

Strategian väliarviointi ja tulevaisuuskaatsaus 2030 Keski-Suomen hyvinvointialueella



Sisällys

Johdanto ja saatteeksi	4
Osa 1 Tulevaisuuskatsaus	5
TIIVISTELMÄ.....	5
Tausta	8
1. Tulevaisuuskatsaus osana strategian väliarviointia	10
1.1. Tulevaisuuskatsauksen valmistelun vaiheet	10
2. Ennakointitiedon koostaminen - aikaisempiin toimintaympäristöanalyysiin ja muuhun lähdeaineistoon tutustuminen	11
2.1. Maailman terveysjärjestö WHO:n tulevaisuuden trendit	12
2.2. Tulevaisuuden muutostekijät valtioneuvoston kanslian toimintaympäristöanalyysin mukaan	13
2.3. Sitran megatrendit.....	14
2.4. Keski-Suomen liiton valmistelemat Keski-Suomen skenaariot 2050	14
3. Ennakointitiedon syventäminen ja muokkaaminen muutostekijöiksi	16
3.1. Viranhaltijoiden ja sidosryhmien osallistaminen	16
3.2. Luottamushenkilöiden osallistaminen toimielintyöpajoissa.....	18
4. Tulevaisuuden muutostekijät	19
4.1. Globaali, kansallinen ja paikallinen taloustilanteen muutos.....	20
4.2. Ohjauksen, rahoituksen ja politiikan muutokset	24
4.3. Alueen kuntien elinvoiman ja talouden kehittyminen	27
4.4. Osaavan henkilöstön saatavuus ja työn tekemisen murros.....	30
4.5. Alueen väestössä tapahtuvien muutosten kehitys	33
4.6. Yhteisöllisyys ja asukkaiden aktiivisuus.....	36
4.7. Palveluntuottajakentän ja palvelutuotannon kehitys.....	39
4.8. Asukkaiden hyvinvoinnin ja terveyden kehitys	42
4.9. Planetaarinen terveys ja hyvinvointi	45
4.10. Digitalisaation, tekoälyn ja teknologian kehitys.....	48
4.11. Varautuminen ja turvallisuustilanteen muutokset	50
4.12. Asukkaiden luottamus julkisiin palveluihin	53
5. Seuranta ja varautuminen muutostekijöihin	58
5.1. Jatkuvan seurannan toteuttaminen	58



5.2. Seurannan vuosikello	59
Osa 2 Strategian väliarviointi.....	61
TIIVISTELMÄ.....	61
6. Strategian väliarvioinnin tavoite ja arviointiprosessi	62
6.1. Keski-Suomen hyvinvointialueen strategia	62
7. Strategian toimivuuden arviointi henkilöstön, asukkaiden sekä luottamushenkilöiden mukaan.....	64
7.1. Henkilöstön näkemykset strategiaan ja sen toimivuuteen.....	64
7.2. Asukkaiden näkemykset strategiaan ja sen toimivuuteen.....	67
7.3. Luottamushenkilöiden näkemykset strategiaan ja sen toimivuuteen	68
8. Strategian tavoitteiden toteutumisen arviointi data-analyysiin ja asiantuntija-arvioihin perustuen	69
8.1. Data-analyysiin perustuva arviointi.....	69
8.2. Strategian tavoitteiden ja linjausten toteutuminen asiantuntija-arvioihin perustuen	73
9. Strategian väliarvioinnin johtopäätökset	75



Johdanto ja saatteenksi

Tämä asiakirja sisältää **Keski-Suomen hyvinvointialueen tulevaisuuskatsauksen ja strategian väliarvioinnin**, joiden tarkoituksena on tarjota ajankohtainen ja kattava analyysi hyvinvointialueen toimintaympäristöstä sekä siihen vaikuttavista muutostekijöistä. Asiakirjan on tarkoitus toimia myös perehdyttämismateriaalina ja työvälineenä tuleville valtuutetuille ja hyvinvointialueen johdolle.

Tulevaisuuskatsaus on raportin osa 1 ja strategian väliarviointi on osa 2.

Lainsäädäntötausta

Hyvinvointialuetta johdetaan hyvinvointialuelain (29.6.2021/611) mukaan valtuuston hyväksymällä strategialla. Hyvinvointialueen strategian tulee perustua arvioon hyvinvointialueen tilanteesta strategian laatimishetkellä sekä tulevista toimintaympäristön muutoksista ja niiden vaikutuksista hyvinvointialueen tehtävien toteuttamiseen. Lisäksi laissa säädetään, että strategia tarkistetaan vähintään kerran aluevaltuuston toimikaudessa.

Aluehallitus päätti kokouksessaan 10.9.2024 käynnistää strategian väliarvioinnin sekä siihen liittyvän tulevaisuuskatsauksen valmistelun, jonka tavoitteena on antaa lähtökohtia 13.4.2025 valittavien aluevaltuutettujen työlle.

Tulevaisuuskatsaus

Tulevaisuuskatsaus tarjoaa näkymän hyvinvointialueen tulevaisuuteen seuraavan valtuustokauden ajalle. Siinä käsitellään tulevaisuuden ilmiöitä, haasteita ja riskejä, joihin alueen on syytä varautua ja joita tulisi huomioida toiminnan suunnittelussa ja linjauksissa.

Tulevaisuuskatsaus luo katsauksen keskeisiin kehityssuuntiin ja epävarmuustekijöihin, jotka voivat vaikuttaa alueen sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen palveluihin tulevina vuosina.

Tulevaisuuskatsaus on valmisteltu strategian väliarvioinnin tueksi ja erityisesti välineeksi hyvinvointialueen luottamushenkilöille sekä viranhaltijoille tulevaisuuden ilmiöihin varautumisessa sekä ennakoinnissa.

Strategian väliarviointi

Strategian väliarviointi puolestaan tarkastelee, miten nykyinen strategia on toteutunut ja missä määrin se vastaa muuttuvan toimintaympäristön tarpeisiin.

Strategian väliarvioinnissa tarkastellaan, miten nykyinen strategiamme on tähän asti toteutunut, ovatko tavoitteemme ja visiomme edelleen ajankohtaisia sekä kuinka olemme edistyneet strategian linjausten saavuttamisessa. Lisäksi huomioidaan, miten hyvinvointialueen toimintaympäristö on muuttunut strategian hyväksymisen jälkeen.



Osa 1 Tulevaisuuskatsaus

TIIVISTELMÄ

Kunta- ja aluevaalien myötä tapahtuva vaalikauden vaihtuminen merkitsee monelle alueen toimijalle omien strategioiden arviointia ja sen kautta mahdollista päivittämistä. Tämän tulevaisuuskatsauksen ja strategian väliarvioinnin laatimisen hetkellä Keski-Suomen liitto on jo aloittanut Keski-Suomen strategian arvioinnin ja päivittämisen ja kunnat käynnistelevät omia strategiaprosessejaan. Valtuustokauden vaihtuessa alueen toimijoiden strategiaprosessien kautta meillä on erinomainen tilaisuus edelleen vahvistaa alueen toimijoiden yhteistä tekemistä ja yhteistä suuntaa Keski-Suomen parhaaksi. Hyvinvointialueen aloittaessa toimintaansa arvioitiin, että Keski-Suomen strategia ja Keski-Suomen hyvinvointialueen strategia tukevat hyvin toisiaan ja jaamme yhteisen tavoitteen Keski-Suomen hyvinvoinnista ja menestymisestä monella tavalla. Olisi tärkeää, että jatkossakin alueen toimijoiden strategisia tavoitteita voitaisiin tarkastella yhdessä ja löytää ne keskeiset tavoitteet, joihin pyritään yhdessä ja jotka voitaisiin kirjata myös toimijoiden strategioihin toisiaan tukemaan.

Keski-Suomen hyvinvointialueen tulevaisuuskatsaus ja strategian väliarviointi tarjoavat näkemyksen hyvinvointialueemme tulevaisuuden haasteista, mahdollisuuksista ja tarvittavista toimenpiteistä seuraavalle valtuustokaudelle. Tulevaisuuskatsauksessa nousee esille myös hyvinvointialueen rooli monipuolisena alueellisena toimijana sen lisäksi, että sen keskeinen tehtävä on tuottaa asukkaiden tarvitsemat hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden palvelut.

Keski-Suomen hyvinvointialueella on tunnistettu osana tulevaisuuskatsausta 12 muutostekijää, joiden vaikutuksia ja etenemistä on tulevilla valtuustokaudella seurattava ja joihin on pyrittävä vaikuttamaan. Nämä muutostekijät ovat:

1. Globaali, kansallinen ja paikallinen taloustilanteen muutos
2. Ohjauksen, rahoituksen ja politiikan muutokset
3. Alueen kuntien elinvoiman ja talouden kehittyminen
4. Osaavan henkilöstön saatavuus ja työn tekemisen murros
5. Alueen väestössä tapahtuvien muutosten kehitys
6. Yhteisöllisyys ja asukkaiden aktiivisuus
7. palveluntuottajakentän ja palvelutuotannon kehitys
8. Asukkaiden hyvinvoinnin ja terveyden kehitys
9. Planetaarinen terveys ja hyvinvointi



10. Digitalisaation, tekoälyn ja teknologian kehitys
11. Varautuminen ja turvallisuustilanteen muutokset
12. Asukkaiden luottamus julkisiin palveluihin

Keski-Suomen talouden vaihtoehtoiset kehityskulut ja niiden vaikutukset muihin muutostekijöihin sekä hyvinvointialueen tulevaisuuteen

Keski-Suomen hyvinvointialueen talous on murrosvaiheessa, johon liittyvät talouden alijäämäisyys, rahoituksen epävarmuus, kasvavat palvelutarpeet ja rakenteelliset haasteet. Talouden kehityskulut yhdistyvät alueen väestörakenteen, elinvoiman ja teknologisen kehityksen kanssa. Hyvinvointialueen taloudelle on mallinnettu kappaleessa 4.7. kolme vaihtoehtoista kehityskuvaa:

Vaihtoehto 1: Vuosilta 2023–2025 kertyneet alijäämät katetaan vuoden 2030 loppuun mennessä.

Alijäämien kattaminen vuoteen 2030 mennessä edellyttäisi noin 40–60 miljoonan euron uusia sopeuttamistoimenpiteitä vuosittain. Taloussuunnitelmakauden jälkeen toimintakulujen tulisi vähentyä vuosittain enemmän kuin 1,0 %.

Vaihtoehto 2: Hyvinvointialueen toimintakulut säilyvät nykytasolla

Mikäli toimintakulut säilyisivät nykytasolla, kumulatiivinen alijäämä vuoden 2030 lopussa olisi yli 100 miljoonaa euroa. Menot eivät vuosittain kasvaisi ja vuosittaiset tulokset olisivat ylijäämäiset, mutta eivät niin paljon, että se riittäisi tähän mennessä kertyneiden alijäämien kattamiseen vuoden 2030 loppuun mennessä.

