & muut, 2019, s. 34).

Strategisella ennakoinnilla tarkoitetaan tulevaisuuden ymmärtämistä ja tulevaisuuden oivallusten soveltamista organisaation strategisessa toiminnassa ja päätöksenteossa. Strategisen ennakoinnin tarkoitus on tarkkailla, havaita ja vangita tekijöitä mitkä

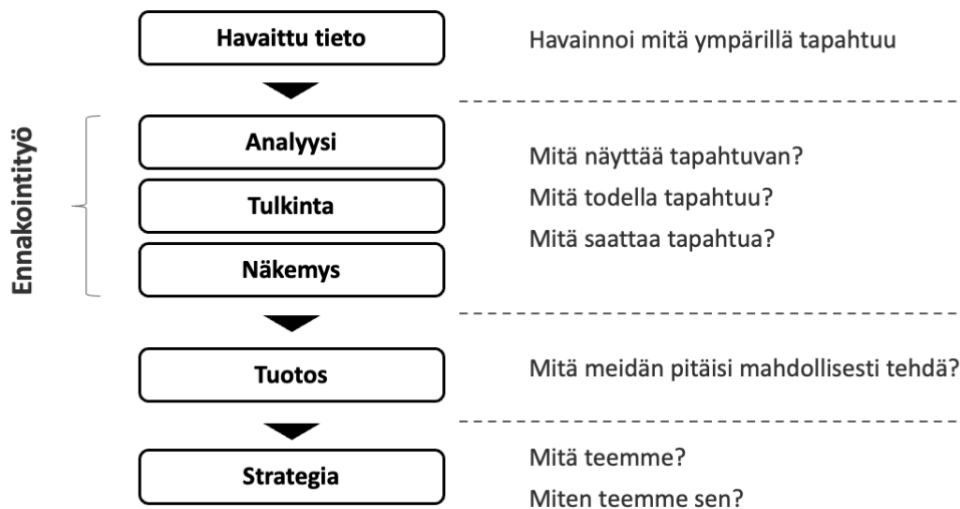
todennäköisesti aiheuttavat muutoksia tulevaisuudessa. Strategisella ennakkoinnilla vastataan näihin muutoksiin päättämällä asianmukaisista toimista. Strategisen ennakkoinnin avulla organisaatio voi hahmottaa toimintaympäristön haasteita ja mahdollisuuksia, tunnistaa innovaatioita ja luoda kilpailukykyä. (Iden & muut, 2017, 87–88).

Strateginen ennakkointi auttaa organisaatiota havaitsemaan tulevan muutoksen merkkejä, tulkitsemaan niitä ja reagoimaan muutokseen. On tärkeää havainnoida toimintaympäristöä laajasti, esimerkiksi PESTE-analyysin avulla, mikä huomioi organisaation poliittisen, taloudellisen, sosiaalisen, teknologisen ja ekologisen toimintaympäristön. Organisaatio, joka havaitsee ja tulkitsee toimintaansa vaikuttavat muutokset, pystyy vastaamaan niihin ja säilyttämään kilpailukykyänsä tai vahvistamaan sitä. (Rohrbeck & Schwarz, 2013, s. 1594). Strategisella ennakkoinnilla on positiivinen vaikutus organisaation suorituskykyyn. Strateginen ennakkointi tukee organisaation menestystä toimialallaan. Tulevaisuusorientoituneilla organisaatioilla kannattavuus on 33 % korkeampi ja markkina-arvon kasvu 200 % suurempi kuin verrokeillaan. (Rohrbeck & Kum, 2018, s. 114).

Ennakkointi on osa organisaation strategiaprosessia. Voros (2003, s. 12–13) jakaa strategiaprosessin strategiseen ajatteluun, strategiseen kehittämiseen ja strategiseen suunnitteluun. Ne ovat kolme erillistä, mutta toisistaan riippuvaista toimintaa. Ennakkointi sijoittuu ensimmäiseen strategisen ajattelun osioon. Ennakkointi on strategisen ajattelun näkökulma, jolla tutkitaan tulevaisuuden vaihtoehtoja. Se rikastaa strategista ajattelua ja avaa havaintovalikoimaa strategisista vaihtoehdoista, jolloin tehdyt strategiset valinnat ovat mahdollisesti viisaampia. Siinä keskitytään hajanaisen tiedon tutkimiseen ja vaihtoehtoihin. Strategisen kehittämisen tavoitteena on arvioida vaihtoehtoja, tehdä päätöksiä ja asettaa suuntaviivoja. Strateginen suunnittelu taas pitää sisällään implementoinnin vaiheet. Ennakkointi ja strateginen ajattelu vastaavat kysymykseen, mitä meidän pitäisi tehdä, strateginen kehittäminen vastaa kysymykseen, mitä teemme ja strateginen suunnittelu vastaa kysymykseen, miten teemme sen?

Voros (2003) on kehittänyt viitekehyksen kuvaamaan ennakointiprosessia. Se koostuu neljästä elementistä; havaittu tieto, ennakointityö, tuotos ja strategia. 1) Havaittu tieto koostuu strategisen tiedon keräämisestä ja sen kartoituksesta. Tähän löytyy useita tekniikoita, kuten toimintaympäristön havainnointi. 2) Ennakointityö pitää sisällään kolme eri vaihetta. Ensimmäinen on analyysi, jonka tarkoitus on toimia alustavana vaiheena. Siinä pyritään vastaamaan kysymykseen, mitä näyttää tapahtuvan? Yleinen käytetty työkalu on esimerkiksi trendianalyysi. Toinen vaihe on tulkinta. Siinä pyritään tekemään syvempää analyysiä ja oivalluksia vastaamalla kysymykseen, mitä todella tapahtuu? Kolmas vaihe on tulevaisuuksien tarkastelu missä luodaan erilaisia näkemyksiä vaihtoehtoisista tulevaisuuksista. Näkemyksiä luodaan esimerkiksi skenaariotyön avulla vastaamalla kysymykseen, mitä saattaa tapahtua? 3) Tuotokset pitävät sisällään ennakointityön tuotoksia. Ne voivat olla aineellisia tai aineettomia. Aineelliset ovat konkreettisia tuotoksia, kuten raportteja. Aineettomat tuotokset kuvaavat prosessin myötä tapahtuvaa ajattelun muutosta, kuten oivalluksia ja tulevaisuuskuvien luomista. Tämä vaihe on ennakointityön ydintä. On saatu jo laajempi käsitys strategisista vaihtoehdoista ja vastataan kysymykseen, mitä meidän pitäisi mahdollisesti tehdä? 4) Viimeinen ennakointiprosessin elementti on strategia. Ennakointi on toteutunut, kun sen myötä on syntynyt tuotos, mitä käytetään päätöksenteon pohjana ja strategian implementoinnissa. (Voros, 2003, s. 14–16).

Tässä ennakointiprosessin viitekehysessä elementit etenevät syötteinä aina seuraavaan vaiheeseen ja lopputuloksena on strategia. Voros (2003, s. 16) nostaa esille, että syötteitä on kuitenkin jatkuvasti syötettävä takaisin ennakointiprosessin viitekehyseseen. Tällöin strategian uudelleenarviointi ja korjaavien toimien tekeminen on mahdollista myös strategian julkaisemisen jälkeen. Kuvassa 1 esitetään syötteiden eteneminen Joseph Voroksen luomassa ennakointiprosessin viitekehysessä.



Kuva 1. Ennakointiprosessi (mukaillen Voros, 2003, s. 15).

Dufva ja Ahlqvist (2015b, s. 113–114) lähestyvät ennakointia systeemisestä näkökulmasta. Ennakointi ja ennakointiprosessit nähdään osana laajempaa innovaatiojärjestelmää ja osana suurempaa muutosta. Se on osallistujien tilapäinen kokonaisuus, mikä toimii tietyssä kontekstissa ja on valmiina muuttamaan tulevaisuuteen suuntautuvia oivalluksia, päätöksiä ja toimintaa. Systeemisyys toteutuu pääosin ennakointiprosessin kautta, jossa luodaan analyysiä vaihtoehtoisista tulevaisuuskuvista. Ennakoinnin systeemisyys tapahtuu tiedon, kykyjen ja suhteiden välisessä vuorovaikutuksessa. Tieto muokkaa kykyjä, kyvyt vaikuttavat osallistujien väliseen vuorovaikutukseen ja suhteet vaikuttavat tiedon luomiseen. Tieto voi olla dokumentoituna tai tuotettu vuorovaikutuksen ympäristössä. Kyvyt edustavat ajatusmaailmoja ja mentaalisia malleja, joiden mukaan ennakoinnin toimijat toimivat ja muokkaavat ymmärrystään järjestelmästä. Suhteet sisältävät toimijoiden väliset olemassa olevat vahvat siteet ja ennakointitoiminnan aikana muodostuvat heikot siteet.

3 Megatrendit strategisen ennakkoinnin välineenä

3.1 Megatrendin käsite

Megatrendit ovat työkalu tulevaisuuksien tarkasteluun pitkällä aikavälillä ja yksi strategisen ennakkoinnin menetelmistä. Niiden avulla voidaan ymmärtää ja ennakoida mahdollisia muutoksia, jotka muokkaavat paikallista, alueellista tai globaalia ympäristöä. (Naughtin & muut, 2024, s. 1–2). Organisaation strategiatyössä korostuu pitkän aikavälin ajattelu ja toimintaympäristön muutosten tarkastelu. Megatrendit tukevat tätä työtä ja antavat pohjaa strategiakeskusteluille. Niiden avulla voidaan pohtia minkälaisia positiivisia ja negatiivisia muutoksia megatrendit saavat aikaan organisaation toimintaympäristössä sekä miten muutokset vaikuttavat omaan organisaatioon. (Dufva & Rekola, 2023, s. 70).

John Naisbitt loi megatrendien käsitteen vuonna 1982 ja esitteli ensimmäiset megatrendit. Vuoden 2009 jälkeen on havaittavissa selkeä megatrendejä koskevien julkaisujen määrän kasvu. (Naughtin & muut, 2024, s. 5). Naisbitt ja Aburdene (1990, s. 12) määrittelevät megatrendit laajoiksi sosiaalisiksi, taloudellisiksi, poliittisiksi ja teknologisiksi muutoksiksi, mitkä kehittyvät hitaasti ja vaikuttavat seitsemästä kymmeneen vuotta, jotkut jopa pidempään. Naughtin ja muut (2024, s. 2) huomauttavat megatrendien liittyvän usein toisiinsa ja näin myös vaikuttavan toisiinsa. On myös huomattava, että megatrendi ei ole ennustus vaan arvaus tulevaisuudesta, mikä perustuu nykyiseen tietoon.

Megatrendit viestivät muutoksista, joita ei voi jättää huomioimatta. Megatrendit eivät yllätä vaan vahvistavat käsitystä muutosten laajoista kaarista ja niiden välisistä suhteista. Ne vahvistavat pitkän aikavälin ajattelua ja luovat ymmärrystä muutosten kokonaiskuvasta. (Dufva & Rekola, 2023, s. 4–9). Megatrendit auttavat ymmärtämään paremmin kehittyviä trendejä ja antavat valmiuksia reagoida niihin (Naughtin & muut, 2024, s. 1). Megatrendit vaikuttavat voimakkaasti yhteiskunnan muodostumiseen,

toimintaan ja vuorovaikutukseen. Ne ovat tärkeitä muutosajureita yhteiskunnan kehityksessä. Megatrendit haastavat nykyisen käsityksemme muun muassa terveydenhuollon toiminnasta. (Day, 2015, s. 487). Megatrendejä hyödyntävät esimerkiksi hallitukset, kansainväliset viranomaiset, konsulttiyritykset, yksityiset yritykset ja tutkijat ymmärtääkseen pitkän aikavälin tulevaisuuksia (Naughtin & muut, 2024, s. 1).

Naughtin ja muut (2024, s. 6–14) tunnistavat megatrendistä viisi ydintekijää. 1) Megatrendi vaikuttaa useisiin yhteiskunnan eri osa-alueisiin. 2) Megatrendi toimii muutoksen ajurina ja se vaikuttaa asiaan, yksilöön tai yhteiskuntaan. 3) Megatrendin vaikutus on laaja ja se ulottuu yli yhteiskunnallisten tai maantieteellisten rajojen. 4) Megatrendi kehittyy pitkän aikavälin kuluessa ja sillä on pitkäkestoisia vaikutuksia. 5) Megatrendin luonne on eteenpäin suuntaava. Bash ja muut (2023, s. 94) nostavat esiin kolme tekijää mitä megatrendit eivät ole. 1) Tilapäisesti suosittu tai trendikäs ilmiö. 2) Ilmiö näyttäytyy yhdessä yhteisössä tai yhteiskunnassa. 3) Ilmiö kiinnostaa vain rajattua aluetta tai ryhmää.

Naughtin ja muut (2024, s. 14) tiivistävät megatrendin olevan merkittävä muutosvoima, jolla on todennäköisesti vaikutus yksilöihin, organisaatioihin ja yhteiskuntaan. Megatrendit kehittyvät vuosien tai vuosikymmenien kuluessa ja esiintyvät poliittisten, taloudellisten, sosiaalisten, teknologisten, ympäristöllisten ja oikeudellisten trendien risteyksissä.

3.2 Terveydenhuollon toimintaympäristöön vaikuttavat megatrendit

Terveydenhuollon toimintaympäristöstä on tunnistettavissa megatrendejä, joiden oletetaan vaikuttavan terveydenhuoltojärjestelmien toimintaan tulevaisuudessa. Näitä megatrendejä on havaittu politiikan, talouden, sosiaalisen, teknologisen ja ympäristön näkökulmista. Megatrendien viestimät muutokset vaikuttavat esimerkiksi väestön hyvinvointiin sekä hyvinvointivaltion rahoitukseen ja päätöksentekoon (STM 2024b).

Tässä tutkielmassa terveydenhuollon toimintaympäristöön vaikuttavia megatrendejä kuvaillaan päätöksenteon osallisuuden, talouden kestävyden ja työn murroksen, muuttuvan väestörakenteen ja hyvinvoinnin, teknologisen kehityksen ja ekologisen kestävyyskriisin kautta.

Päätöksenteon osallisuus. Länsimaisissa yhteiskunnissa päätöksenteon avoimuus on lisääntynyt useilla toimialoilla. Tämä on näyttäytynyt myös hallintokäytännöissä, joita on kehitetty kohti avoimuutta ja osallisuutta. Avoimen politiikan menetelmillä halutaan tukea ja toteuttaa yhteiskunnallista päätöksentekoa. Siihen osallistetaan päättäjät, asiantuntijat, kansalaiset ja erilaiset sidosryhmät. Jokainen ryhmä tuo päätöksentekoon oman tietämyksensä ja huolensa. Tarkoituksena on saada käytännön tukea päätösprosesseille ideoinnista toimeenpanoon ja lopputulosten arviointiin. Päätöksenteon osallisuudella tavoitellaan laadukkaampaa päätöksentekoa, päätösten parempaa hyväksyntää ja luottamuksen vahvistamista päättäjiä kohtaan. Avoin politiikka sopii sovellettavaksi kaikenlaisessa yhteiskunnallisessa päätöksenteossa, myös terveydenhuollossa. (Tuomisto & muut, 2020, s. 2–6).

Talouden kestävyden ja työn murros. Taloudellinen huoltosuhde heikkenee väestön ikääntymisen myötä. On ennakoitu, ettei työvoima riitä tulevaisuudessa talousjärjestelmän ylläpitoon. Haasteita odotetaan ainakin sosiaaliturvajärjestelmälle ja eläkejärjestelmälle. (Esposito & Tse, 2018, s. 122). Myös terveydenhuollon kustannusten oletetaan kasvavan väestön ikääntymisestä johtuvan hoidon tarpeen lisääntymisen myötä (Deml & muut, 2022, s. 3). Väestön ikääntyminen lisää kuitenkin osaltaan kaupungistumista millä on todettu olevan positiivinen vaikutus bruttokansantuotteeseen. Kaupungistumisen myötä työvoima ja infrastruktuuri keskittyvät, jolloin kaupungit ovat houkuttelevampia investoinneille ja yritysten keskittämiseksi. Hyvä työllisyysaste tukee myös kulutusta, mikä vaikuttaa positiivisesti talouteen. Talouskasvua tulisi hakea tuottavuuden ja kilpailukyvyn nostamisella välttäen kuitenkin luonnon resurssien liikkakäyttöä. (Esposito & Tse, 2018, s. 123).

Työn murroksen myötä työsuhteiden odotetaan olevan tulevaisuudessa monipuolisempia. Tämä pohjautuu ajatukseen, että työn tekemisen tavat, työtunnit, työsuhteiden muodot ja työskentelypaikat muuttuvat joustavimmiksi. Itsenäisen ammatinharjoittajuuden odotetaan yleistyvän, jonka seurauksena toistaiseksi voimassa olevat ja määräaikaiset työsuhteet vähenevät. Myös etätyöskentelyn ja vaihtelevien työaikojen oletetaan lisääntyvän. Työelämässä vaaditaan mukautumista uusiin työrooleihin ja yhteistyötapoihin. Ikääntyneiden odotetaan työskentelevän pidempään, jolloin heitä on työelämässä enemmän. Useampi sukupolvi tulee työskentelemään työpaikoilla samanaikaisesti. Heillä oletetaan olevan erilaiset tarpeet ja odotukset työlle. Näihin tulisi vastata tarjoamalla joustavia työehtoja. Kestävien työolojen tarjoaminen tukee työntekijöiden onnellisuutta, terveyttä ja motivaatiota. Niillä tuetaan työntekijöiden tahtoa ja mahdollisuutta jatkaa työssä nyt ja tulevaisuudessa. (Linthorst & de Waal, 2020, s. 5–6).

Tarjoamalla kestävät työolot voidaan taistella myös länsimaissa esiintyvää työvoimapulaa vastaan (Linthorst & de Waal, 2020, s. 7). Terveystalon työvoimapulaan on haettu ratkaisua globaaleista työmahdollisuuksista. Tulevaisuudessa työvoiman odotetaan monimuotoistuvan entisestään ja perinteisiä terveydenhuollon ammattilaisten rooleja uudistettavan. Työvoiman liikkua maailmanlaajuisesti nousee esiin kysymyksiä liittyen rekrytointiin, riittävään henkilöstömäärään ja henkilöstön pätevyyteen. (Day, 2015, s. 487).

Muuttuva väestörakenne ja hyvinvointi. Kehittyneiden maiden väestö ikääntyy ja vähenee. Syntyvyyden lasku ja entistä pidempi elinajanodote muuttavat väestörakennetta ikääntyneemmäksi. (Esposito & Tse, 2018, s. 122). Muuttoliike muokkaa osaltaan väestörakennetta, kun ihmiset muuttavat muun muassa houkuttelevien työmahdollisuuksien perässä toiseen maahan (Linthorst & de Waal, 2020, s. 9). Jo käynnissä olevan kaupungistumisen odotetaan jatkuvan ja kiihtyvän. Kaupungistuminen haastaa terveydenhuoltoa väestön keskittyessä asumaan useammin kaupunkeihin. Etenkin haasteita odotetaan aiheutuvan syrjäisemmillä seuduilla asuvan

väestön terveystalouden tuottamiselle asumisen keskittyessä kaupunkeihin. (Day, 2015, 487).

Muuttuvalla väestörakenteella on suora vaikutus terveydenhuollon tarpeisiin. Väestön ikääntymisen ja pidemmän elinajanodotteen odotetaan lisäävän terveydenhuollon palveluiden tarvetta. Erityisesti kroonisesti sairaiden ja palliativista hoitoa tarvitsevien määrä oletettavasti lisääntyy. Samoin kotihoidon ja pitkäaikaishoidon tarpeen odotetaan kasvavan. Kuntoutuksen tarve korostuu väestön ikääntyessä ja kroonisten sairauksien lisääntyessä. Kuntoutuksen tulisi olla helposti saatavilla terveydenhuoltoon integroituna. Nyt jo ollaan siirtymässä integroituun hoitoon, jossa palveluntarjoajat tekevät yhteistyötä tiiviissä verkostossa. Tällä ehkäistään hoidon pirstoutumista ja hillitään kustannuksia. Moniammatillisen yhteistyön odotetaan myös korostuvan ja yhteistyöhön osallistuvan tulevaisuudessa vahvemmin potilaita ja omaishoitajia. Muuttoliikkeen tuoma monikulttuurisuus edellyttää tulevaisuuden terveydenhuollossa erilaisia hoidon tapoja ja kieliä. (Deml & muut, 2022, s. 1–6).

Perusterveydenhuolto on ratkaisevan tärkeää väestön terveyden kannalta. Vahva perusterveydenhuolto tukee väestön terveyttä, vähentää erikoissairaanhoidon käyttöä ja alentaa terveydenhuollon kokonaiskustannuksia. Sen vahvistaminen on tärkeää tulevaisuuden terveydenhuoltojärjestelmässä. Tällä hetkellä terveydenhuollossa keskitytään sairauksien hoitamiseen niiden ilmentyessä. Tulevaisuudessa ennaltaehkäisy odotetaan olevan suuremmassa roolissa. Yksilön elämäntavat, ennakointi ja sairauksien ennaltaehkäiseminen tulevat painottumaan. Riskitekijöiden tai geneettisten taipumusten huomioiminen hoidossa hämärtää eroa terveen yksilön ja potilaan välillä. Tämän kaltainen terveydenhuollon laajentuminen luo markkinapaikkoja uusille yrityksille, mutta lisää medikalisaatiota. Teknologiayritykset ovat kiinnostuneita luomaan uusia työkaluja sairauksien hoitoon, ennaltaehkäisyyn ja hyvän terveyden ylläpitoon. Tässä on mahdollisuus myös uusille palveluntarjoajille, kuten esimerkiksi geeni- ja terveysneuvonantajille ja hoitosuunnittelijoille. (Deml & muut, 2022, s. 4–6).

Asiantuntevat ja osallistuvat potilaat ovat yleistymässä. Heidän ominaispiirteisiinsä kuuluvat autonomisuus, asiantuntevuus, osallistuvuus, sitoutuneisuus ja vuorovaikutteisuus. He ovat motivoituneita parantamaan terveyttään ja tekevät terveellisiä valintoja, eikä heillä ole elämäntapasairauksia. Kansanterveyden kannalta on jopa toivottavaa, että yksilöt ottaisivat enemmän vastuuta omasta terveydestään. Ongelmaksi nähdään, että yksilö pääsee helposti tiedon äärelle, mutta saattaa tulkita sitä väärin. Jatkuvasti lisääntyvä tiedon määrä vaikeuttaa yksilön valintoja ja oikean tiedon hahmottamista. Oman haasteensa tähän lisää disinformaatio. Asiantunteva ja osallistuva potilas muuttaa oletettavasti tulevaisuudessa palveluntarjoajan ja potilaan dynamiikkaa. (Deml & muut, 2022, s. 4–5).