Vaihtoehto 3: Toimintakulut kasvavat hyvinvointialueindeksin ja arvioidun palvelutarpeen muutoksen mukaisesti.

Mikäli toimintakulut kasvaisivat hyvinvointialueindeksin ja palvelutarpeen kasvuennusteen mukaan, kulut kasvaisivat vuosittain enemmän kuin rahoitus. Uutta alijäämää syntyisi vuosittain edellisvuotta enemmän. Vuoden 2030 tulos olisi lähes 200 miljoonaa euroa alijäämäinen ja kumulatiivinen tulos vuoden 2030 lopussa olisi yli -900 miljoonaa euroa. Toimintaa pitäisi rahoittaa jatkuvasti lyhytaikaisilla lainoilla, joiden määrä kasvaisi vuosittain.

Keski-Suomen hyvinvointialueen tulee kaikkien edellä kuvattujen talouden kehityskulkujen ja laskettavissa olevien vaihtoehtojen näkökulmasta keskittyä tulevinakin vuosina määrätietoiseen talouden tasapainottamiseen ja kustannusten kasvun taittamiseen. Talouden tavoitteeksi tulevalle valtuustokaudella tulee asettaa talouden tasapainon saavuttaminen vuonna 2026 ja kertyneiden alijäämien kattaminen vuoteen 2030 mennessä. Tämän tavoitteen saavuttaminen edellyttää palvelutason



alentamista ennustettuun rahoituskehyykseen, palveluiden priorisointia, hallinnon ja tukipalveluiden edelleen tehostamista ja esimerkiksi digitaalisten ratkaisujen nopeaa käyttöönottoa.

Hyvinvointialueen keskeisimpiä lähitulevaisuuden haasteita ovat talouden sopeuttamisen ja kustannusten kasvun hillitsemisen lisäksi palvelutuotannon kehittäminen palvelutarpeiden kasvaessa, monimutkaistuessa ja digitalisoituessa, varautumiseen ja jatkuvuuden hallintaan liittyvät kokonaisuudet, henkilöstön saatavuuden varmistaminen ja henkilöstön hyvinvointi haastavassa toimintaympäristössä ja lopulta keskeisimpänä asiana asukkaiden luottamuksen vahvistaminen hyvinvointialueen toimintaan ja sen tarjoamiin palveluihin.

Turvallisuus ja varautuminen ovat nousseet väliarvioinnissa ja tulevaisuuskatsauksessa entistä merkittävämmiksi teemoiksi. Erilaisiin häiriötilanteisiin ja jopa poikkeusoloihin varautuminen ja jatkuvuuden hallinta ovat nousseet aiempaa vahvemmin esiin ja huoleksi. Sään ääri-ilmiöt, kyberuhat tai vakavat paikalliset tai globaalit kriisit voivat vaikuttaa myös hyvinvointialueen toimintakykyyn, joten ennakoiva suunnittelu, yhteistyö ja harjoittelu viranomaisten kanssa ovat keskeisiä tulevaisuuden varautumistoimenpiteitä.

Henkilöstön saatavuus ja työssä jaksaminen ovat kriittisiä tekijöitä hyvinvointialueen palveluiden laadun ja saavutettavuuden varmistamisessa. Pitovoiman lisäksi huomiota on kiinnitettävä työvoimapulan ratkaisemiseksi sekä koulutuksen kehittämistä että rekrytointitoimien tehostamista. Lisäksi teknologian ja digitalisaation hyödyntäminen voi helpottaa resurssien kohdentamista ja tarjota uusia mahdollisuuksia palveluiden saatavuuden parantamiseen. Tekoäly ja automatisoidut prosessit voivat esimerkiksi vähentää hallinnollista työtä ja nopeuttaa palveluihin pääsyä.

Väestönkehitys tuo mukanaan monia huomioon otettavia asioita palvelutuotannon kehittämisessä. Näitä ovat väestön ikääntymisen ja alueellisen eriytyminen esimerkiksi tulotason tai koulutustason suhteen. Erityisesti Jyväskylän seudun väestönkasvu ja toisaalta muun hyvinvointialueen väestön väheneminen luovat tarpeen mukauttaa palveluverkkoa ja kehittää uusia toimintamalleja, jotka huomioivat eri alueiden erityispiirteet. Yhteisöllisyyden ja asukkaiden aktiivisuuden tukeminen on myös tärkeässä roolissa, sillä osallisuuden vahvistaminen voi edistää hyvinvointia ja vähentää syrjäytymisen riskiä.

Asukkaan luottamuksen säilyttäminen ja vahvistaminen laajasti julkisiin palveluihin, mutta hyvinvointialueen kokonaisuudessa erityisesti sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen palveluihin edellyttää avointa viestintää ja asukkaiden osallistamista palveluiden kehittämiseen sekä päätöksentekoon. Hyvinvointialueen rooli näkyy paitsi palveluiden järjestämisessä ja tuottamisessa mutta myös laajemmin asukkaiden



hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistäjänä. Luotettava tieto ja ennaltaehkäisevät toimet vähentävät ongelmia ja lisäävät asukkaiden luottamusta siihen, että alue toimii oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti kaikkia varten.

Keski-Suomen hyvinvointialueen strategiset toimenpiteet seuraavalle valtuustokaudelle keskittyvät erityisesti talouden hallintaan, palveluiden saavutettavuuden turvaamiseen, digitalisaation hyödyntämiseen sekä varautumiseen ja turvallisuuden kehittämiseen. Tulevien vuosien menestys riippuu kyvystä tehdä pitkäjänteisiä ja ennakoivia päätöksiä, jotka perustuvat laajaan yhteistyöhön ja jatkuvaan toimintaympäristön seurantaan. Kuntien, maakunnan liiton, kolmannen ja neljännen sektorin sekä hyvinvointialueen yhteistyön syventämiselle on vahvat perusteet.

Tausta

Tulevaisuuden ennakointi on vakiintunut työtapa niin kansallisesti kuin kansainvälisesti - vaikka näkymät eivät aina toteutuisikaan. Valtioneuvoston kanslia, Sitra, World Health Organization (WHO) ja monet muut organisaatiot tuottavat erilaisia katsauksia ja raportteja, joista löytyy erilaisia näkökulmia tulevaan. Näitä olemassa olevia materiaaleja on hyödynnetty myös tämän tulevaisuuskatsauksen valmistelussa.

Sosiaali- ja terveysministeriössä (STM) on tunnistettu tarve muodostaa pitkän aikavälin kansallinen näkemys sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujärjestelmästä. STM on tähän liittyen käynnistänyt alkuvuodesta virkatyönä valmistelun, jonka tarkoituksena on laatia *Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujärjestelmä 2030-luvulla* -visio. Toinen merkittävä kansallinen seurattava suunnannäyttäjä on ollut palvelureformiin liittyvä työskentely, jota hyvinvointialueella on seurattu tiiviisti esimerkiksi oman operatiivisen palvelureformin seurantaryhmän kautta. Visiotyötä ja palvelureformin etenemistä on seurattu myös osana tulevaisuuskatsauksen valmistelua ja sitä kautta on päästy hyvin kiinni sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen näkyymiin lähivuosina.

Keski-Suomen tulevaisuuskatsausta valmisteltaessa on hyödynnetty kansallisia ja kansainvälisiä asiantuntijaraportteja, ja tämän lisäksi työhön on otettu paikallinen ja hyvin käytännönläheinen tulokulma. Tavoitteena on, että tulevaisuuskatsauksen kautta 13.4.2025 valittava valtuusto saa työllensä perehdytysmateriaalia siitä, miltä tuleva valtuustokausi näyttää ja mitkä ovat ns. suuret linjat ja miltä teemat näyttävät paikallisesti.



Hyvinvointialueiden tulevaisuus on monien muutosten ja epävarmuustekijöiden värittävä. Keskeiset haasteet ovat valtakunnallisia ja liittyvät niin syntyvyyden vähenemiseen kuin väestön ikääntymiseen, ja toisaalta teknologian nopeaan kehitykseen, joka edellyttää jatkuvaa oppimista, sopeutumista ja investointeja uusiin ratkaisuihin. Ilmastonmuutoksen vaikutukset voivat heijastua terveyteen ja hyvinvointiin, ja se vaatii varautumista esimerkiksi sään ääri-ilmiöiden lisääntymiseen. Vaikutukset voivat näkyä hyvin konkreettisesti alueemme asukkaiden arjessa ja hyvinvointialueen palveluissa, esimerkiksi kotihoidon mahdollisuuksiin päästä myrskyjen jälkeen kotihoidon käynnille. Lisäksi talouden epävarmuudet ja mahdolliset maailmanpoliittiset jännitteet voivat vaikuttaa erilaisten resurssien saatavuuteen ja palveluiden järjestämiseen. Keski-Suomen hyvinvointialueella on alueellisena erityispiirteinä huomattavan suuret alueen sisäiset erot terveyden ja hyvinvoinnin osalta. Tästä seuraavaa alueen kahtiajakautumisen riskiä lisää paitsi alueen suuret hyvinvointi- ja terveyserot mutta myös esimerkiksi eroavaisuudet koulutustaustoissa ja sitä kautta taloudelliset erot.

Hyvinvointialueen on varauduttava näihin ennakoituihin muutoksiin uudistamalla, kehittämällä joustavia ja kestäviä toimintamalleja, panostamalla henkilöstön osaamisen jatkuvaan kehittämiseen sekä vahvistamalla yhteistyötä eri toimijoiden välillä. Ennakoiva suunnittelu ja tunnistettujen epävarmuustekijöiden huomioiminen päätöksenteossa auttavat kohtaamaan tulevaisuuden ilmiöt ja haasteet tehokkaasti.

Keski-Suomen hyvinvointialueella on tulevaisuudessa erinomaiset mahdollisuudet kehittää palveluita entistä ihmislähtöisemmiksi ja samalla myös tehokkaammiksi ja saavutettavammiksi. Esimerkiksi digitaalisten palveluiden laajentaminen mahdollistaa etävastaanottojen lisäämisen, mikä parantaa palveluiden saatavuutta ja joustavuutta. Digitaalisten palveluiden kehittämisessä on kuitenkin tärkeää kuunnella asukkaita ja tarjota tarvittaessa myös henkilökohtaista opastusta niiden käyttöön. Lisäksi tutkimus-, koulutus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta (TKKI) tarjoaa välineitä kestävien ja vaikuttavien palveluiden rakentamiseen. TKKI-toimintaan panostamalla on mahdollisuus kehittää uusia ratkaisuja, jotka parantavat esimerkiksi hoidon laatua ja kustannustehokkuutta. Onnistumisen edellytyksenä on määrätietoinen kehittämistyö ja riittävät resurssit - erityisesti hyvinvoiva henkilöstö. Uudistumiselle on kuitenkin turvattava työrauha, erityisesti kansalliselta tasolta, jotta uudet käytännöt saadaan jalkautettua arkeen ja käytännön toimintaan.