Terveydenhuollon käyttäjien odotukset palveluita kohtaan ovat nousseet. On oletettu, että kulutusyhteiskunta nostaa odotuksia entisestään ja sitä kautta vaikuttaa palveluiden kustannusten nousuun. Toisaalta kuluttajat ovat todennäköisesti valmiita maksamaan saavutettavista palveluista enemmän. (Day, 2015, s. 487). Kuluttajat odottavat entistä yksilöllisempiä tuotteita, palveluita ja ratkaisuja. Palveluilta odotetaan välitöntä saatavuutta ympärivuorokautisten palveluiden kautta. Asiakaskokemuksen avulla seurataan ja mitataan onnistumista sekä vastataan osaltaan kuluttajien vaatimuksiin. (Linthorst & de Waal, 2020, s. 9).

Teknologinen kehitys. Viime vuosina teknologinen kehitys on ollut nopeaa ja sen muutosvoima on suuri (Linthorst & de Waal, 2020, s. 5). Teknologia ja digitaalisuus ovat yleistyneet myös terveydenhuollossa. Digitalisoitunut terveydenhuolto ja datan hallinta vaikuttavat merkittävästi potilaaseen, terveydenhuollon toimijoihin ja alan sidosryhmiin. Digitaalinen tieto on helposti saatavilla ja sitä voi analysoida automaattisesti. Potilastasolla se mahdollistaa yksilöidyn terveydenhoidon käyttämällä yksittäisen potilaan dataa diagnoosin ja ennakoinnin tukena. Väestötasolla tutkijat voivat hyödyntää terveysdataa tunnistaakseen hoito- ja haittavaikutuksia entistä nopeammin. Tietolähteiden tulee kuitenkin keskustella keskenään ja niitä pitää voida yhdistellä, jotta terveysdatasta saadaan kaikki irti. Digitaalista dataa voidaan käyttää myös

päätöksenteon tukena. Päätöksentekoa tukeva tietojärjestelmä voidaan integroida terveydenhuoltojärjestelmään ja muun muassa vähentää virheitä sekä lisätä ohjeiden noudattamista. (Deml & muut, 2022, s. 5–6). Tällä voidaan nopeuttaa näyttöön perustuvaa päätöksentekoa (Day, 2015, s. 487).

Digitalisaation myötä palveluiden tuottamistapojen odotetaan monipuolistuvan. Etänä tuotetut palvelut kasvattavat suosiotaan entisestään. Etälääketiede ja etäseuranta ovat jo nyt yleistyneet. Etäyhteydet ovat luoneet uuden tavan kommunikoida potilaan kanssa. Potilaille on myös kehitetty sähköisiä työkaluja omahoidon tueksi, kuten mobiilisovelluksia ja verkko-ohjelmia. (Deml & muut, 2022, s. 6). Uudet terveysteknologiat ja innovaatiot tukevat terveyttä yksilön, yhteisön ja organisaation näkökulmasta. Palveluiden käyttäjät ovat pääsääntöisesti varustettuja hyvillä teknisillä taidoilla ja verkkoyhteyksillä. Tekniset taidot mahdollistavat tiedon jakamisen, terveyden seurannan, terveystieteiden ja tiedonkeruun. Terveystietojen jakamisessa palvelutarjoajan ja käyttäjän välillä on kiinnitettävä entistä enemmän huomiota tietoturvaan. (Day, 2015, s. 487).

Robottiikan ja tekoälyn myötä ihmisten on väistämättä työskenneltävä tulevaisuudessa koneiden rinnalla, mutta niillä odotetaan osittain myös korvattavan työntekijöitä. Työtehtävien automatisointi odotettavasti vähentää työntekijöiden tarvetta tietyissä tehtävissä, mutta luo myös uusia työtehtäviä. (Linthorst & de Waal, 2020, s. 5). Terveystieteiden monia rutiinityötehtäviä voisi tulevaisuudessa automatisoida, jolloin aikaa vapautuisi enemmän potilastyöhön (Deml & muut, 2022, s. 5). Työntekijöiltä vaaditaan erilaista teknologista osaamista tulevaisuudessa. Uusien työnteon prosessien ja yhteistyötapojen odotetaan edellyttävän uusien taitojen oppimista. (Linthorst & de Waal, 2020, s. 5). Työntekijöiden tulee omaksua nopeat muutokset ja olla teknisesti taitavia (Day, 2015, s. 487). Organisaatioiden tulisi tukea työntekijöiden teknologista osaamista ja panostaa työvoiman koulutukseen nykyistä useammin, jotta tarvittavat taidot pysyvät tulevaisuudessa ajan tasalla (Linthorst & de Waal, 2020, s. 8).

Ekologinen kestävyyskriisi. Viimeisen vuosisadan aikana globaali kulutus on lisääntynyt huomattavasti. Se on johtanut luonnonvarojen kysynnän kasvuun. Veden, ruuan, energian, maan ja mineraalien kasvava kysyntä on aiheuttanut niiden niukentumisen. (Linthorst & de Waal, 2020, s. 10). Resurssit vähenevät sekä niiden laatu ja saatavuussykli on heikentynyt. Uusiutuvasta energiasta, kuten tuuli- ja aurinkoenergiasta pyritään löytämään vaihtoehto fossiilisille polttoaineille. Tällä hetkellä kaikkia resursseja ei kuitenkaan käytetä järkevästi. Resursseja haaskataan turhaan, muun muassa kaikkea ruokaa ei hyödynnetä ja vain osa materiaaleista kierrätetään. (Esposito & Tse, 2018, s. 123–124). Terveysthuollon organisaatioiden tulee kiinnittää huomiota raaka-aineiden ja resurssien riippuvuuteen. Oletettavasti tulevaisuudessa selviää uusien toimintatapojen, innovaatioiden ja vaihtoehtoisten resurssien avulla. (Linthorst & de Waal, 2020, s. 10).

Ilmastonmuutoksella tarkoitetaan ihmisten toiminnan seurauksena aiheutuvia muutoksia maailman ilmastoon. Ilmastonmuutos on aiheuttanut muun muassa äärimmäisiä sääilmiöitä ja luonnonkatastrofeja, jotka vaikuttavat arkielämäämme. Ilmastonmuutoksella odotetaan olevan negatiivinen vaikutus tulevaisuuden talouskasvuun. Ekologisen jalanjäljen pienentäminen, kestävyden edistäminen, ympäristönsuojelu ja ilmastonmuutoksen aiheuttama muuttoliike vaativat paljon investointeja. Organisaatioita kannustetaan kestävään arvonluontiin, jossa huomioidaan taloudellisen tuloksen sijaan myös sosiaaliset ja ympäristölliset vaikutukset. Tietoisuus organisaatioiden ekologisesta jalanjäljestä on kasvussa ja hallituksilta odotetaan ohjausta puhtaaseen ja kestävään arvonluontiin. Terveysthuollon organisaatioilta odotetaan näkyviä toimenpiteitä ilmastohaittojen torjumiseksi. (Linthorst & de Waal, 2020, s. 7).

Taulukko 2. Terveysthuollon toimintaympäristöön vaikuttavat megatrendit.

Megatrendi	Megatrendin ominaisuudet	Megatrendi viitekehystä
Päätöksenteon osallisuus	- päätöksenteon avoimuus - yksilöiden ja ryhmien osallistamisen vahvistaminen	- Lisääntynyt avoimuus (Tuomisto & muut, 2020)

Megatrendi	Megatrendin ominaisuudet	Megatrendi viitekehystä
Talouden kestävyden ja työn murros	<ul style="list-style-type: none"> - taloudellinen huoltosuhde heikkenee - työn tekemisen tapojen ja työsuhteiden muutos - työvoimapula ja työvoiman monimuotoistuminen 	<ul style="list-style-type: none"> - Joustava työsuhte, Työvoiman muutos, Kestävä työllisyys (Linthorst & de Waal, 2020) - Demografiset ja sosiaaliset muutokset (Esposito & Tse, 2018) - Globaalit työmahdollisuudet (Day 2015)
Muuttuva väestö rakenne ja hyvinvointi	<ul style="list-style-type: none"> - väestön ikääntyminen - syntyvyyden lasku - maahanmuutto - kaupungistuminen - ikääntyneiden palveluiden kasvanut tarve - yhteisöpohjaiset ja integroidut hoitovaihtoehdot - perusterveydenhuollon ja ennaltaehkäisy vahvistaminen - monikulttuurisuuden tuomat vaatimukset erilaisille hoidon tavoille ja kielille - markkinapaikat teknologia yrityksille ja uusille palveluntarjoajille - terveen yksilön ja potilaan eron hämärtyminen - asiantuntevat, motivoituneet ja osallistuvat potilaat - palvelunkäyttäjien korkeat odotukset 	<ul style="list-style-type: none"> - Demografiset ja sosiaaliset muutokset (Esposito & Tse, 2018) - Kaupungistuminen, Rajat ylittävä muuttoliike, Individualismi (Linthorst & de Waal, 2020) - Kaupungistuminen, Kuluttajien korkeat odotukset (Day 2015) - Sosiaaliset ja demografiset muutokset, Terveiden määritelmän laajeneminen, Asiantunteva ja osallistuva potilas sekä tietotulva, Muutokset hoidossa ja sen toteutuksessa (Deml & muut 2022)
Teknologinen kehitys	<ul style="list-style-type: none"> - teknologisen kehityksen nopeus - digitalisaation ja datan hyödyntäminen - etänä tuotetut palvelut - terveysteknologia - työtehtävien automatisointi ja tekoälyn käyttö - teknologisten kompetenssien huomiointi 	<ul style="list-style-type: none"> - Teknologisen kehityksen nopeus, Kompetenssien epäsopivuus (Linthorst & de Waal, 2020) - Digitalisaatio ja data terveydenhuollossa (Deml & muut 2022) - Digitalisoitu tulevaisuus (Day 2015)
Ekologinen kestävyyskriisi	<ul style="list-style-type: none"> - resurssien niukkuus - vaihtoehtoisten resurssien löytäminen - ilmastonmuutos ja sen seuraukset - ilmastohaittojen torjuminen 	<ul style="list-style-type: none"> - Ympäristöongelmat, Resurssien niukkuus (Linthorst & de Waal, 2020) - Resurssien niukkuus (Esposito & Tse, 2018)

3.3 Hyvinvointialueet strategisina toimijoina

Megatrendit vaikuttavat voimakkaasti terveydenhuollon toimintaympäristöön ja sitä kautta myös hyvinvointialueiden toimintaan. Hyvinvointialueiden toimintaympäristöä muuttavat erityisesti muuttuva väestörakenne, työn murros, teknologinen kehitys ja päätöksenteon osallisuus (STM 2024b). Megatrendejä voidaan käyttää strategisen ennakkoinnin työkaluina (Reimers-Hild, 2018, s. 45). Strategisen ennakkoinnin avulla havainnoidaan toimintaympäristön muutoksia ja laajennetaan ymmärrystä, miten muutokset vaikuttavat organisaation toimintaan. Tunnistamalla tehokkaat tavat vastata muutokseen tuetaan organisaation menestystä tehtävässään. (Rohrbeck & Kum, 2018, s. 105).

Hyvinvointialuetta johdetaan hyvinvointialuestrategian mukaisesti. Hyvinvointialueen toiminnasta ja taloudesta vastaavat hyvinvointialueiden aluevaltuustot. Aluevaltuusto käyttää päätösvaltaa ja päättää esimerkiksi hyvinvointialuestrategiasta. Strategiassa päätetään hyvinvointialueen toiminnan ja talouden pitkän aikavälin tavoitteet. Strategia perustuu strategian laatimishetkellä olevaan arvioon hyvinvointialueen tilanteesta. Siinä otetaan huomioon tulevaisuudessa tapahtuvat toimintaympäristön muutokset ja miten ne vaikuttavat hyvinvointialueiden tehtävien toteuttamiseen. (Laki hyvinvointialueesta 611/2021, 22 §, 41 §, 42 §). Valtioneuvosto määrittelee valtakunnalliset tavoitteet sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämiselle. Tavoitteet perustuvat Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön laatimaan vuosittaiseen selvitykseen ja muihin oleellisiin seurantatietoihin. (Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä 612/2021, 22 §). Valtioneuvoston määrittelemät valtakunnalliset tavoitteet ovat strategisia tavoitteita ja koskettavat koko Suomen sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaa. Niiden toteutumista seurataan ja arvioidaan vuosittain. (STM, 2024c, s. 8).

4 Aineisto ja menetelmät

4.1 Aineiston kuvaus

Tutkielman aineisto koostuu neljän Uudenmaan maakunnan hyvinvointialueen strategiadokumenteista. Uudenmaan hyvinvointialueilla on samanlainen toimintaympäristö, mikä tukee strategiadokumenttien vertailtavuutta. Suomen väkilukuun suhteutettu väestönkasvu on suurinta Uudellamaalla sen ollessa samalla muuttovoittoisin maakunta. Uudellemaalle muutetaan Suomen sisältä, mutta myös kansainvälinen muuttoliike kohdistuu sinne. (Tilastokeskus, 2024). Taloudellinen huoltosuhde on Suomen matalinta Uudellamaalla (Tilastokeskus, 2023). Sen hyvinvointialueilla asuu myös terveimmät suomalaiset (Koponen & muut, 2023, s. 1).

Hyvinvointialuestrategialla pyritään ohjaamaan hyvinvointialueen toimintaa haluttuun suuntaan. Strategiassa määritellään pitkän aikavälin suunta ja tavoitteet sekä keinot ja toimintatavat tavoitteisiin pääsemiseksi. Hyvinvointialuestrategia on tuotos, mikä on rakentunut vaiheittain toimintaympäristön analysoinnin, käytettävissä olevien vaihtoehtojen kartoituksen ja valintojen tekemisen pohjalta. (Paananen & muut, 2023, s. 3). Hyvinvointialueiden strategiadokumentit ovat julkisesti saatavia asiakirjoja ja ne on kerätty hyvinvointialueiden virallisilta verkkosivuilta. Julkisesti saataviin dokumentteihin ei tarvita erillistä tutkimuslupaa (Alastalo & Vuori, 2021).

Tutkielman aineistoksi valikoituneet Uudenmaan maakunnan hyvinvointialueet ovat Itä-Uudenmaan, Keski-Uudenmaan, Länsi-Uudenmaan sekä Vantaan ja Keravan hyvinvointialue. Samanlaisen toimintaympäristön lisäksi näitä neljää Uudenmaan hyvinvointialuetta yhdistävä tekijä on erikoissairaanhoidon järjestäminen alueella. HUS-yhtymä vastaa vaativan erikoissairaanhoidon tehtävistä Uudenmaan alueella (STM, 2024a). Aineistoon valituilla hyvinvointialueilla on edellä mainituista syistä samanlainen toimintaympäristö ja järjestämisvastuu ja siten vertailtavissa olevat strategiadokumentit. Helsingin kaupunki rajautui pois aineistosta, koska se vastaa edelleen sosiaali- ja

terveyspalvelujen ja pelastustoimen järjestämisestä alueellaan (STM, 2024a). Eikä sillä ole erikseen hyvinvointialuestrategiaa kuten muilla Uudenmaan hyvinvointialueilla on.

4.2 Aineiston analyysimenetelmät

Tutkielman tutkimusote on kvalitatiivinen eli laadullinen. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on löytää tai paljastaa tosiasioita (Hirsjärvi & muut, 2010, s. 161). Laadullisen tutkimuksen avulla pyritään kuvaamaan ilmiötä ja antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta ilmiölle (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tämän tutkielman tavoitteena on tulkita, miten Uudenmaan hyvinvointialueiden strategioissa on huomioitu megatrendit ja niiden ominaisuudet. Hyvinvointialuestrategiat analysoitiin kokonaisuudessaan.

Tutkimusaineiston analyysimenetelminä ovat toimineet dokumentti- ja sisällönanalyysi. Molemmat soveltuvat laadulliseen tutkimukseen (Hirsjärvi & muut, 2010, s. 162). Dokumentteja analysoitiin systemaattisesti sisällönanalyysin avulla. Tutkielman aineistoa on lähestytty teorialähtöisesti. Teorialähtöinen sisällönanalyysi valikoitui tähän tutkielmaan, koska aineiston analyysi perustuu aikaisempaan teoriaan terveydenhuollon toimintaympäristöön vaikuttavista megatrendeistä. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä teorian pohjalta luodaan analyysirunko ja aineistosta nostetaan tähän sisällöllisesti sopivia asioita (Kyngäs & muut, 2011, s. 139). Teoreettisen viitekehyksen pohjalta luotiin analyysirunko, missä on eriteltyinä viisi megatrendiä sisällöllisine ominaisuuksineen (Taulukko 2). Analyysirunkoa käytettiin tutkielman aineiston analyysin tukena. Dokumenttiaineistosta etsittiin lausumia megatrendien ominaisuuksista mitkä viittaavat teoreettisessa viitekehyksessä eriteltyihin megatrendeihin.

4.3 Aineiston analyysiprosessi

Sisällönanalyysillä aineisto pilkotaan, käsitteellistetään ja kootaan uudella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi. Sen avulla pyritään kuvaamaan tutkittava ilmiö sanallisesti

tiivissä ja yleisessä muodossa. Analyysillä selkeytetään aineistoa, tarkoituksena tehdä selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tämän tutkielman aineiston analyysiprosessin vaiheet koostuivat analyysirungon muodostamisesta, huolellisesta perehtymisestä hyvinvointialuestrategioihin, megatrendien ilmiöiden keräämisestä ja luokittelusta sekä johtopäätösten tekemisestä.

Ennen analyysin toteuttamista teorian pohjalta luotiin analyysirunko, mikä on teorialähtöisen sisällönanalyysin ensimmäinen vaihe (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Teoreettisen viitekehyksen megatrendeistä muodostettiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla analyysirunko, missä on luokiteltu megatrendien ominaisuudet viiteen eri luokkaan. Luokkajaossa päädyttiin käyttämään PESTE-analyysin kategorioita, jotka ovat poliittiset, taloudelliset, sosiaaliset, teknologiset ja ympäristöön liittyvät ilmiöt. Luokille annettiin niitä kuvaava nimi megatrendin muodossa. Analyysirunkoa käytettiin aineiston analyysin työkaluna.

Aineiston sisältöä luokiteltiin tunnistamalla ja nimeämällä sisällöllisiä elementtejä. Aineisto käydään huolellisesti läpi ja luokitellaan systemaattisesti käyttäen analyysirunkoa. Aineistoyksiköiden välisiä eroja ja samankaltaisuuksia vertaillaan keskenään. Luokittelu tukee aineiston sisällöstä tehtävää analyysia ja johtopäätöksiä (Vuori, 2021). Aineiston analyysi aloitettiin perehtymällä jokaiseen strategiaan huolellisesti erillisinä kokonaisuuksinaan. Aineisto luettiin useamman kerran läpi ja sieltä poimittiin analyysirungon mukaisia megatrendien ominaisuuksia. Havainnot kuvattiin sanallisesti ja sijoitettiin sisällön ohjaamana oikean megatrendiluokan alle. Johtopäätösten teossa otettiin huomioon aineiston yhteneväisyydet ja eroavaisuudet pyrkien yleisiin johtopäätöksiin.

5 Megatrendien ilmeneminen hyvinvointialuestrategioissa

Tässä luvussa esitetään, miten tällä hetkellä terveydenhuollon toimintaympäristössä vaikuttavat megatrendit ilmenevät Uudenmaan hyvinvointialueiden strategiadokumenteissa. Tulososio on jaettu viiteen alalukuun, jotka on otsikoitu alaluvussa käsiteltävän megatrendin mukaan. Alaluvut etenevät analyysirungon mukaisesti. Hyvinvointialueiden strategioista tunnistettavista megatrendeistä on koostettu Taulukko 3, mikä esitetään luvun päätteeksi.

5.1 Päätöksenteon osallisuus

Päätöksenteon avoimuus ja osallisuus näyttäytyvät keskeisinä teemoina hyvinvointialueiden strategioissa. Osallisuus on vahvasti esillä kaikissa strategioissa. Jokainen hyvinvointialue haluaa osallistaa alueen asukkaita, palveluiden käyttäjiä, henkilöstöä ja sidosryhmiä mukaan hyvinvointialueen toimintaan. Osallisuuden avulla kehitetään hyvinvointialueen palveluita ja tuotetaan innovaatioita. Sitä pidetään jopa tärkeänä voimavarana hyvinvointialueen toiminnalle.

Osallisuuteen kannustetaan ja osallisuus- ja vaikuttamismahdollisuuksia halutaan vahvistaa. Esimerkiksi Länsi-Uudenmaan hyvinvointialue (2022, s. 13) ja Vantaa-Keravan hyvinvointialue (2022, s. 24) mainitsevat laativansa erilliset osallisuusohjelmat vahvistaakseen asukkaiden osallisuus- ja vaikuttamismahdollisuuksia. Osallistamista varten perustetaan uusia vaikuttamisen ja vuorovaikutuksen kanavia myös muilla hyvinvointialueilla. Osallisuudella pyritään vahvistamaan luottamusta päätöksentekoon.

Meille on tärkeää, että toimintamme on luotettavaa, läpinäkyvää ja avointa. Hyvinvointialueen toiminta vahvistaa suomalaista demokratiaa, ja siitä on syytä olla ylpeä. Tämä tarkoittaa, että alueemme asukkailla on erilaisia tapoja vaikuttaa ja osallistua päätösten tekemiseen. Päätöksenteossa korostuu myös läpinäkyvä yhteistyö sekä vuoropuhelu työntekijöiden ja luottamushenkilöiden keskuudessa. (Länsi-Uudenmaan hyvinvointialue, 2022, s. 19).

5.2 Talouden kestävyys ja työn murros

Taloudellisesti vastuullinen ja kestävä toiminta on esillä jokaisessa hyvinvointialueen strategissa. Taloudellisesti kestävä toiminta näyttäytyy jo hyvinvointialueiden arvoissa. Valtion rahoituksen raameissa pysymistä ja talouden tasapainossa pitämistä tavoitellaan jokaisessa strategiassa. Haasteita kestävälle taloudelle aiheuttaa taloudellisen huoltosuhteen heikkeneminen, mikä todetaan kaikissa strategioissa. On todettavissa, että hyvinvointialueet pyrkivät toiminnassaan kustannustehokkuuteen. Palveluiden kustannustehokkuutta parantamalla ja talouden kestävään pohjaan panostamalla haetaan vaikuttavuutta.