Asiakastyytyväisyys hyvinvointialueella on erinomaisella tasolla, asiakkaat ja potilaat ovat olleet pääsääntöisesti tyytyväisiä palveluihin. Asukkaan luottamuksen säilyttämisen näkökulmasta palveluita käyttäneiden palaute on jatkossakin ensiarvoisen tärkeä kulmakivi toiminnalle - käyttäjien kokemukset kannattaa viestiä myös heille, jotka palveluita eivät ole käyttäneet.



1. Tulevaisuuskatsaus osana strategian väliarviointia

Tulevaisuutta ei voi ennustaa, mutta tulevaisuuskatsauksen avulla voi tunnistaa ja tarkastella erilaisia mahdollisia tulevaisuuden ilmiöitä ja teemoja, joilla voi olla vaikutusta hyvinvointialueen toimintaan. Ilmiöiden tunnistaminen mahdollistaa ennakkoinnin ja niihin valmistautumisen sekä sellaisten valintojen tekemisen, jotka johdattavat kohti toivottua tulevaisuuden suuntaa.

Tulevaisuuskatsaus on teemoiltaan Keski-Suomen hyvinvointialueen viranhaltijoiden ja luottamushenkilöiden jaettu näkemys hyvinvointialueen strategisesta toimintaympäristöstä sekä lähivuosien tulevaisuuden kehitykseen vaikuttavista epävarmuuksista. Katsauksessa kuvataan yhdessä luottamushenkilöiden, viranhaltijoiden sekä muiden asiantuntijoiden kanssa tunnistettuja tulevaisuuden teemoja (12) ja kuvataan teemojen kautta ilmiöitä, haasteita ja riskejä, joihin hyvinvointialueen on syytä varautua ja joita mahdollisesti tulee ottaa huomioon toimintaa suunnitellessa ja linjatessa tulevan valtuustokauden aikana.

Lisäksi tulevaisuuskatsaus sisältää seurantasuunnitelman, jonka avulla hyvinvointialueella seurataan, ennakoidaan ja varaudutaan erilaisten ilmiöiden ja niiden kehityspolkujen toteutumiseen tai toteutumattomuuteen. Tämä työskentelytapa on hyvinvointialueella uusi, ja tulemme seuraamaan tarkasti, kuinka se palvelee tarkoitustaan. Suunnitelma on jo alkuvaiheessa sovitettu yhteen kansallisen sekä Keski-Suomen alueella tehtävän vastaavan työn kanssa, mutta työskentelytapa hakee varmasti muotoaan alkuvaiheessa.

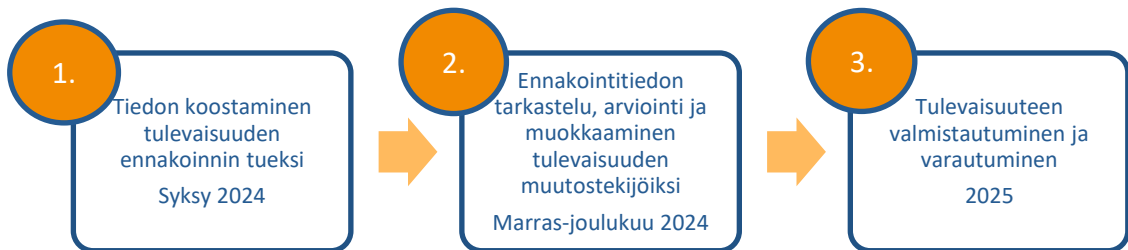
1.1. Tulevaisuuskatsauksen valmistelun vaiheet

Tulevaisuuskatsausprosessi voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen (kuva 1). Ensimmäisessä vaiheessa koostettiin ennakkointitietoa aikaisempien toimintaympäristöanalyysien ja muun käytettävissä olevan lähdemateriaalin pohjalta, jonka avulla pyrittiin alustavasti tunnistamaan keskeiset ilmiöt ja ymmärtämään ennakoitavissa olevat tulevaisuuden tapahtumakulut sekä jo tunnistetut yllättävät tapahtumat. Ennakkointitiedon keruussa painotettiin erityisesti lyhyen aikavälin muutoksia, eli niitä, joihin Keski-Suomen hyvinvointialueen tulee varautua seuraavan valtuustokauden 2025–2030 aikana.

Toisessa vaiheessa alustavaa tietoa tarkasteltiin ja syvennettiin Keski-Suomen hyvinvointialueen näkökulmasta, tunnistuen keskeisiä tulevaisuuden muutostekijöitä (kutsuttu myös epävarmuustekijöiksi). Tässä työssä hyödynnettiin kyselyitä, haastatteluja ja työpajoja, joihin osallistuivat hyvinvointialueen johtavat viranhaltijat,

keskeiset sidosryhmät ja luottamushenkilöt. Muutostekijät ryhmiteltiin kokonaisuuksiksi, joissa eri tekijät kytkeytyvät toisiinsa.

Kolmannessa vaiheessa yhdessä tunnistetut 12 teemaa on kuvattu ja muotoiltu perehdytysmateriaaliksi ja jatkossa hyödynnettäväksi tulevalle valtuustolle. Lisäksi on suunniteltu, miten hyvinvointialue voi varautua tulevaisuuteen niin oman organisaationsa näkökulmasta kuin osana laajempaa toimijakenttää.



Kuva 1 Tulevaisuuskatsausprosessin vaiheet

2. Ennakointitiedon koostaminen - aikaisempiin toimintaympäristöanalyysiin ja muuhun lähdeaineistoon tutustuminen

Tässä kappaleessa on kuvattu tiivistetysti tulevaisuuskatsauksen muodostamisessa hyödynnettyjä lähdemateriaaleja, kuten maailman terveysjärjestö WHO:n vuonna 2022 julkaisemaa ensimmäistä ennakointiraporttiaⁱ, valtioneuvoston kanslian tulevaisuusselonteon toimintaympäristöanalyysiaⁱⁱ, Sitran tulevaisuuskatsauksen megatrendejäⁱⁱⁱ ja Keski-Suomen liiton valmistelemaa Keski-Suomen Skenaariot 2050^{iv} -tulevaisuustyötä. Näitä aineistoja sekä muuta lähdemateriaalia hyödynnettiin hyvinvointialueen tulevaisuuden muutostekijöiden tunnistamisessa.

WHO:n ennakointiraportti, valtioneuvoston kanslian toimintaympäristöanalyysi, Sitran megatrendit 2024 ja Keski-Suomen skenaariot korostavat yhtenevästi tulevaisuuden epävarmuustekijöinä muun muassa ilmastonmuutosta, teknologian nopeaa kehitystä, väestön ikääntymistä, maailmanpoliittisia jännitteitä sekä talouden rakenteellisia muutoksia ja yhteiskunnallisen eriarvoisuuden kasvua. Raporteissa korostuu tarve vahvistaa kriisinkestävyttä ja varautumista niin talouden, terveyden, ympäristön kuin turvallisuudenkin näkökulmasta. Lisäksi ne kaikki tunnistavat luottamuksen, yhteistyön ja osallisuuden vahvistamisen sekä ennakoivan päätöksenteon keskeisinä keinoina

varautua tulevaisuuden haasteisiin ja varmistaa yhteiskunnan toimivuus nopeasti muuttuvassa maailmassa. Seuraavassa kuvataan tiivistetysti kyseisten raporttien teemat.

2.1. Maailman terveysjärjestö WHO:n tulevaisuuden trendit

Maailman terveysjärjestö WHO julkaisi vuonna 2022 ennakointiraportin *Imagining the Future of Pandemics and Epidemics: A 2022 Perspective*, joka käsittelee pandemioiden ja epidemioiden tunnistamista sekä niihin varautumista. WHO:n määrittelemissä globaaleissa tulevaisuuden trendeissä korostuvat merkittävät muutokset eri alueilla. Sosiaalisella tasolla eriarvoisuus kasvaa, väestö ikääntyy ja kaupungistuminen tiivistää ihmisiä pienille alueille. Työnteon tavat ja viestinnän muodot muuttuvat, fyysinen kanssakäyminen vähenee ja sosiaalisia suhteita ylläpidetään yhä enemmän teknologian avulla. Teknologian saralla digitalisaation ja tekoälyn käyttö laajenee, bioteknologiset innovaatiot kehittyvät, ja logistiikka- sekä toimitusketjuja digitalisoidaan. Lisäksi datan- ja immateriaalioikeuksien hallinta nousee WHO:n mukaan merkittäväksi tulevaisuuden kysymykseksi.

WHO:n raportin mukaan työperäinen maahanmuutto lisääntyy, ja paikallistaloudet joutuvat kilpailemaan kansainvälisten kauppaketjujen kanssa. Yksityisen sektorin rooli humanitaarisessa avussa ja terveyskriisien hallinnassa kasvaa. Ihmiset kiinnittävät aiempaa enemmän huomiota kestävämpiin liikkumisratkaisuihin, ja globaalin vallan painopiste siirtyy nouseville talousmaille.

Ympäristön osalta ilmastonmuutos, luontokato ja luonnonvarojen ehtyminen korostuvat. Energiasiirtymä, kiertotalous sekä vesi- ja ruokaturvallisuus nousevat keskeisiksi ympäristöteemoiksi. Globalisaation kiihtyessä konfliktiriskit kasvavat protektionismin lisääntyessä. Samalla luottamus päättäjiin heikkenee, disinformaatio leviää ja radikalisoituminen lisääntyy. Monikansallisten yritysten ja teknologiajättien valta kasvaa, ja tietosuoja- sekä kyberturvallisuusriskit nousevat yhä merkittävämmiksi globaaleiksi haasteiksi.

WHO:n tulevaisuusraportin lopputuloksena muodostui kolme yleistä ohjaavaa periaatetta, joiden tarkoituksena on vahvistaa pandemiavalmiutta:

- **Luottamus**
- **Solidaarisuus ja tasapuolisuus**
- **Kestävä kehitys**

Näitä täydentää viisi keskeistä teemaa ja painopistealuetta. **Tiede, politiikka ja ympäristö** muodostavat perustan, jossa vankka tieteellinen näyttö toimii



päätöksenteon pohjana. Tiedon on oltava läpinäkyvää, ja poliittisten toimenpiteiden tulee mahdollistaa epävarmuuden hallinta.

Toinen keskeinen teema on **ihmisiin, viestintään ja koulutukseen panostaminen**. Mielenterveysvaikutusten arviointi ja yhteisölähtöiset aloitteet tukevat väestön hyvinvointia, ja koulutus on avainasemassa turvallisen ja tiedostavan käyttäytymisen edistämisessä.

Kolmantena teemana **talous, infrastruktuuri ja järjestelmät** vaativat vahvoja ja joustavia rakenteita, jotka kestävät odottamattomia kriisejä, turvaavat elämän ja toimeentulon sekä takaavat keskeisten palveluiden jatkuvuuden.