Vaikuttavuutta halutaan arvioida ja lisätä. Strategioissa nostetaan keinoja kuten oman palvelutuotannon kustannusrakenteen selvitys ja sitä kautta vertailun mahdollistaminen, kilpailutusikäntöjen ja hankintaosaamisen kehittäminen, monituottajamallin hyödyntäminen, sujuvat hoitopolut ja digitalisaation edistäminen sekä kustannusvaikuttavuuden arviointi ja mittaus.

Oman palvelutuotannon kustannusrakenne selvitetään, jotta vertailu parhaan tuotantotavan valitsemiseksi on mahdollista. Tuotantotapa-analytiikan ja tuotteistuksen avulla muodostetaan näkemys, miten kustannusvaikuttavin palvelu kannattaisi järjestää. (Keski-Uudenmaan hyvinvointialue, 2022, s. 13).

Sosiaali- ja terveysalan työvoimapula tunnistetaan jokaisessa strategiassa. Todetaan, että henkilöstöstä on pulaa useammassa ammattiryhmässä ja henkilöstön riittävydessä on haasteita. Strategioissa korostuvat henkilöstön hyvinvointi ja viihtyvyys, joilla tavoitellaan henkilöstön parempaa pitovoimaa. Henkilöstöstä halutaan pitää kiinni ja varmistaa riittävä työntekijämäärä. Työnantajakuvaan kiinnitetään huomiota kaikissa strategioissa. Hyvinvointialueet haluavat näyttäytyä vetovoimaisena työpaikkana. Työoloja parantamalla, henkilöstön osaamista kehittämällä ja ylläpitämällä, kilpailukykyisillä palkkaus- ja kannustinjärjestelmillä sekä ammattitaitoiseen

johtamiseen panostamalla pyritään varmistamaan riittävä ja hyvinvoiva henkilöstö. Yhdeksi sosiaali- ja terveysalan työvoimapulan parannuskeinoksi esitetään kahdessa strategiassa kansanvälistä rekrytointia.

Hyvinvointialueen haasteista henkilöstön riittävyys on ilmeisin. Sosiaali- ja terveydenhuollossa on kärsitty henkilöstöpulasta koko vuosikymmenen, eikä tilanne ole helpottumassa sen enempää lyhyellä kuin pidemmälläkään aikajänteellä. Tilanne vaatii ratkaisuja niin paikallisella kuin kansallisella tasolla. (Itä-Uudenmaan hyvinvointialue, 2022, s. 17).

5.3 Muuttuva väestörakenne ja hyvinvointi

Väestörakenteen muutokset todetaan jokaisessa hyvinvointialueen strategiassa. Väestörakennetta tunnistetaan muuttavan väestön ikääntyminen ja syntyvyyden lasku sekä vieraskielisen väestön osuuden kasvu. Yli 75-vuotiaiden ja ulkomaalaistaustaisten määrän arvioidaan kasvavan tulevaisuudessa. Kaupungistuminen näkyy vahvasti Uudellamaalla. Yleisesti väestömäärien suhteen odotetaan kasvua Uudenmaan hyvinvointialueilla. Yksittäisten hyvinvointialueiden sisällä on merkittävää vaihtelua siinä, miten väestömäärät sijoittuvat alueen sisällä. Itä-Uudenmaan hyvinvointialue (2022, s. 19) esimerkiksi arvioi väestön kasvun keskittyvän Sipooseen ja Porvooseen. Vastaavanlaisen alueiden sisäisen väestön kasvun keskittymän todetaan aiheuttavan palvelutarpeen vaihtelua alueiden sisällä.

Väestön ikääntymiseen pyritään vastaamaan toimivilla ikääntyneiden palveluilla. Liikkuvat palvelut, kotihoito ja kuntoutus mainitaan keinoina tukea ikääntyneiden toimintakykyä. Jokaisessa strategiassa kerrotaan, että palvelut järjestetään hyödyntäen monituottajamallia. Julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin toimijoiden kanssa halutaan tehdä tiivistä yhteistyötä. Yhteistyökumppaneiden tarjoamien palvelujen halutaan olevan myös vaikuttavia. Palveluita vertaillaan ja ollaan valmiita kokeilemaan erilaisia palveluntuottajia. Moniammatillinen yhteistyö nousee esiin kolmessa

strategiassa. Palvelut toteutetaan moniammatillisessa yhteistyössä hyvinvointialueen sisällä ja yhteistyökumppaneiden kanssa.

Valtuustokauden aikana toimialoille luodaan asiakastarpeisiin perustuvat moniammatilliset toimintakäytännöt, joiden avulla asiakkaan ongelmanratkaisussa hyödynnetään kaikkia tarvittavia ammattilaisia. (Vantaan ja Keravan hyvinvointialue, 2022, s. 15).

Kaksikielisyys on vahvasti esillä strategioissa. Todetaan, että ruotsinkielisiä asuu Uudenmaan hyvinvointialueilla merkittävästi, mikä tulee huomioida palvelujen toteutuksessa. Samoin palveluiden kulttuurilliseen kestävyteen on kiinnitetty huomiota. Länsi-Uudenmaan hyvinvointialue (2022, s. 15) toteaa kunnioittavansa väestön monimuotoisuutta tuottamalla palveluita eri kielillä ja eri kulttuureista tuleville.

Perustason palveluiden ja ennaltaehkäisyn tärkeys tunnistetaan jokaisessa hyvinvointialueen strategiassa. Hyvinvoinnin ja terveyden tukeminen ovat vahvasti esillä. Perustason ja matalan kynnyksen palvelut korostuvat. Toiminnan painopiste on jo siirtynyt ennaltaehkäisyyn ja perustason palveluihin. Hyvinvoinnin haasteisiin pyritään vastaamaan järjestämällä toimivia, ennaltaehkäiseviä ja varhaisen tuen palveluita. Nykyiset toimivat palvelut halutaan turvata, mutta toiminnan kehitystä tehdään aktiivisesti. Kehityksessä pyritään vaikuttaviin palveluihin. Halutaan tarjota nopeita ja joustavia palveluita. Palveluissa korostuvat yksilöllisyys ja asiakaslähtöisyys.

Toteuttaaksemme tehtäväämme ja vastataksemme aikamme haasteisiin meidän on parannettava ja kehitettävä toimintaamme jatkuvasti. Tiedolla johtaminen ja tieteellinen tutkimustyö auttavat meitä löytämään asiakkaille parhaiten sopivat, vaikuttavat ja taloudellisesti kestävät ratkaisut. (Keski-Uudenmaan hyvinvointialue, 2022, s. 8).

5.4 Teknologinen kehitys

Voimakas teknologian ja digitalisaation kehitys vaikuttavat myös terveydenhuoltoon. Kaikissa hyvinvointialueiden strategioissa nostetaan esiin teknologian ja digitaalisten

etäpalvelujen tehokas hyödyntäminen. Etä-, mobiili- ja digipalvelujen todetaan täydentävän perinteisiä lähipalveluita ja luovan joustavuutta palvelutarjontaan. Fyysisten palveluiden rinnalla halutaan tarjota toimivia digitaalisia etäpalveluita, jolloin palveluiden monikanavaisuus toteutuu. Digitaalisten etäpalvelujen käyttöä pyritään lisäämään. Tähän viittaavat strategioissa nimetyt mittarit etävastaanottojen määrän ja sähköisten palvelukanavien käytön kasvusta. Digitaalisten palveluiden kasvua haetaan myös sähköisten ajanvarausjärjestelmien käytöstä. Palveluiden toimivuuteen on kiinnitetty huomiota tavoittelemalla yhtenäisiä ja keskustelevia tietojärjestelmiä.

Kehitämme digitaalisia palveluja suunnitelmallisesti siten, että niistä muodostuu asiakkaan hyvinvointia ja ammattilaisten työtä tukeva kokonaisuus. (Vantaan ja Keravan hyvinvointialue, 2022, s. 21).

Tunnistetaan, ettei digipalvelut välttämättä sovellu kaikille ja teknologiaosaamisessa on vaihtelevuutta. Osassa strategioista on erikseen huomioitu asiakkaan mahdollisuus valita, haluaako hän käyttää etä- vai lähipalvelua. Tässä korostuu ihmisten erilaisuus. Osa kohtaa esimerkiksi lääkärin mielummin kasvotusten ja osa kätevästi etäpalvelun kautta. Digitaalisten etäpalvelujen käytössä nousee tärkeiksi huomioiksi, että asiakas tietää mihin ottaa yhteyttä, palvelun eri kielivaihtoehdot ja palveluiden käytettävyys eri asiakasryhmien näkökulmasta.

Terveysteknologian hyödyntäminen näyttäytyy osassa strategioita. Sitä halutaan hyödyntää monipuolisesti terveyden tukemisessa. Terveysteknologian avulla pyritään parantamaan elämänlaatua ja tehostamaan hoitopolkuja. Digitaalisen datan hyödyntäminen ei nouse strategioissa esiin samanlailla, mutta sen hyödyt on kuitenkin osittain tunnistettu. Keski-Uudenmaan hyvinvointialue (2022, s. 11) mainitsee hyödyntävänsä tavoitteiden toteutumisen seurantaan erilaista arjessa kertyvää ja kerättävää tietoa.

5.5 Ekologinen kestävyyskriisi

Ekologinen kestävyys nostetaan esiin kaikissa hyvinvointialueiden strategioissa. Jokainen hyvinvointialue tavoittelee ekologisesti kestävää toimintaa. Ympäristöstä halutaan kantaa vastuuta ja ekologisuuden huomioimista pidetään tärkeänä hyvinvointialueiden toiminnassa. Ekologiset toimintatavat tunnistetaan ja toimintaa halutaan muuttaa kestävämmäksi. Palvelut pyritään tuottamaan ympäristön kannalta vastuullisesti. Palvelutuotannossa kiinnitetään huomiota kestäviin elämäntapoihin ja luonnon resurssien kestäväan käyttöön. Kahdessa strategiassa kerrotaan kestäväan kehityksen tavoitteiden ja periaatteiden ohjaavan toimintaa.

Huomioimme toiminnassamme ekologisen kestävyden. Edistämme toiminnassamme ilmastonmuutoksen hillitsemistä ja sopeutumista. Järjestämme palvelut ympäristön kannalta vastuullisesti. (Länsi-Uudenmaan hyvinvointialue, 2022, s. 15).

Ilmastonmuutos tunnistetaan ja sitä pyritään hillitsemään. Ympäristöystävällisellä toiminnalla halutaan omalta osalta vastata ja sopeutua ilmastonmuutoksen aiheuttamiin haasteisiin. Hyvinvointialueiden ilmastopäästöihin ja ympäristövaikutuksiin pyritään vaikuttamaan. Kahdessa strategiassa linjataan erillisen ilmasto-ohjelman laatimisesta. Ilmasto-ohjelmassa halutaan edistää hiilineutraaliuden saavuttamista määrittelemällä toimenpiteet sen toteuttamiseksi. Yksi hyvinvointialue toteaa tavoittelevansa hiilineutraaliutta vuoteen 2030 mennessä. Ekologisia valintoja pyritään tekemään myös vastuullisten kumppanivalintojen kautta.

Se, millä tavoin julkiset hankinnat, kiinteistönhallinta sekä erilaiset palvelut siivouksesta kuljetuspalveluihin toteutetaan, vaikuttaa osaltaan alueen ilmastopäästöihin ja ympäristövaikutuksiin. (Vantaan ja Keravan hyvinvointialue, 2022, s. 28).

Taulukko 3. Megatrendien ilmeneminen Uudenmaan hyvinvointialueiden strategioissa.

Megatrendi	Ilmenemisen muoto
Päätöksenteon osallisuus	<ul style="list-style-type: none"> - asukkaiden, palvelujen käyttäjien, henkilöstön ja sidosryhmien osallistaminen hyvinvointialueen toimintaan - palveluiden kehittäminen ja innovaatioiden tuottaminen osallistamisen avulla - osallisuus- ja vaikuttamismahdollisuuksien vahvistaminen osallisuusohjelmien sekä uusien vaikuttamisen ja vuorovaikutuksen kanavien kautta
Talouden kestävyden ja työn murros	<ul style="list-style-type: none"> - taloudellinen huoltosuhte heikkenee - taloudellisesti kestävä toiminnan ja talouden tasapainon tavoittelu - taloudellisen vaikuttavuuden varmistaminen - sote-alan työvoimapula ja henkilöstön riittävyyden haasteet - kansainvälisen rekrytoinnin mahdollisuudet
Muuttuva väestörakenne ja hyvinvointi	<ul style="list-style-type: none"> - väestörakenteen muutokset, sisältäen väestön ikääntymisen, syntyvyyden laskun ja vieraskielisen väestön osuuden kasvun - kaupungistuminen - monipuoliset ja toimivat ikääntyneiden palvelut - monituottajamallin hyödyntäminen - moniammatillisuuden vahvistaminen - kaksikielisten ja vieraskielisten palveluiden varmistaminen - perustason palveluiden ja ennaltaehkäisyn korostuminen - palvelutoiminnan kehitys kohti vaikuttavampia palveluita - yksilöllisyyden ja asiakaslähtöisyyden huomioiminen
Teknologinen kehitys	<ul style="list-style-type: none"> - etä-, mobiili ja digipalveluiden tehokas hyödyntäminen - etäpalvelut lähipalveluiden tukena - etäpalvelujen toimiva prosessi eri asiakasryhmien näkökulmasta - digitaalisten palveluiden käytön kasvun hakeminen - yhtenäisten ja keskustelevien tietojärjestelmien tavoittelu - terveysteknologian hyödyntäminen terveyden tukemisessa - digitaalisen datan hyödyntäminen palvelutuotannossa
Ekologinen kestävyyskriisi	<ul style="list-style-type: none"> - ekologisesti kestävä toiminnan tavoittelu - ympäristön kannalta vastuullinen palvelutuotanto - ilmastopäästöihin ja ympäristövaikutuksiin vaikuttaminen - ilmasto-ohjelman laatiminen - ekologisen kestävyden kannalta vastuulliset kumppanivalinnat

6 Johtopäätökset

Tämän tutkielman tavoitteena oli muodostaa hyvinvointialuestrategioihin pohjautuva tulkinta terveydenhuollon toimintaympäristöön vaikuttavien megatrendien ja niiden ominaisuuksien huomioinnista Uudenmaan hyvinvointialueiden toiminnassa. Strategisen ennakkoinnin avulla havainnoidaan toimintaympäristön muutoksia ja tehdään toimintasuunnitelma, mikä tukee organisaation menestystä tulevaisuudessa. Megatrendit viestivät toimintaympäristön muutoksista ja auttavat ennakoimaan tulevaisuuden kehityssuuntaa. Megatrendejä voidaan käyttää strategisen ennakkoinnin työkaluina tukemassa tulevaisuuden ymmärtämistä ja siihen valmistautumista. Strateginen ennakointi yhdistää megatrendien viestimän tulevaisuustiedon organisaation päätöksentekoon ja tavoitteelliseen toimintaan.

6.1 Tulevaisuustieto hyvinvointialuestrategioissa

Tulosten perusteella voidaan todeta, että hyvinvointialuestrategioissa hyödynnetään tulevaisuustietoa. Tämä näkyy terveydenhuoltojärjestelmään merkittävästi vaikuttavien megatrendien ominaisuuksien huomioon ottamisena hyvinvointialueiden toiminnassa. Jokaisessa hyvinvointialuestrategiassa on huomioitu laajasti terveydenhuollon toimintaympäristöön nyt ja oletettavasti tulevaisuudessa vaikuttavien megatrendien ominaisuuksia. Näitä olivat esimerkiksi päätöksenteon osallisuus, taloudellisen huoltosuhteen heikkeneminen, terveydenhuollon työvoimapula, väestörakenteen muutokset, perusterveydenhuollon ja ennaltaehkäisyn vahvistaminen, etäpalvelujen tarjoaminen ja ekologisesti kestävä toiminta.

Se miten syvällisesti megatrendien ominaisuuksia ennakoitaan ja avataan strategioissa, vaihtelee hyvinvointialueittain. Kaikissa hyvinvointialuestrategioissa huomioitiin jokaisen tässä tutkielmassa määritellyn megatrendin ominaisuuksista vähintään osa. Esimerkiksi työn murroksen megatrendistä huomioitiin terveydenhuollon työvoimapula

ja työvoiman monimuotoistuminen kansainvälisen rekrytoinnin kautta, mutta työsuhteiden monipuolistumista ei huomioitu lainkaan, kuten itsenäistä ammatinharjoittajuutta tai etätyöskentelyä. Toiset megatrendit, kuten päätöksenteon osallisuus huomioitiin kokonaisuudessaan. Mitään megatrendiä ei jätetty hyvinvointialuestrategioissa kokonaan huomioimatta.

Päätöksenteon osallisuus näyttäytyi jokaisessa hyvinvointialuestrategiassa vahvana. Kaikki hyvinvointialueet pyrkivät vahvistamaan asukkaiden ja asiakkaiden osallisuus- ja vaikuttamismahdollisuuksia. Hyvinvointialueen toiminnan kehittämiseen haluttiin osallistaa myös henkilöstöä ja sidosryhmiä. Osallisuudella halutaan tukea julkisten palveluiden kehittämistä ja luottamuksen vahvistamista hyvinvointialueen päätöksentekoa kohtaan. Myös Dufva ja Rekola (2023, s. 40) ovat tuoneet esille, että osallistamisen avulla tuetaan institutionaalista luottamusta ja luottamusta yksilön omiin vaikutusmahdollisuuksiin. Hyvinvointialueen strategioissa osallisuuden painottaminen vaihteli. Osassa strategioita se näyttäytyi suuremmassa roolissa, esimerkiksi osallistamisen tärkeydestä viesti sen nostaminen jopa hyvinvointialuestrategian arvoksi. Myös erillisten osallisuusohjelmien laatiminen kertoo osallisuuden merkityksellisyydestä. Yhteenvetona voidaan todeta, että päätöksenteon osallisuuden megatrendi huomioitiin kokonaisuudessaan kaikissa hyvinvointialuestrategioissa. Se näyttäytyi yksilöiden ja erilaisten ryhmien osallistamisen kasvattamisella hyvinvointialueen toiminnan kehittämisessä.

Taloudellinen huoltosuhde heikkenee globaalisti väestön ikääntymisen myötä ja aiheuttaa haasteita talousjärjestelmien ylläpidolle (Esposito & Tse, 2018, s. 122). Tulosten perusteella hyvinvointialueet pyrkivät toiminnassaan kestävään, vastuulliseen ja vaikuttavaan talouteen. Erityisesti heikentyvä taloudellinen huoltosuhde haastaa hyvinvointialueita. Jokainen hyvinvointialue tavoittelee valtion rahoituksen raameissa pysymistä ja talouden tasapainoa, vaikka osa näkee sen olevan vaikeasti toteutettavissa. Vastuullinen talous näyttäytyi kaikkien hyvinvointialuestrategioiden arvoissa tärkeänä teemana. Osa hyvinvointialueista avasi jopa taloudentasapainottamisen keinoja

strategiassaan. Osa taas tyytyi toteamaan yleisesti tavoittelevansa kestäväää ja vastuullista taloutta. Yhteenvetona voidaan todeta, että taloudellisen huoltosuhteen heikkeneminen näkyy selkeästi hyvinvointialuestrategioissa. Hyvinvointialueet pyrkivät toiminnassaan kestäväään taloudenpitoon haasteista huolimatta. Talouden kestävyuden megatrendi näyttäytyi hyvinvointialueiden toiminnassa tärkeänä.

Terveydenhuollon työvoimapula haastaa kaikkia hyvinvointialueita. Osaavasta henkilöstöstä on pulaa useammassa terveydenhuollon ammattiryhmissä. Tulosten perusteella hyvinvointialueet haluavat näyttäytyä vetovoimaisina työpaikkoina ja ylläpitää hyvinvoivaa henkilöstöä. Henkilöstön hyvinvointi ja riittävyys nousi jokaisessa hyvinvointialuestrategiassa keskeisten strategisten tavoitteiden joukkoon. Työvoimapulan pahenemista pyrittiin ennaltaehkäisemään monin keinoin, kuten ammattitaitoisen johtamisen, kilpailukykyisen palkitsemisjärjestelmän ja osaamisen kehittämisen mahdollisuuksilla. Kahdessa strategiassa tunnistettiin työn joustavuuden tukevan työhyvinvointia sekä yksityiselämän ja työn yhteensovittamista. Linthorst ja de Waal (2020, s. 7) ovat todenneet, että joustavien ja kestävien työolojen tarjoaminen tukee työssäjaksamista ja osaltaan ehkäisee työvoimapulaa. Työvoimapulaan haettiin ratkaisua myös kahdessa strategiassa mainitun kansainvälisen rekrytoinnin kautta. Huomionarvoista oli, ettei strategioissa erikseen mainittu työsuhteiden monipuolistumista. Esimerkiksi etätöskentelyn ja itsenäisen ammatinharjoittajuuden mahdollisuudet eivät näyttäytyneet strategioissa. Nämä loisivat osaltaan joustoa työsuhteisiin ja tukisivat kestäviä työoloja. Näin ollen työn murroksen megatrendi huomioidaan vain osittain hyvinvointialuestrategioissa. Hyvinvoivaa henkilöstöä pidetään tärkeänä, mutta työn tekemisen tapojen ja työsuhteiden muutos ei nouse strategioissa esiin.

Kehittyneiden maiden väestörakenne muuttuu ikääntyneemmäksi syntyvyyden laskun myötä ja keskittyy kaupunkeihin (Esposito & Tse, 2018, s. 122). Väestörakenteen muutokset ja sen tuomat haasteet tunnistettiin jokaisessa hyvinvointialuestrategiassa. Kaupungistuminen näkyy erityisesti Uudellamaalla, mutta myös hyvinvointialueiden

sisällä väestön keskittyminä. Esimerkiksi useampi hyvinvointialue odotti väestönkasvua ja kahdella hyvinvointialueella ennakoitiin vieraskielisen väestön kasvavan entisestään. Tulosten perusteella väestörakenteen muutoksista huomioitiin erityisesti väestön ikääntyminen ja sen tuomat haasteet, mutta myös muut väestörakennetta muuttavat ilmiöt huomioitiin. Muuttuvan väestörakenteen megatrendi tulee hyvin ilmi hyvinvointialuestrategioissa.