Neljänneksi **teknologia ja innovaatiot** ovat keskeisiä tulevaisuuden valmiuden rakentamisessa ja uusien ratkaisujen kehittämisessä.

Lopuksi viidentenä **johtajuus ja yhteistyö** ovat välttämättömiä luottamuksen, avoimuuden ja vastuullisuuden ylläpitämiseksi. Datan, tiedon ja ratkaisujen jakaminen vahvistaa globaalia solidaarisuutta ja yhteisiä ponnistuksia terveysuhkien torjumiseksi.

2.2. Tulevaisuuden muutostekijät valtioneuvoston kanslian toimintaympäristöanalyysin mukaan

Valtioneuvoston kanslian (VNK) tulevaisuusselonteon ensimmäisen osan toimintaympäristöanalyysissä on kuvattu 26 Suomen tulevaisuuteen vaikuttavaa geopoliittista, taloudellista, yhteiskunnallista, teknologista, ympäristöllistä sekä lainsäädännöllistä muutostekijää. VNK julkaisee muutostekijöiden ja niihin liittyvien epävarmuustekijöiden pohjalta rakentuneen tulevaisuusselonteon kevään 2025 aikana. Siihen liittyy myös vaihtoehtoiset tulevaisuuden kehityskulut Suomelle vuoteen 2045 sekä skenaariot vaikutuksineen ja varautumisehdotuksineen. Keski-Suomen hyvinvointialueen tulevaisuuskatsausta valmisteltaessa tulevaisuusselonteon ensimmäinen osa oli valmistunut ja julkaistu, ja sitä on hyödynnetty lähdeaineistona hyvinvointialueen toimintaympäristön ennakkointitietoa koostettaessa.

VNK:n tunnistamat 26 tulevaisuuden muutostekijää jakautuvat geopoliittisiin, taloudellisiin, yhteiskunnallisiin, teknologisiin, ympäristöllisiin ja lainsäädännöllisiin tekijöihin. Näitä yhdistävät globaalit haasteet, kuten turvallisuusympäristön muutokset, väestön ikääntyminen, ilmastonmuutos, teknologinen murros ja demokratian heikkeneminen. Teknologian rooli korostuu tuottavuuden ja turvallisuuden kehittämisessä, mutta se tuo mukanaan myös uusia riskejä, kuten kyberuhkia ja informaatiovaikuttamista. Väestön ikääntyminen kuormittaa palvelujärjestelmiä ja muuttaa työvoimatarvetta, lisäten painetta työperäiselle maahanmuutolle. Ilmastonmuutoksen vaikutukset ulottuvat niin talouden, ympäristön kuin turvallisuudenkin alueille, kun sään ääri-ilmiöt, luontokato ja resurssipula pahenevat.



Yhteiskunnan eriarvoistuminen, muuttoliikkeet ja koulutuksen merkityksen korostuminen vaikuttavat yhteiskunnan vakauteen. Demokratian heikkeneminen näkyy niin sananvapauden kaventumisena kuin disinformaation ja vihapuheen yleistymisenä, mikä rapauttaa luottamusta erityisesti julkisiin instituutioihin. Suomessa on tarpeen vahvistaa kansalaisten luottamusta, edistää osallisuutta ja torjua eriarvoisuutta, jotta yhteiskunnan kokonaisturvallisuus ja demokratian perusta säilyvät vahvoina. Samalla siirtymä kohti reilumpaa ja kestävämpää maailmaa edellyttää investointeja, tehokasta riskienhallintaa ja kansainvälistä yhteistyötä.

2.3. Sitran megatrendit

Sitra julkaisee muutaman vuoden välein megatrendit, joka on trendikatsaus globaalien muutosilmiöiden suunnista. Vuoden 2024 megatrendit noudattavat edellisvuoden linjaa, uudet megatrendit julkaistaan vuonna 2026. Sitran nimeämät tulevaisuuteen vaikuttavat muutosilmiöt - luonnon kantokyvyn mureneminen, hyvinvoinnin haasteiden kasvu, demokratian kamppailun koveneminen, kilpailun kiihtyminen digivallasta ja talouden perustan rakoilu - heijastavat erilaisten globaalien kriisien vaikutuksia. Ilmaston kuumeneminen, luontokato ja liiallinen kulutus vaarantavat sekä ympäristön että ihmisten hyvinvoinnin, mikä vaatii kiireellisiä toimia luonnonvarojen kestävä käytön näkökulmasta. Väestön ikääntyminen, työelämän murros ja palvelujärjestelmien kuormitus haastavat hyvinvointiyhteiskunnan rahoituksen ja toimivuuden. Teknologian hyödyntäminen voi tuoda ratkaisuja palvelujärjestelmien kuormituksen keventämiseksi ja taloudellisuuden lisäämiseksi, mutta se lisää myös eriarvoisuutta. Työurien pidentymiseen ja teknologian nopeaan kehitykseen liittyy kuitenkin rakenteellinen muutospaine työntekijöiden jatkuvan osaamisen ja työkalutuurin kehittämiseen.

Trendien kehitys osoittaa, että demokratian heikentyminen tulee jatkumaan, ja siihen vaikuttavat autoritaariset toimintatavat ja geopoliittiset jännitteet, jotka horjuttavat luottamusta totuttuun sääntöihin pohjaavaan maailmanjärjestykseen. Erilaiset disinformaatiokampanjat pyrkivät aiheuttamaan hämmennystä kansalaisissa, ja suoranainen vihapuhe ja maalittaminen voivat aiheuttaa sen, että halukkuus toimia yhteiskunnallisena vaikuttajana politiikassa heikkenee. Talouden rakenteiden kestävyys on yhä tärkeämpi kysymys, kun vastuullisuus ympäristöä ja ihmisoikeuksia kohtaan nousee päätöksenteon keskiöön. Eriarvoisuus kasvaa myös talouden näkökulmasta, varallisuuden keskittyessä niin globaalisti kuin kansallisestikin.

2.4. Keski-Suomen liiton valmistelemat Keski-Suomen skenaariot 2050

Keski-Suomen liiton tulevaisuuskuvauksen *Keski-Suomen skenaariot 2050* mukaan tulevaisuudessa huomioitavat epävarmuustekijät liittyvät geopolitiikan ja turvallisuuden sekä digitalisaation ja teknologian kehitykseen, ilmastonmuutoksen ja



luontokadon etenemiseen, hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen edellytyksiin, aluerakenteeseen, työn tekemiseen ja työvoiman liikkuvuuteen sekä oppimisen ja arvojen muutokseen. Lisäksi on tunnistettu läpileikkaavina trendeinä väestön ikääntyminen ja demografiset muutokset, työn murros, ilmastonmuutos, energiamurros ja kehittyvät teknologiat, digitalisaatio ja datan määrän kasvu.

Keski-Suomen liiton skenaariot muodostavat kolme erilaista tulevaisuuskuva. Ensimmäisessä skenaariossa avoin globaali talous keskittyy suuryritysten hallintaan, jotka ohjaavat merkittävästi niin talouden kuin yhteiskunnan kehitystä. Turvallisuustilanne on vakaa ja vihreä siirtymä etenee suuryritysten johdolla. Teknologiset läpimurrot ja automatisaatio mullistavat työelämän, mutta samalla rakenteellinen työttömyys lisääntyy, mikä tekee perustulosta laajasti käytetyn ratkaisun. Julkinen sektori supistuu merkittävästi ja suuryritykset ottavat roolia hyvinvointipalveluiden, kuten terveydenhuollon ja koulutuksen, tarjoajina. Sääntelyn puuttuessa teknologinen kehitys on nopeaa mutta samalla ennakoimatonta, mikä korostaa yritysten valtaa ja vastuuta.

Toisessa skenaariossa talous jakautuu kilpaileviin blokkeihin, joissa länsi toimii yhtenäisenä voimana ja EU:n asema on vahvistunut kansallisen päätäntävällän kustannuksella. Ympäristökriisejä ratkotaan alueellisilla toimilla ja EU pyrkii kohti omavaraisuutta erityisesti kriittisissä resursseissa. Teknologiaainnovaatioiden painopiste on siirtynyt Aasiaan, kun taas EU keskittyy korkean jalostusasteen tuotteiden ja teknologioiden vientimarkkinoihin. Terveydenhuollossa ennakoivuus korostuu ja EU hyödyntää tehokkaasti yhteistä terveysdataa väestön hyvinvoinnin edistämiseksi.

Kolmannessa skenaariossa maailma on konfliktien leimaama ja turvallisuustilanne kiristynyt. Länsimaat ovat hajanaisia ja Kiinan vaikutusvalta kasvaa globaalisti. Monissa demokraattisissa valtioissa hallintomalli on muuttunut autoritaarisemmaksi, mikä heijastuu kansainvälisiin suhteisiin. Pohjoismaissa yhteistyö on kuitenkin tiivistynyt luoden vakautta muuten epävakaiseen ilmapiiiriin.

Mikään näistä skenaarioista ei tule luultavasti sellaisenaan toteutumaan, vaan tulevaisuus on mahdollisesti eri kuvausten yhdistelmä, joten skenaarioita tuleekin tarkastella kokonaisuutena. Skenaariokuvausten tarkoitus on edistää tulevaisuuteen vaikuttavien ilmiöiden ymmärtämistä ja parantaa alueellisten toimijoiden kykyä reagoida ja vastata muutoksiin.



3. Ennakointitiedon syventäminen ja muokkaaminen muutostekijöiksi

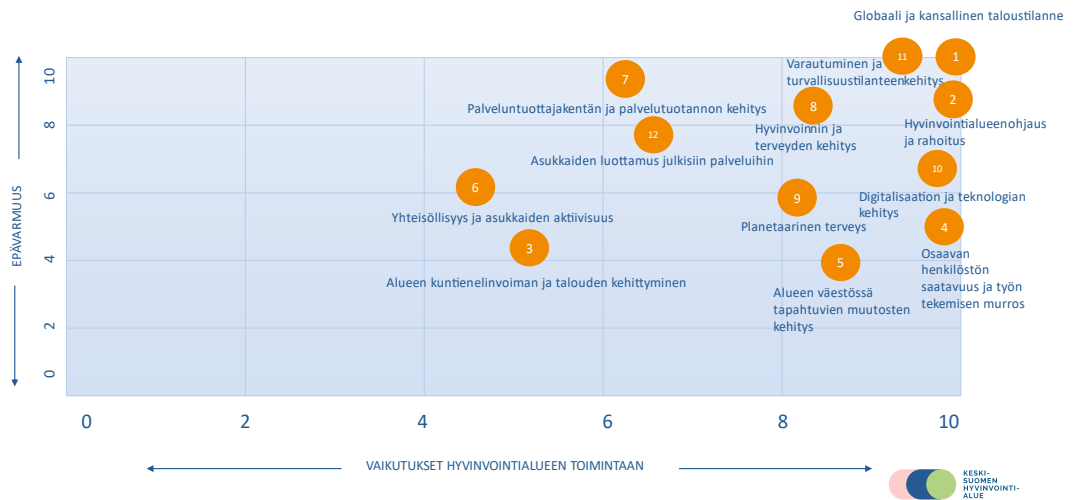
3.1. Viranhaltijoiden ja sidosryhmien osallistaminen

Alustavan tiedonkeruun jälkeen laadittiin hyvinvointialueen johtaville viranhaltijoille ja keskeisille sidosryhmille sähköinen Webropol-kysely, jolla kartoitettiin heidän näkemyksiään tulevaisuuden muutostekijöistä ja niiden aiheuttamasta epävarmuudesta Keski-Suomen hyvinvointialueella.