Väestön muuttuva hyvinvointi huomioitiin jokaisessa strategiassa laajasti. Hyvinvointialueiden perustason palvelut ja ennaltaehkäisy olivat strategioiden keskiössä, kuten esimerkiksi varhaisen tuen palvelut. Väestön ikääntyminen vaikuttaa suoraan terveydenhuollon tarpeisiin (Deml & muut, 2022, s. 1). Ikääntyneiden palveluiden toimivuudella ja monipuolisuudella hyvinvointialueet halusivat vastata kasvaneeseen palvelutarpeeseen. Moniammatillisuuden ja yhteistyön eri sektoreiden välillä monituottajamallia hyödyntäen nähtiin tukevan palveluiden järjestämistä. Asiakslähtöinen toiminta nostettiin esiin kaikissa hyvinvointialuestrategioissa. Erikseen ei kuitenkaan painotettu omaan hoitoonsa osallistuvia ja asiantuntevia asiakkaita. Asiakkaan osallistuminen omaan hoitoon jäi vain maininnan tasolle, vaikka asiakas pystyy ennaltaehkäisemään tiettyjä sairauksia omilla elämäntavoilla ja huomioimaan erilaisia riskitekijöitä paremmin kuin ennen (Deml & muut, 2022, s. 4). Hyvinvointialueilla olisi mahdollisuus hyödyntää tässä innovaatioita asiakkaan osallistamiseen ja sitä kautta mahdollisesti ennaltaehkäistä sairauksia. Palvelunkäyttäjien korkeita odotuksia ei hyvinvointialuestrategioissa mainittu, mutta niiden huomioinnista kertoo esimerkiksi yksilöllisten ja nopeasti saatavien palveluiden tavoittelu sekä asiakaskokemuksen mittaaminen. Yhteenvedona voidaan todeta, että muuttuvan hyvinvoinnin megatrendi huomioitiin osittain hyvinvointialuestrategioissa.

Teknologisen kehityksen megatrendi näyttäytyi hyvinvointialuestrategioissa teknologian ja digitalisaation tehokkaana hyödyntämisenä. Hyvinvointialueet pyrkivät lisäämään etäpalvelujen käyttöastetta täydentääkseen niillä perinteisiä lähipalveluita. Etäpalvelujen yleistymisen myötä hyvinvointialuestrategioissa haluttiin varmistaa

palveluiden toimivuus, yhtenäiset tietojärjestelmät ja käytettävyys eri asiakasryhmille. Teknologinen kehitys edellyttää myös panostamista henkilöstön koulutukseen (Linthorst & de Waal, 2020, s. 8). Hyvinvointialueiden henkilöstön jatkuva osaamisen kehittäminen tukee henkilöstön teknologisia valmiuksia. Terveysteknologian hyödyntäminen ei korostunut hyvinvointialuestrategioissa samanlailla kuin etäpalvelut, vaikka terveysteknologia nähtiin yhdessä strategiassa palveluiden kriittiseksi menestystekijäksi. Myöskään terveydenhuollossa kertyvän digitaalisen datan hyödyntäminen ei noussut strategioissa merkittävään asemaan. Vain yksi hyvinvointialue mainitsi hyödyntävänsä toiminnassaan arjessa kertyvää ja kerättävää tietoa. Yhteenvetona voidaan todeta, että teknologian hyödyntäminen on hyvinvointialueilla kasvussa, mutta kaikkia sen luomia mahdollisuuksia ei ole strategioissa huomioitu, esimerkiksi nykyisten työtehtävien automatisointia tai teknologian avulla helpottamista ei erikseen tuotu esiin.

Ekologinen kestävyys oli keskeinen teema kaikissa hyvinvointialuestrategioissa. Organisaatioilta vaaditaan enenevässä määrin näkyviä toimenpiteitä esimerkiksi ilmastohaittojen torjumiseksi (Linthorst & de Waal, 2020, s. 7). Tulosten perusteella hyvinvointialueet pyrkivät toiminnassaan ympäristön kannalta vastuulliseen ja kestävää toimintaan. Tämä näyttäytyi tavoitteena järjestää hyvinvointialueiden palvelut ekologinen kestävyys huomioiden. Ekologista vastuullisuutta vaadittiin myös hyvinvointialueiden kumppaneilta ja kumppaneiksi valittiin ympäristön kannalta vastuullisia toimijoita. Ilmastonmuutoksen hillitsemistä ja sopeutumista sen aiheuttamiin haasteisiin pidettiin tärkeänä. Hyvinvointialueen ilmastopäästöihin haluttiin vaikuttaa. Osa hyvinvointialueista oli tehnyt laajempia suunnitelmia ekologisen kestävyys edistämiseksi kuin toiset, kuten laatimalla erilliset ilmasto-ohjelmat ja tavoittelemalla hiilineutraaliutta tulevaisuudessa. Yhteenvetona voidaan todeta, että hyvinvointialuestrategioissa huomioidaan ekologisen kestävyyskriisin megatrendi ja hyvinvointialueet ovat aloittaneet toimet ekologisesti kestävien palveluiden edistämiseksi. Osa hyvinvointialueista on toimissa pidemmällä kuin toiset.

Terveydenhuollon toimintaympäristöön vaikuttavien megatrendien hyvä huomiointi hyvinvointialuestrategioissa voi olla seurausta vahvasta kansallisesta ohjauksesta mitä on tehty valtakunnallisten tavoitteiden ja sääntelyn kautta. Hyvinvointialuestrategioita ohjaa vahvasti Valtioneuvoston määrittelemät valtakunnalliset tavoitteet sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämiselle. Ne julkaistiin ensimmäistä kertaa vuonna 2022 ennen kuin uudet hyvinvointialueet aloittivat toimintansa. Valtakunnallisista sosiaali- ja terveydenhuollon tavoitteista on havaittavissa megatrendien ominaisuuksia, kuten talouden haasteet ja sosiaali- ja terveystalouden työvoimapula, väestörakenteen muutokset ja huoltosuhteen heikkeneminen, perustason palveluiden toimivuuden tavoittelu ja hyvinvoinnin tukeminen, digitaalisen palvelutarjonnan kehittäminen ja ekologisesti kestävä toiminta (STM, 2022, s. 12–16). Laki hyvinvointialueesta (611/2021, 29 §) velvoittaa taas huomioimaan alueen asukkaiden ja palvelujen käyttäjien osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet hyvinvointialueen toimintaan. Velvoite tukee päätöksenteon osallisuuden megatrendin huomioimista.

Tutkielman tulosten perusteella voidaan olettaa, että hyvinvointialuestrategioita on ollut laatimassa ja niitä on ohjannut tulevaisuuslukutaitoiset päätöksentekijät. Hyvinvointialuestrategioissa on hyödynnetty tulevaisuustietoa laajasti. Strateginen ennakointi perustuu tulevaisuustietoon ja sen hyödyntäminen vaatii tulevaisuuslukutaitoa. Hyvinvointialueiden toimintaympäristön megatrendien viestimien haasteiden tunnistaminen ja mahdollisuuksien hyödyntäminen näkyy kaikissa hyvinvointialuestrategioissa. Näin ollen voidaan olettaa, että strategista ennakointia on tehty. Sen johdosta hyvinvointialueet ovat kannattavampia ja menestyvät tehtävässään paremmin.

6.2 Tutkielman luotettavuus

Tässä tutkielmassa tarkasteltiin megatrendien ilmenemistä hyvinvointialueiden strategiadokumenteissa. Tutkielman aineiston valintakriteerit, aineiston analyysimenetelmät ja -prosessi on kuvattu omissa luvuissaan. Tutkielman

luotettavuutta tukee analyysin vaiheiden tarkka kuvaus (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tutkielman tulokset ja johtopäätökset ovat huolellisen analyysin tulos. On kuitenkin huomioitava, että johtopäätökset ovat yhden tutkijan subjektiivisia päätelmiä, mutta pyrkivät objektiivisuuteen.

Aineistona käytetyt hyvinvointialuestrategiat ovat julkisia virallisia asiakirjoja ja saatavilla hyvinvointialueiden verkkosivuilta. Tästä johtuen tutkielman tulokset ovat toistettavissa. Tutkielman tulosluvussa on esitetty suoria lainauksia hyvinvointialuestrategioista. Ne tukevat tehtyjä päättelyketjuja ja lisäävät tutkielman luotettavuutta (Hirsjärvi & muut, 2010, s. 233). Hyvinvointialuestrategioita ei ole alun perin tarkoitettu tutkimuksen aineistoksi. Siksi analyysissä on huomioitava ja ymmärrettävä, mitä dokumentin ulkopuolelle rajautuu (Alastalo & Vuori, 2021). Tutkielman johtopäätöksissä on huomioitu, ettei hyvinvointialuestrategioissa esiin tuodut asiat muodosta koko totuutta tulevaisuustiedon hyödyntämisestä hyvinvointialueiden toiminnassa.

Tutkielman lähdekirjallisuus koostuu tuoreista lähteistä muutamaa alan klassikkoteosta lukuun ottamatta. Lähteet ovat alkuperäisiä ja niissä on painotettu kansainvälisiä tieteellisiä vertaisarvioituja artikkeleita. Tutkielmassa määritellyt terveydenhuollon toimintaympäristöön vaikuttavat megatrendit on koostettu länsimaisista tutkimuksista. Tutkielman rajoitteeksi muodostui aikaisemman tutkimuksen puute suoraan suomalaiseen terveydenhuoltojärjestelmään vaikuttavista megatrendeistä. Megatrendit ovat kuitenkin globaaleja laajoja ilmiöitä, joten niitä voidaan hyödyntää tämän tutkielman lähdeaineistona. Tutkielman tulokset myös tukevat tätä ajatusta, koska megatrendit ilmenevät selvästi hyvinvointialuestrategioissa.

6.3 Jatkotutkimusaiheet

Tutkielman tulosten perusteella tulevaisuustietoa on hyödynnetty hyvinvointialuestrategioissa. Strateginen ennakointi edellyttää tulevaisuustietoisia ja tulevaisuuslukutaitoisia päätöksentekijöitä. Olisi antoisaa syventää tämän tutkielman

tuloksia haastatteleamalla hyvinvointialuestrategioiden laatimiseen osallistuvia päätöksentekijöitä ja tutkia, miten strategista ennakointia käytännössä tehdään. Kuten minkälainen ennakointiprosessi on ja ketä ennakointityöhön osallistuu? Tulosten perusteella voisi tehdä tarkempia johtopäätöksiä hyvinvointialueiden tulevaisuuskestävyydestä.

Lähteet

- Aalto, H-K. (2022). Ennakointi – Tulevaisuuksiin varautumisen ja virittäytymisen näkökulma. Teoksessa Aalto, H-K., Heikkilä, K., Keski-Pukkila, P., Mäki, M. & Pöllänen, M. (toim.) (2022) *Tulevaisuudentutkimus tutuksi – Perusteita ja menetelmiä*. Tulevaisuudentutkimuksen Verkostoakatemia julkaisu 1/2022, Tulevaisuuden tutkimuskeskus, s. 347–358, Turun yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-249-563-1>
- Ahvenharju, S., Minkkinen, M. & Lalot, F. (2018). The five dimensions of Futures Consciousness. *Futures*, 104, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2018.06.010>
- Alastalo, M. & Vuori, J. (2021). Dokumentit. Teoksessa Jaana Vuori (toim.), *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Noudettu 1.3.2024 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/dokumentit/>
- Bash, C., Faraboschi, P., Frachtenberg, E., Laplante, P., Milojevic, D., Saracco, R., & Milojevic, D. (2023). Megatrends. *Computer (Long Beach, Calif.)*, 56(7), 93-100. <https://doi.org/10.1109/MC.2023.3271428>
- Day, G. E. (2015). Is our health workforce prepared for future health megatrends? *Australian health review*, 39(5), 487-488. <https://doi.org/10.1071/AHv39n5-ED>
- Deml, M. J., Jungo, K. T., Maessen, M., Martani, A., & Ulyte, A. (2022). Megatrends in Healthcare: Review for the Swiss National Science Foundation's National Research Programme 74 (NRP74) "Smarter Health Care". *Public health reviews*, 43, 1604434. <https://doi.org/10.3389/phrs.2022.1604434>
- Dufva, M. & Ahlqvist, T. (2015a). Knowledge creation dynamics in foresight: A knowledge typology and exploratory method to analyse foresight workshops. *Technological forecasting & social change*, 94, 251-268. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2014.10.007>

- Dufva, M. & Ahlqvist, T. (2015b). Elements in the construction of future-orientation: A systems view of foresight. *Futures: the journal of policy, planning and futures studies*, 73, 112-125. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2015.08.006>
- Dufva, M. & Rekola, S. (2023). *Megatrendit 2023. Ymmärrystä yllätysten aikaan*. Sitran selvityksiä 224. Sitra. Noudettu 3.4.2023 osoitteesta https://media.sitra.fi/app/uploads/2023/01/sitra_megatrendit-2023_ymmarrysta-yllatysten-aikaan.pdf
- Esposito, M., & Tse, T. (2018). DRIVE: The Five Megatrends that Underpin the Future Business, Social, and Economic Landscapes. *Thunderbird international business review*, 60(1), 121–129. <https://doi.org/10.1002/tie.21889>
- Gordon, A., Rohrbeck, R., & Schwarz, J. (2019). Escaping the 'faster horses' trap: Bridging strategic foresight and design-based innovation. *Technology innovation management review*, 9(8), 30–42. <https://doi.org/10.22215/TIMREVIEW/1259>
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2010). *Tutki ja kirjoita* (15.–16. painos). Tammi.
- Iden, J., Methlie, L. B., & Christensen, G. E. (2017). The nature of strategic foresight research: A systematic literature review. *Technological forecasting & social change*, 116, 87-97. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.11.002>
- Itä-Uudenmaan hyvinvointialue. (2022). *Itä-Uudenmaan hyvinvointialueen strategia 2022–2026*. Noudettu 10.4.2024 osoitteesta <https://itauusimaa.fi/wp-content/uploads/2022/12/Ita-Uudenmaan-hyvinvointialueen-strategia-fi-final.pdf>
- Keski-Uudenmaan hyvinvointialue. (2022). *Hyvinvointialueen strategia ja palvelustrategia 2023–2025*. Noudettu 10.4.2024 osoitteesta <https://www.keusote.fi/wp-content/uploads/2023/02/Keski-Uudenmaan-hyvinvointialueen-strategia.pdf>
- Ketonen-Oksi, S. (2020). Developing Organizational Futures Orientation-A Single Case Study Exploring and Conceptualizing the Transformation Process in Practice. *IEEE transactions on engineering management*, 69(2), 537–550. <https://doi.org/10.1109/TEM.2020.3038283>

- Koponen, P., Lindell, E., Sarnola, K. & Luoto, R. (2023, 30. toukokuuta). *Kansallinen terveystiedon indeksi 2019–2021: Hyvinvointialueiden väliset erot sairastavuudessa ja työkyvyttömyydessä ovat samansuuntaisia: paras tilanne Uudellamaalla ja Pohjanmaalla*. Tilastoraportti 30/2023. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2023052547865>
- Kyngäs, H., Elo, S., Pölkki, T., Kääriäinen, M. & Kanste, O. (2011). Sisällönanalyysi suomalaisessa hoitotieteellisessä tutkimuksessa. *Hoitotiede*, 23(2), 138–148.
- Laki hyvinvointialueesta 611/2021. Finlex. Noudettu 30.9.2024 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2021/20210611#Lidm46111192089632>
- Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä 612/2021. Finlex. Noudettu 30.9.2024 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2021/20210612#Pidm46111191471248>
- Linthorst, J., & de Waal, A. (2020). Megatrends and disruptors and their postulated impact on organizations. *Sustainability*, 12(20), 1-26. <https://doi.org/10.3390/su12208740>
- Lombardo, T. (2014). The Future Evolution of Consciousness. *World futures review*, 6(3), 322-335, <https://doi.org/10.1177/1946756714552135>
- Länsi-Uudenmaan hyvinvointialue. (2022). *Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen strategia*. Noudettu 10.4.2024 osoitteesta <https://cms.luvn.fi/sites/default/files/2022-10/L%C3%A4nsi-Uudenmaan%20hyvinvointialueen%20strategia.pdf>
- Malaska, P. (2013). Tulevaisuustietoisuudesta ja tulevaisuudesta tietämisestä: Tulevaisuus mielenkiinnon kohteena. Teoksessa Kuusi, O., Bergman, T. & Salminen, H. (toim.) *Miten tutkimme tulevaisuuksia?* (s. 14–22). Tulevaisuuden tutkimuksen seura Oy.
- Miller, R. (2015). Learning, the Future, and Complexity. An Essay on the Emergence of Futures Literacy. *European Journal of Education*, 50 (4), 513-523. <https://doi.org/10.1111/ejed.12157>
- Naisbitt, J. & Aburdene, P. (1990). *Megatrends 2000. Ten new directions for the 1990's*. William & Morrow.

- Naughtin, C. K., Schleiger, E., Bratanova, A., Terhorst, A., & Hajkowicz, S. (2024). Forty years in the making: A systematic review of the megatrends literature. *Futures: the journal of policy, planning and futures studies*, 157, 103329. 1-29. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2024.103329>
- Paananen, H., Satokangas, M., Karreinen, S., Paatela, S., Huhtakangas, M., Keskimäki, I. & Tynkkynen, L-K. (2023). *Integraation ulottuvuudet hyvinvointialuestrategioissa*. Tutkimuksesta tiiviisti 40/2023. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-408-133-7>
- Parkkonen, P. & Vataja, K. (2019). Näkökulmia ja lähestymistapoja tulevaisuustyön ja ennakkoinnin arviointiin. *Futura*, 1, 60–73. Noudettu 27.2.2024 osoitteesta <https://www.sitra.fi/julkaisut/nakokulmia-ja-lahestymistapoja-tulevaisuustyon-ja-ennakkoinnin-arviointiin/#organisaatioiden-nakokulma>
- Poli, R. (2021). The challenges of futures literacy. *Futures: the journal of policy, planning and futures studies*, 132, 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2021.102800>
- Pouru, L. & Wilenius, M. (2018). Tulevaisuuslukutaito navigointivälineenä kuudennessa aallossa: kuinka integroida tulevaisuus lukio-opetukseen? *Futura*, 3, 12–23.
- Pouru, L., Dufva, M. & Niinisalo, T. (2019). Creating organisational futures knowledge in Finnish companies. *Technological forecasting & social change*, 140, 84-91. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.06.048>
- Reimers-Hild, C. (2018). Strategic foresight, leadership, and the future of rural healthcare staffing in the United States. *JAAPA (Montvale, N.J.)*, 31(5), 44–49. <https://doi.org/10.1097/01.JAA.0000532119.06003.12>
- Rohrbeck, R., & Schwarz, J. O. (2013). The value contribution of strategic foresight: Insights from an empirical study of large European companies. *Technological forecasting & social change*, 80(8), 1593–1606. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.01.004>
- Rohrbeck, R., Battistella, C., & Huizingh, E. (2015). Corporate foresight: An emerging field with a rich tradition. *Technological forecasting & social change*, 101, 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2015.11.002>

- Rohrbeck, R., & Kum, M. E. (2018). Corporate foresight and its impact on firm performance: A longitudinal analysis. *Technological forecasting & social change*, 129, 105-116. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.12.013>
- Sardar, Z. (2010). The Namesake: Futures; futures studies; futurology; futuristic; foresight—What's in a name? *Futures: the journal of policy, planning and futures studies*, 42(3), 177-184. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2009.11.001>
- Schiavone, F., & Ferretti, M. (2021). The FutureS of healthcare. *Futures: the journal of policy, planning and futures studies*, 134, 102849. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2021.102849>
- STM. (2022). *Sosiaali- ja terveydenhuollon valtakunnalliset tavoitteet vuosille 2023–2026*. Sosiaali- ja terveysministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-5427-4>
- STM. (2024a). *Hyvinvointialueet vastaavat sote-palvelujen ja pelastustoimen järjestämisestä*. Noudettu 29.9.2024 osoitteesta <https://stm.fi/hyvinvointialueet>
- STM. (2024b). *Megatrendit vaikuttavat sosiaali- ja terveyspolitiikkaan*. Noudettu 15.4.2024 osoitteesta <https://stm.fi/megatrendit>
- STM. (2024c). *Valtakunnalliset tavoitteet sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämiselle*. Sosiaali- ja terveysministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-5424-3>
- Tilastokeskus. (2023, 14. joulukuuta). *Taloudellinen huoltosuhde oli 130 vuonna 2022*. Työssäkäynti. Noudettu 19.10.2024 osoitteesta <https://stat.fi/julkaisu/cl819wmx5uis0dvxyu3my5ad>
- Tilastokeskus. (2024, 25. heinäkuuta). *Väkiluku kasvoi eniten Uudellamaalla vuoden 2024 tammi-kesäkuussa*. Väestön ennakkotilasto. Noudettu 19.10.2024 osoitteesta <https://stat.fi/julkaisu/clmj7h2m8746e0bw6uwcpyn23>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuomisto, J. T., Pohjola, M. V., & Rintala, T. J. (2020). From insight network to open policy practice: Practical experiences. *Health research policy and systems*, 18(1), 36–24. <https://doi.org/10.1186/s12961-020-00547-3>
- Vantaan ja Keravan hyvinvointialue. (2022). *Vantaan ja Keravan hyvinvointialue strategia*. Noudettu 10.4.2024 osoitteesta

https://vakehyva.fi/sites/default/files/document/Vakehyva_Strategia_hyv%C3%A4ksytty.pdf

Voros, J. (2003). A generic foresight process framework. *Foresight (Cambridge)*, 5(3), 10-21. <https://doi.org/10.1108/14636680310698379>

Vuori, J. (2021). Laadullinen sisällönanalyysi. Teoksessa Jaana Vuori (toim.), *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Noudettu 1.3.2024 osoitteesta

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallonanalyysi/>

Liitteet

Liite 1. Tutkielman dokumenttianalyysin aineisto

Hyvinvointialuestrategiat
<p>Itä-Uudenmaan hyvinvointialue</p> <p>Itä-Uudenmaan hyvinvointialueen strategia 2022–2026.</p> <p>https://itauusimaa.fi/wp-content/uploads/2022/12/Ita-Uudenmaan-hyvinvointialueen-strategia-fi-</p>
<p>Keski-Uudenmaan hyvinvointialue</p> <p>Keski-Uudenmaan hyvinvointialue. Hyvinvointialueen strategia ja palvelustrategia 2023–2025.</p> <p>https://www.keusote.fi/wp-content/uploads/2023/02/Keski-Uudenmaan-hyvinvointialueen-strategia.pdf</p>
<p>Länsi-Uudenmaan hyvinvointialue</p> <p>Jotta länsiusimaalaiset voivat hyvin. Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen strategia.</p> <p>https://cms.luvn.fi/sites/default/files/2022-10/L%C3%A4nsi-Uudenmaan%20hyvinvointialueen%20strategia.pdf</p>
<p>Vantaan ja Keravan hyvinvointialue</p> <p>Vantaan ja Keravan hyvinvointialuestrategia.</p> <p>https://vakehyva.fi/sites/default/files/document/Vakehyva_Strategia_hyv%C3%A4ksyttty.pdf</p>