Hyvinvointialueen johtavilta viranhaltijoilta (n=13) ja keskeisiltä sidosryhmiltä (n=27) selvitettiin kyselyn avulla heidän näkemyksiään niistä ilmiöistä ja asioista (muutostekijät), joihin Keski-Suomen hyvinvointialueella tulee varautua ja valmistautua tulevan valtuustokauden aikana, eli vuoteen 2030 mennessä. Vastauksia kyselyyn tuli yhteensä 12, vastausprosentin jäädessä 30 %. Ilmiöiden kuvaamisen lisäksi vastaajia pyydettiin arvioimaan, millaista epävarmuutta ilmiöön liittyy ja miten merkittävänä vastaaja näkee ilmiön hyvinvointialueen toiminnalle.

Kyselyn tulokset analysoitiin taulukoimalla ne teemoittain ilmiöiden mukaan ja lisäämällä vastaajien arviot ilmiöiden vaikuttavuudesta ja epävarmuudesta. Vastausten pohjalta muodostettiin ensimmäisen vaiheen näkemys muutostekijöistä, joihin hyvinvointialueen tulee varautua lähitulevaisuudessa. Teemoissa korostuivat erityisesti tiukka taloustilanne, henkilöstön saatavuus, turvallisuuteen, tekoälyyn ja tietoturvaan sekä teknologian kehitykseen liittyvät kysymykset, samoin kuin väestörakenteen muutosten vaikutukset. Nämä teemat olivat linjassa kerätyn ennakointitiedon kanssa, ja ne vahvistivat aiemmin tunnistettujen tekijöiden merkitystä hyvinvointialueen toimintaympäristössä.

Kyselystä saatuja tuloksia ja aikaisempia toimintaympäristöanalyysjä hyödyntäen muodostettiin alustava taulukko (kuva 2) keskeisistä Keski-Suomen hyvinvointialueen tulevaisuuteen vaikuttavista muutostekijöistä, niiden epävarmuuksista ja vaikutuksista hyvinvointialueen toimintaan. Taulukkoa täydennettiin työskentelyn edetessä esimerkiksi toimielinten työpajoissa käytyjen keskustelujen perusteella.



Kuva 2 Keski-Suomen hyvinvointialueen keskeiset muutostekijät 2024–2030

Muutostekijöitä muodostui lopulta 12:

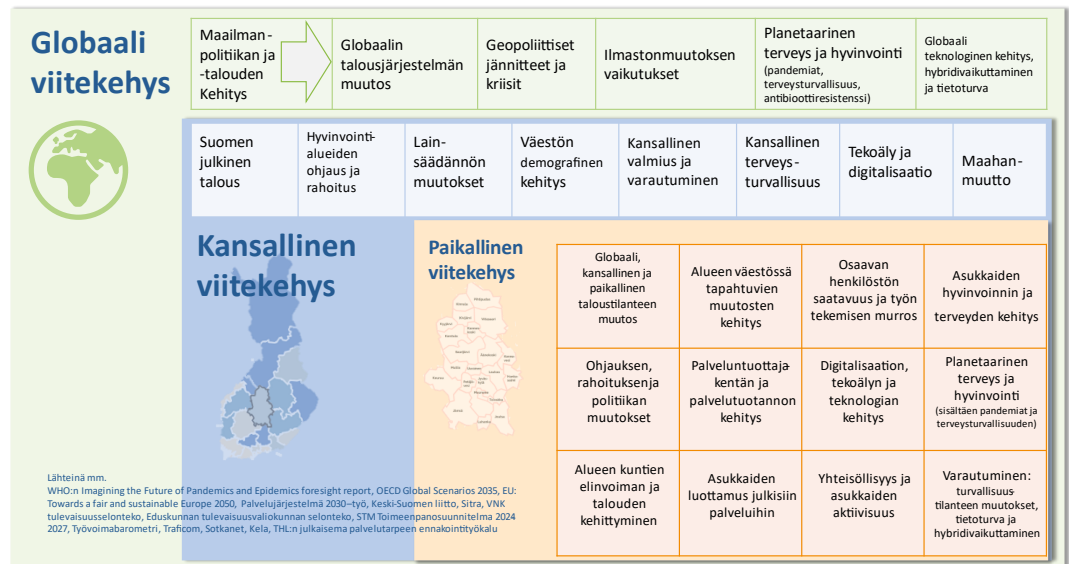
1. Globaali, kansallinen ja paikallinen taloustilanteen muutos
2. Ohjauksen, rahoituksen ja politiikan muutokset
3. Alueen kuntien elinvoiman ja talouden kehittyminen
4. Osaavan henkilöstön saatavuus ja työn tekemisen murros
5. Alueen väestössä tapahtuvien muutosten kehitys
6. Yhteisöllisyys ja asukkaiden aktiivisuus
7. Palveluntuottajakentän ja palvelutuotannon kehitys
8. Asukkaiden hyvinvoinnin ja terveyden kehitys
9. Planetaarinen terveys ja hyvinvointi
10. Digitalisaation, tekoälyn ja teknologian kehitys
11. Varautuminen ja turvallisuustilanteen muutokset
12. Asukkaiden luottamus julkisiin palveluihin

Muutostekijöiden pohjalta laadittiin työskentelyn helpottamiseksi aineistopaketti (Liite 1), joiden ensimmäisiä versioita hyödynnettiin työpajoissa. Aineistopakettissa jokaista muutostekijää kohti laadittiin kolme ”korttia”:

- 1) muutostekijäkortti, jossa muutostekijä määritellään ja kuvataan, millaista epävarmuutta tekijään liittyy. Kuvauksissa on huomioitu globaali ja kansallinen kehitys, mutta painotus on sen paikallisissa vaikutuksissa

- 2) tietokortti, joka on lähdemateriaaleista ja datasta koostuva tietoiskumainen tietoaineistokortti. Tietokorttien tarkoitus ei ole kattaa kaikkea aiheeseen liittyvää tietoa vaan toimia ajatusten herättelijänä ja keskustelun avauksena.
- 3) toimintokortti, jossa kuvataan toimenpiteet, joita hyvinvointialueella on jo käynnissä muutostekijään liittyen. Toimintokorttien tarkoitus on muistuttaa läpileikkaavuuksista ja jo olemassa olevista toimenpiteistä.

Lisäksi ennakkotiedon ja kyselyjen perusteella valmisteltiin näkymä ilmiöiden vaikutuksista toisiinsa kansainvälisestä, kansallisesta ja paikallisesta näkökulmasta. Muutostekijöiden muodostuminen ja liittyminen toisiinsa globaalin, kansallisen ja paikallisen viitekehyksen kautta on kuvattu kuvassa 3.



Kuva 3 Keski-Suomen hyvinvointialueen tulevaisuuden muutostekijöiden muodostaminen

Kyselystä saatua aineistoa rikastettiin haastattelemalla Keski-Suomen hyvinvointialueen 16 johtavaa viranhaltijaa. Lisäksi kansallisen näkemyksen vahvistamiseksi haastateltiin esimerkiksi palvelutarpeen kehityksen arviointiin erikoistunut THL:n johtava tutkija. Haastattelut syvensivät näkemystä jo nousseiden teemojen ympärillä ja niiden antia hyödynnettiin epävarmuuskuvauksissa. Varsinaisia uusia muutostekijöitä haastatteluissa ei noussut esiin.

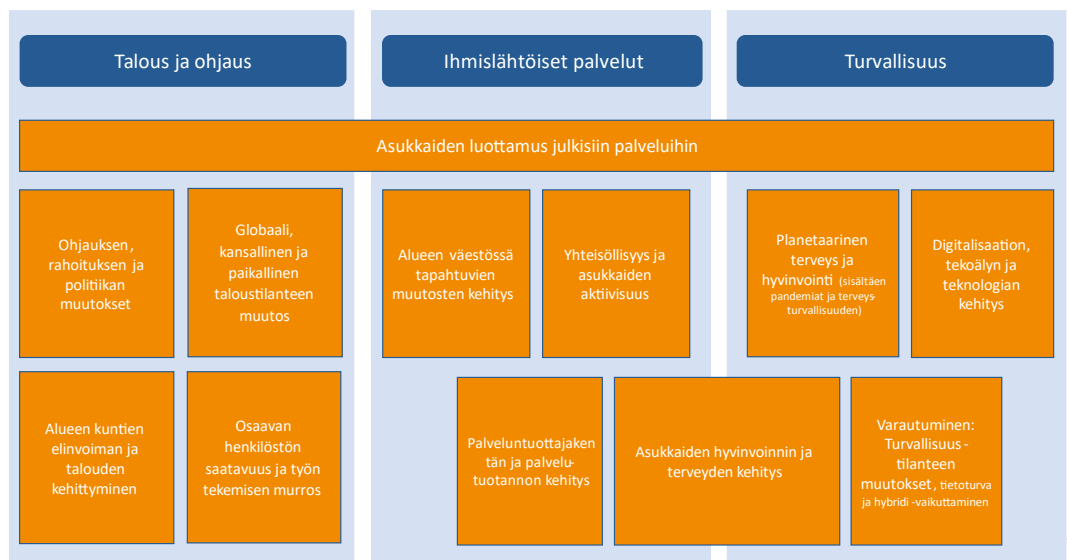
3.2. Luottamushenkilöiden osallistaminen toimielintyöpajoissa

Aikaisemmista toimintaympäristöanalyseistä, muusta lähdeaineistoista sekä Webropol-kyselyistä ja haastatteluista saadun aineiston perusteella muodostetut

tulevaisuuden muutostekijät ja niihin liittyvät epävarmuudet käsiteltiin luottamushenkilöiden kanssa toimielinten työpajoissa ja seminaareissa. Työpajat ja seminaarit järjestettiin marras-joulukuussa 2024 kaikille vaikuttamistoimielimille, lautakunnille (pois lukien aluevaalilautakunta) ja jaostoille sekä aluehallitukselle. Työpajoissa arvioitiin, oliko muutostekijöihin ja niihin liittyviin asioihin jotain lisättävää, täydennettävää tai pois otettavaa ja koettiin tunnistetut muutostekijät oikeiksi. Työpajojen tulosten pohjalta muutostekijöitä ja epävarmuuskuvauksia muokattiin ja syvennettiin vastaamaan yhteistä käsitystä Keski-Suomen hyvinvointialueen toimintaympäristön näkökulmasta. Aluevaltuusto käsitteli tulevaisuuskatsausta tammikuun 2025 seminaarissa.

4. Tulevaisuuden muutostekijät

Tässä kappaleessa esitetään tulevaisuuden muutostekijät (kuva 4), joiden on yhdessä luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden kanssa todettu kuvaavan Keski-Suomen hyvinvointialueen toimintaympäristön keskeisiä muutoksia ja epävarmuuksia, joihin tulee varautua tulevan valtuustokauden aikana. Kuvassa olevat 12 muutostekijää (oranssit laatikot) on jäsennelty toisiaan tukeviin teemoihin niiden sisällön sekä työpajoissa käydyn keskustelun perusteella. Yläteemoiksi muodostuivat talous ja ohjaus, ihmislähtöiset palvelut sekä turvallisuus, joita voi jatkotyöskentelyssä hyödyntää. Muutostekijöistä asukkaiden luottamus julkisiin palveluihin tunnistettiin kaikkia teemoja läpileikkaavaksi mutta myös teemoista tärkeimmäksi.



Kuva 4 Keski-Suomen hyvinvointialueen tulevaisuuden muutostekijät



Tässä kappaleessa kuvataan kukin muutostekijä sekä siihen liittyvät epävarmuudet tiivistetysti. Muutostekijät esitetään teemojen mukaan järjestettynä, läpileikkaava luottamuksen teema kuvataan viimeisenä. Lisäksi kuvataan kunkin muutostekijän vaikutuksia Keski-Suomeen tai Keski-Suomen hyvinvointialueelle.

4.1. Globaali, kansallinen ja paikallinen taloustilanteen muutos

Globaalilla tai kansainvälisellä taloustilanteella tarkoitetaan maailmanlaajuisen talouden tämänhetkistä tilaa, eli sitä, miten eri maiden taloudet voivat ja miten ne vaikuttavat toisiinsa. Se sisältää esimerkiksi sen, kasvaako vai supistuuko maailmantalous, miten inflaatio ja työllisyys kehittyvät sekä millainen on kaupan ja rahoitusmarkkinoiden tilanne. Koska maat ovat taloudellisesti riippuvaisia toisistaan, yhden alueen talouskriisit tai menestykset voivat heijastua koko maailmaan. Kansainvälinen, kansallinen ja paikallinen talous käsittää siis maailmantalouden tilanteen ja siihen liittyvän maailmanpoliittisen tilanteen sekä niiden kehityssuunnat ja vuorovaikutukset. Maailmanpoliittinen tilanne taas viittaa eri maiden välisiin valtasuhteisiin. Taloustilanteen teemalla viitataan myös Suomen valtion, hyvinvointialueiden, kuntien ja muiden julkisten toimijoiden tuloihin, menoihin ja velkaantumiseen sekä niiden keskinäiseen tasapainoon. Kokonaisuudessaan tämä kattaa julkisen sektorin taloudellisen tilanteen, kuten verotulot, julkiset menot, velkaantumisen sekä julkisten palveluiden rahoituksen yleisellä tasolla sekä luonnollisesti näihin liittyvät muutokset, joita tulee seurata sekä ennakoida.

Suomeen ja hyvinvointialueisiin kohdistuu monia taloudellisia epävarmuuksia, joihin vaikuttavat sekä kansainväliset että kansalliset tekijät. Globaali talousjärjestelmä ja suurvaltojen väliset voimasuhteet sekä niistä johtuvat jännitteet voivat muuttua merkittävästi, mikä heijastuu myös Suomen taloudelliseen tilanteeseen. Uudet geopoliittiset konfliktit tai jännitteet voivat vaikuttaa kansainväliseen vakauteen ja toimitusketjuihin, mikä lisää epävarmuutta talouden kehityksessä.

Kansallisella tasolla väestön ikääntyminen, syntyvyyden lasku, palvelutarpeiden kasvu ja näiden vaikutukset julkisiin menoihin sekä kansainvälisen talouden heilahtelut ja julkisen sektorin rakenteelliset uudistukset luovat lisähaasteita. Samalla veropolitiikan ja työllisyysasteen kehitys vaikuttavat merkittävästi julkisen talouden kestävyysasteeseen. Teknologian kehitys tuo mukanaan mahdollisuuksia parantaa julkisten palveluiden kustannustehokkuutta, mutta edellyttää myös sopeutumista ja investointeja, vaikuttavuuden seurantaan sekä asukkaiden opastamista uusien teknologioiden käyttöön.

Hyvinvointialueen taloudellinen tilanne on monin tavoin riippuvainen tekijöistä, joihin alue ei voi suoraan vaikuttaa, kuten kansallisista ja globaaleista talouskehityksistä. Samalla hyvinvointialueella on merkittävä rooli koko alueen elinvoimaisuuden



tukemisessa, ei ainoastaan ostopalveluiden kautta, vaan myös paikallistasolla yksittäisten kuntien kannalta. Näiden tekijöiden kesellä on tärkeää ylläpitää julkisen sektorin tehokkuutta ja taloudellista tasapainoa, sillä tällä on suora vaikutus asukkaiden luottamukseen julkisia palveluita ja hyvinvointialuetta kohtaan.

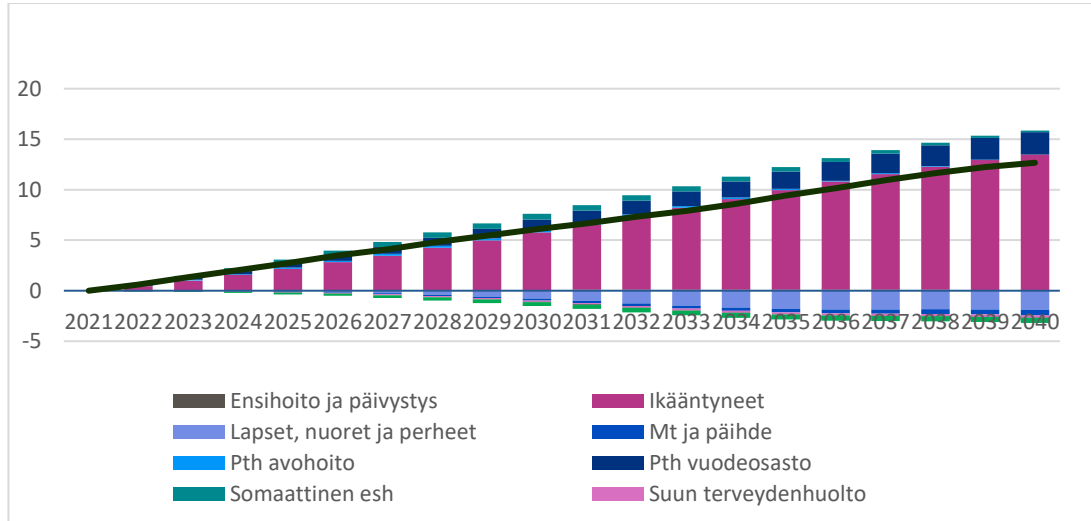
Tällainen kehityskulku vaikuttaa asukkaaseen useilla tavoilla, jotka liittyvät erityisesti taloudellisiin ja sosiaalisiin vaikutuksiin. Taloudellisen tilanteen heikentyessä julkisen sektorin rahoituksen tarve kasvaa, joka voi näkyä esimerkiksi korkeampina veroina tai palvelumaksuina asukkaalle. Globaaleihin ja kansallisiin taloudellisiin epävarmuuksiin liittyvät hintavaihtelut heijastuvat myös asukkaiden arkeen. Taloustilanteen muutoksilla voi olla vaikutuksia kotitalouksien hyvinvointiin myös työllisyystilanteen ja ostovoiman kautta.

Julkisten menojen sopeutustarpeet voivat johtaa resurssien vähenemiseen, joka voi pahimmillaan näkyä palveluiden karsimisena (ts. palveluvalikoiman karsiminen) tai niiden laadun heikentymisenä. Leikkaukset tai resurssien kohdentamisen epäonnistuminen voivat heikentää asukkaiden luottamusta. Taloudelliset haasteet voivat pahimmillaan lisätä myös alueellista ja sosiaalista epätasa-arvoisuutta.

Kokonaisuutena tema ja siihen liittyvät vaihtoehtoiset kehityskulut korostavat tarvetta tasapainottaa taloudellisia päätöksiä siten, että palveluiden saavutettavuus ja laatu voidaan ylläpitää uudistuen, samalla kun varaudutaan ennakoimattomiinkin taloudellisiin haasteisiin.

Vaikutukset Keski-Suomen hyvinvointialueelle

Keski-Suomen hyvinvointialueen talouteen keskeisimmin vaikuttavat tekijät ovat valtion yleiskatteisen rahoituksen kehitys sekä hyvinvointialueen asukkaiden palvelutarpeen kehitys (kuva 5) ja hyvinvointialueen toimintamenojen kehitys. Toimintamenojen kehitykseen vaikuttaa keskeisimmin tehtävien palkkaratkaisujen mukaiset henkilöstömenojen muutokset sekä yleisen kustannustason muutokseen ja sopimusten mukaisesti hintamuutoksiin liittyvät palvelujen ja tavaroiden hintakehitys. Kaikkien näiden tekijöiden taustalla vaikuttavat edellä kuvatut kansalliset ja globaalit taloustilanteeseen vaikuttavat tekijät. Valtion rahoituksen, palvelutarpeen ja kustannustason kehityksellä on suoraan vaikutusta alueen talouden sopeuttamistarpeeseen.



Kuva 5 Eri palvelumuotojen vaikutus sosiaali- ja terveydenhuollon menojen ennakoituun kasvuun, prosenttiyksikköä vuodesta 2021 vuoteen 2040, lähde: THL:n palvelutarpeen arvioinnin työkalu

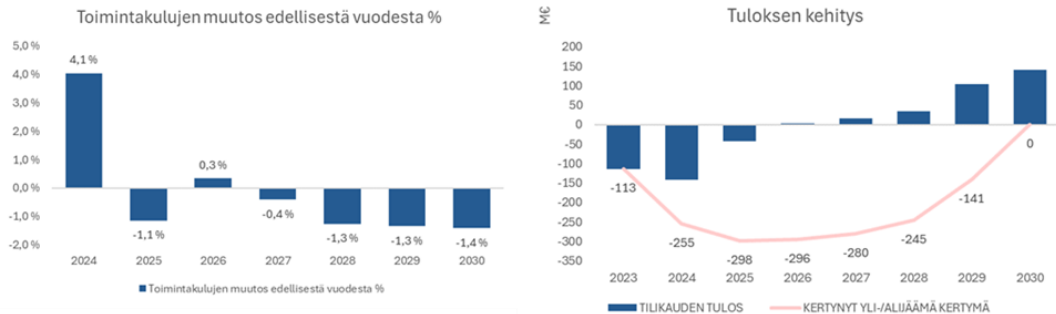
Arvioidun kehityksen perusteella selvää on, että tulevalla valtuustokaudella on tarpeen tehdä päätöksiä uusista talouden sopeuttamistoimista. Mitä suurempi talouden sopeutus paine on, sitä enemmän uusia päätöksiä talouden sopeuttamistoimista tarvitaan.

Tulevaa kehitystä voidaan tarkastella erilaisten vaihtoehtojen avulla. Hyvinvointialueen talouden kehittymisestä on tarkasteltu alla kolmen vaihtoehtoisen kehityskulun perusteella. Kaikkiin tarkasteltuihin vaihtoehtoihin liittyy merkittävää epävarmuutta, ja ne perustuvat tehtyihin oletuksiin talouden kehityksestä. Kaikissa vaihtoehtoissa valtion yleiskatteisen rahoituksen kehityksestä on oletettu, että se kehittyy Valtiovarainministeriön julkaiseman painelaskelman mukaisesti vuoteen 2028 saakka ja sen jälkeen hyvinvointialueindeksiin ja some-mallin mukaisen palvelutarpeen kehityksen (josta rahoituksessa huomioidaan 80 %) mukaisesti.

1) **Vaihtoehto 1: Vuosilta 2023–2025 kertyneet alijäämät katetaan vuoden 2030 loppuun mennessä**

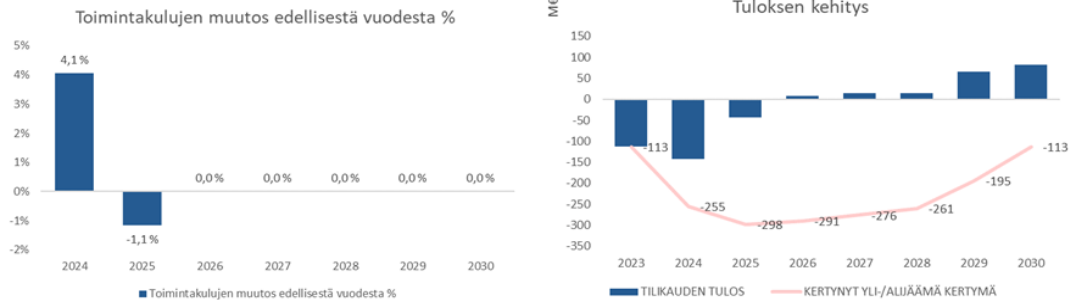
Alijäämien kattaminen vuoteen 2030 mennessä edellyttäisi noin 40–60 miljoonan euron uusia sopeuttamistoimenpiteitä vuosittain.

Taloussuunnitelmakauden jälkeen toimintakulujen tulisi vähentyä vuosittain enemmän kuin 1,0 %.



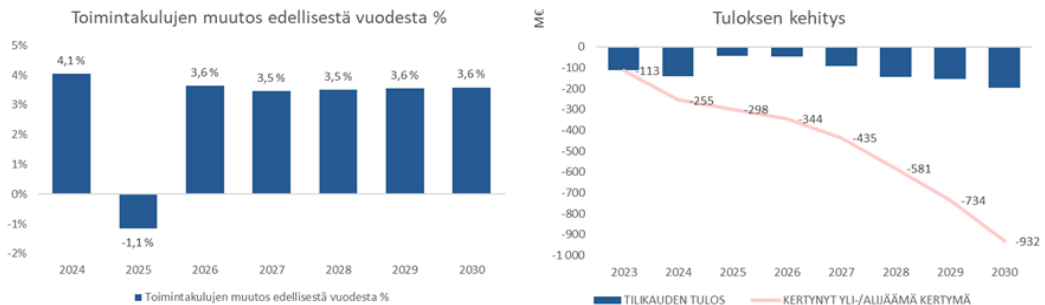
2) Vaihtoehto 2: Hyvinvointialueen toimintakulut säilyvät nykytasolla

Mikäli toimintakulut säilyisivät nykytasolla, kumulatiivinen alijäämä vuoden 2030 lopussa olisi yli 100 miljoonaa euroa. Menot eivät vuosittain kasvaisi ja vuosittaiset tulokset olisivat ylijäämäiset, mutta eivät niin paljon, että se riittäisi tähän mennessä kertyneiden alijäämien kattamiseen vuoden 2030 loppuun mennessä.



3) Vaihtoehto 3: Toimintakulut kasvavat hyvinvointialueindeksin ja arvioidun palvelutarpeen muutoksen mukaisesti

Mikäli toimintakulut kasvaisivat hyvinvointialueindeksin ja palvelutarpeen kasvuennusteen mukaan, kulut kasvaisivat vuosittain enemmän kuin rahoitus. Uutta alijäämää syntyisi vuosittain edellisvuotta enemmän. Vuoden 2030 tulos olisi lähes 200 miljoonaa euroa alijäämäinen ja kumulatiivinen tulos vuoden 2030 lopussa olisi yli -900 miljoonaa euroa. Toimintaa pitäisi rahoittaa jatkuvasti lyhytaikaisilla lainoilla, joiden määrä kasvaisi vuosittain.



4.2. Ohjauksen, rahoituksen ja politiikan muutokset

Hyvinvointialueiden ohjaus, rahoitus ja politiikan muutokset viittaavat hyvinvointialueen toiminnan kytkeytymiseen monitasoiseen kokonaisuuteen, joka vaikuttaa siihen, miten hyvinvointialue voi toteuttaa tehtävänsä. Tarkastelussa on huomioitava esimerkiksi lainsäädännön muutokset, valtakunnallisten strategisten tavoitteiden merkitys, palvelureformin mukanaan tuomat mahdolliset uudistukset, rahoitusmalliin liittyvät epävarmuudet, YTA-tason ohjauksen kehittyminen ja muu siihen liittyvä yhteistyö, eri toimijoiden välinen vuorovaikutus sekä hyvinvointialueiden itsehallinnollisuuden kehittymisen vuoteen 2030 mennessä.

Rahoituksen ohjaukseen ja politiikan muutoksiin liittyy monia epävarmuustekijöitä, jotka voivat vaikuttaa merkittävästi hyvinvointialueen toimintaan. Lainsäädännön ja kansallisten strategisten tavoitteiden voi olettaa muuttuvan vuoteen 2030 mennessä, mutta näiden muutosten suunta ja laajuus ovat vielä avoimia. Yhtä lailla kuin hyvinvointialueet ovat uusi toimija myös niiden ohjaaminen on uusi toiminto. Rahoituslainsäädännön ja rahoituksen tason kehitys herättää huolta ja hyvinvointialueen on etsittävä keinoja vaikuttaa näihin prosesseihin.

Yhteistyöalue-tason (YTA) ohjauksen ja yhteistyön kehittyminen voi muokata hyvinvointialueiden toimintaa merkittävästi monien teemojen osalta (esim. Varautuminen tai TKKI). Samoin STM:n, SM:n, VM:n ja hyvinvointialueiden väliset vuorovaikutussuhteet ja vastuiden jakautuminen ministeriöiden välillä saattavat vielä muuttua tulevaisuudessa. Erilaisten ohjausmallien kehittymisen suunta ja käytännön toteutus on epävarmaa. Samoin hyvinvointialueiden itsehallinnollisuuden roolin kehitys suhteessa hyvinvointialueneuvotteluihin tai muutostukikeskusteluihin tulee vaikuttamaan toimintaan ja aiheuttaa epävarmuutta ja ennakkoinnin tarvetta, kunnes kansallinen näkymä ja suunta selkeytyvät.

Vaaleihin liittyvä rytmitys (kahden vuoden välein toimitetaan joko kunta- ja aluevaalit tai eduskuntavaalit) saattaa aiheuttaa muutoksia poliittiseen ohjaukseen. Tässä tilanteessa työpajoissa nousi esille toive siitä, että hyvinvointialueen tulisi toimia



pitkäjänteisesti ja suunnitelmallisesti, jotta se voi osaltaan vakauttaa vaalikausien mukanaan tuomaa politiikan mahdollista vaihtelua ja siten lisätä asukkaidenkin luottamusta hyvinvointialueen toimintaan ja vakauteen. Yli vaalikausien valmisteltavat suunnitelmat ovat konkreettinen varautumisen väline pitkäjänteisen työskentelyn vahvistamiseksi.

Hyvinvointialueiden ohjaus on ollut muutoksessa, ja vakautta kaivataan niin lainsäädännön, rahoituksen kuin ministeriöiden välisen yhteisen linjauksen näkökulmasta. Tulevalla vaalikaudella tarvitaan vahvaa vaikuttamistyötä ja ennakoivaa otetta, jotta hyvinvointialue voi osallistua kansalliseen vuoropuheluun ja ohjausmekanismien kehittämiseen. Hyvinvointialueen pitkäjänteinen ja vakaasti suunniteltu toiminta on keskeistä asukkaiden arjen sujuvuuden ja turvallisuuden ylläpitämiseksi.

Asukkaiden näkökulmasta hyvinvointialueen rahoituksen ja ohjauksen epävarmuudet voivat vaikuttaa palvelujen saatavuuteen, laatuun ja alueelliseen yhdenvertaisuuteen. Poliitiikan ja lainsäädännön muutosten suunnan ja rahoituksen tason muutokset voi heijastua esimerkiksi palvelujen resursseihin ja niiden saavutettavuuteen. Alueen itsehallinnollisuuden ja kansallisten ohjausmallien kehittyminen voi joko vahvistaa tai heikentää asukkaiden mahdollisuuksia vaikuttaa palveluihinsa.

Vaikutukset Keski-Suomen hyvinvointialueelle

Hyvinvointialueiden ohjauksesta on säädetty lainsäädännössä. Valtion ohjaus perustuu hyvinvointialueiden tehtäviä koskeviin valtakunnallisiin tavoitteisiin. Tavoitteet päivitetään vähintään joka neljäs vuosi ja niiden toimivuutta arvioidaan vuosittain ja ne ovat perustana esimerkiksi vuosittaisille hyvinvointialueneuvotteluille.

Valtakunnallisten tavoitteiden kautta valtioneuvosto nostaa esille hyvinvointialueiden sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen toimintaan liittyviä tavoitteita ja valtakunnallisesti merkittäviä palvelujen uudistus- ja kehittämistarpeita sekä linjaa esimerkiksi palveluja koskevan lainsäädännön ja pelastustoimen suorituskyvyn kehittämisen suuntaviivoja. Vuosien 2025–2029 valtakunnallisten tavoitteiden valmistelu on parhaillaan käynnissä.

Valtakunnallisten tavoitteiden lisäksi hyvinvointialueiden ohjaukseen liittyy säännöllinen vuoropuhelu alueiden ja valtio-osapuolen välillä. Valtion ohjauksesta vastaavat ministeriöt ja kukin hyvinvointialue käyvät vuosittain hyvinvointialueneuvottelut, joissa tarkastellaan alueen toimintaa ja taloutta kokonaisuutena. Tämän lisäksi käydään yhteistyöaluetasoiset neuvottelut YTA-sopimuksen toimivuudesta. Hyvinvointialuekohtaisten neuvotteluiden lisäksi kansallista vuoropuhelua ministeriöiden ja alueiden välillä tapahtuu



hyvinvointialueneuvottelukunnassa. Hyvinvointialueneuvottelukunnalla on korvattu aiemmin toimineet hyvinvointialuetalouden ja hallinnon-, sosiaali- ja terveydenhuollon- sekä pelastustoimen neuvottelukunnat.

Petteri Orpon hallituskaudella valtion ohjausta on uudistettu ja kehitetty palvelureformin avulla. Kansallisella palvelureformilla on jatkettu sosiaali- ja terveyspalvelujen rakenteiden uudistusta, jossa palvelujen järjestämisvastuu siirrettiin vuoden 2023 alusta lukien kunnilta hyvinvointialueille. Palvelureformin keskeisenä tavoitteena on ollut uudistaa sosiaali- ja terveyspalveluiden sisällöllisiä kysymyksiä uudessa hallinnollisessa rakenteessa sekä kehittää hyvinvointialueiden ohjausta. Reformia toteutetaan lainsäädäntömuutosten, ohjausjärjestelmän uudistamisen sekä ohjelmien ja hankkeiden kautta vuosien 2023–2027 aikana.

Hyvinvointialueuudistus on Suomen historian merkittävin hallintouudistus, joka toteutettiin vuoden 2023 alusta lukien. Hyvinvointialueet ovat toiminteet vasta reilut kaksi vuotta ja on perusteltua ja tarpeellista, että hyvinvointialueiden lainsäädännön ja ohjauksen toimivuutta arvioidaan jatkossakin yhdessä hyvinvointialueiden kanssa. Valtion ohjauksen kehittyminen ja painotukset vaikuttavat olennaisesti Keski-Suomen hyvinvointialueen toimintaan ja toimintaedellytyksiin. Ohjauksen kehittämisessä tulisi jatkossa kiinnittää huomiota ainakin seuraaviin teemoihin, joita Keski-Suomen hyvinvointialueella edistämme myös tulevan valtuustokauden aikana:

1. Hyvinvointialueiden ohjauksen ja seurannan tulisi perustua kansallisesti ajantasaiseen ja laadukkaaseen tietopohjaan. Tällä hetkellä ongelmana on, että hyvinvointialueiden arvioinneissa, vertailussa ja ohjauksessa käytetty tietopohja on osin puutteellinen.
2. Hyvinvointialueiden ohjauksen tulisi olla strategista ja siinä tulisi välttää liiallista yksityiskohtaisuutta. Hyvinvointialueilla tulee olla vahva itsehallinto ja mahdollisuus tehdä paikallisia ja alueelliset erityispiirteet huomioivia tarkoituksenmukaisia päätöksiä. Nykyinen lainsäädäntöohjaus esimerkiksi investointien tai investointeja vastaavien sopimuksien osalta on liian yksityiskohtaista.
3. Toiminnan ja talouden ohjauksen yhteensovittamisessa on kehitettävää jatkossakin. Valtion ohjauksessa näkyy ministeriöiden erilaiset painotukset ja hyvinvointialueita koskevien lainsäädännöllisten tehtävien ja veloitteiden, rahoituksen ja talouden sääntely on osin ristiriitaista.
4. Hyvinvointialueiden lainsäädännön ja ohjauksen kehittämisen tueksi tulee laatia sosiaali- ja terveyspalveluiden sekä pelastustoimen ohjauksen visio vuoteen 2030, jossa kokonaisvaltaisesti ja pitkäjänteisesti arvioidaan lainsäädännön ja ohjauksen kehittämistarpeet sen sijaan, että hyvinvointialueiden lainsäädäntökehikkoa uudistetaan yksi laki kerrallaan.

5. Hyvinvointialueiden tulee olla vahvasti edustettuina lakisääteisten neuvottelumenettelyiden ja neuvottelukuntien lisäksi ohjauksen ja lainsäädännön kehittämistyössä.

4.3. Alueen kuntien elinvoiman ja talouden kehittyminen

Alueen kunnat ovat merkittävä ja keskeinen yhteistyökumppani Keski-Suomen hyvinvointialueelle. Meillä on yhteiset asukkaat ja merkittävät yhteiset yhdyspinnat. Keski-Suomen hyvinvointialueen kuntien elinvoiman ja talouden kehittyminen viittaa tässä katsauksessa kuntien kykyyn vahvistaa taloudellista asemaansa, houkutella uusia asukkaita ja yrityksiä, luoda työpaikkoja, lisätä alueellista elinvoimaa sekä tarjota korkeatasoisia palveluita asukkaille vuoteen 2030 mennessä. Tämä kehitys sisältää myös kuntien välisen kilpailun resursseista, asukkaista ja yrityksistä.

Keski-Suomen hyvinvointialueen kuntien elinvoiman ja talouden kehitys vuoteen 2030 mennessä luo monia mahdollisia vaikutuksia ja epävarmuuksia alueen hyvinvointiin. Tässä hetkessä kuntatalous on monin paikoin tiukalla, mutta valtioneuvoston Alueelliset kehitysnäkymät syksyllä 2024-raportin^v mukaan vuoden kuluttua tilanne olisi maakunnallisesti kohentunut niin elinkeinoelämän ja yritystoiminnan kuin työvoiman saatavuudenkin suhteen, ja työttömien määräkin joko taittuisi tai pysyisi samana (taulukko 1).

Taulukko 1 Aluekehityksen suuntia koskevat arviot syksy 2024

	Elinkeinoelämä ja yritystoiminta		Työttömyyden määrä		Työvoiman saatavuus	
	Tilanne nyt verrattuna vuoden takaiseen	Ennuste 12 kk kuluttua	Tilanne nyt verrattuna vuoden takaiseen	Ennuste 12 kk kuluttua	Tilanne nyt verrattuna vuoden takaiseen	Ennuste 12 kk kuluttua
Jyväskylä, Hankasalmi, Jyväskylä, Laukaa, Muurame, Petäjävesi, Toivakka, Uurainen	0	++	-	+	+	+
Kannonkoski, Karstula, Kinnula, Kivijärvi, Kyyjärvi, Pihtipudas, Saarijärvi, Viitasaari	0	+	-	+	0	+
Jämsä	0	++	-	+	+	+
Keuruu, Multia	+	+	-	+	0	+
Joutsa, Luhanka	+	+	-	0	0	+
Konnevesi, Äänekoski	+	+	0	+	0	+
Keski-Suomi	0	+	-	+	0	+

Taulukon arviointiasteikko: (++) paljon parempi, (+) parempi, (0) ennallaan, (-) heikompi, (--) paljon heikompi

Kuntien talouskehitykseen vaikuttaa tällä hetkellä hyvinvointialueuudistus, TE24-työvoimapalvelu-uudistus sekä muutos valtiosuusjärjestelmän osalta. Kuntarahoituksen riittävyys palvelujen järjestämiseen on kriittinen. Kuntien väliset



taloudelliset erot voivat tulevaisuudessa kasvaa, mikä vaikuttaa alueen yhtenäisyyteen ja resurssien jakautumiseen ja sitä kautta esimerkiksi kuntien ja hyvinvointialueen yhdyspintatyöhön hyvinvoinnin ja terveyden edistämisessä, kouluissa tai työllisyyden hoidossa tai vaikkapa varautumisessa. Kuntien kyky houkuttaa yrityksiä ja luoda uusia työpaikkoja saattaa muuttua myönteiseen tai kielteiseen suuntaan, mikä heijastuu suoraan alueen taloudelliseen elinvoimaisuuteen. Samalla kuntien välinen kilpailu resursseista ja investoinneista voi vaikuttaa koko alueen kehitykseen, ja kuntien mahdollisuudet tuottaa laadukkaita palveluita asukkailleen voivat vaihdella merkittävästi.

Alueen kuntien elinvoima ja taloudellinen kehitys ovat tiiviisti sidoksissa palveluntuottajakentän ja palvelutuotannon kehitykseen. Lisäksi väestökehitys, kuten väestön ikääntyminen tai muuttoliike, vaikuttaa suoraan kuntien elinvoimaisuuteen ja talouden rakenteisiin. Alueen väestöstä 70 % on keskittynyt Jyväskylän seudulle, ja muuttovoitto keskittyykin maakuntakeskukseen. Keski-Suomen kuntien välillä väestön koulutustaso vaihtelee merkittävästi. Koulutustasoa mitataan perusasteen jälkeen suoritettuna korkeimman koulutuksen pituudella henkeä kohden, esim. luku 455 tarkoittaa noin 4,6 vuotta koulutusta peruskoulun jälkeen. Vuonna 2023 korkeimmat koulutustasomittaimet olivat Muuramessa (455) ja Jyväskylässä (441) ja matalimmat Kivijärvellä (240) ja Kyyjärvellä (261). Keski-Suomen hyvinvointialue toimii myös merkittävänä työnantajana ja sen tarjoamat työpaikat houkuttelevat alueelle uusia asukkaita, mikä tukee osaltaan alueen elinvoimaisuutta.

Asukkaan näkökulmasta hyvinvointialueen kuntien elinvoiman ja talouden kehittymisellä on merkittävä vaikutus arjen hyvinvointiin. Vaikutukset näkyvät esimerkiksi alueiden palvelutasossa, infrastruktuurissa ja asuinympäristössä. Elinvoimaisuuden vahvistuminen voi parantaa työllisyyttä, luoda turvallisen ja viihtyisän asuinympäristön, parantaa kulkuyhteyksiä ja edistää alueellista tasa-arvoa. Toisaalta kuntatalouden heikkeneminen voi johtaa kunnallisten hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen palvelujen vähenemiseen, mikä heijastuu suoraan asukkaiden arkeen ja hyvinvointiin.

Vaikutukset Keski-Suomen hyvinvointialueelle

Väestökehityksen vaikutukset. Keski-Suomen ja sen kuntien väestökehitys ja ikärakenteen muutos on haaste maakunnan elinvoimalle. Lasten ja nuorten vähenemisen sekä ikääntyneiden määrän kasvun tuoma muutos koskee kaikkia seutuja ja kuntia. Väestörakenteen painottuminen yhä ikääntyneempiin tuo sopeutumispaineita palvelurakenteeseen, lisää kilpailua työvoimasta ja heikentää kuntien tulopohjaa.



Vähenevän väestön ja hiipuvan taloudellisen toimeliaisuuden myötä osa alueista on ajautumassa ns. heikon kehityksen kierteeseen. Mm. hyvinvointialueen palveluverkon tiivistämisen myötä julkiset palvelujen toimipisteet vähenevät, mikä voi edelleen heikentää alueen houkuttelevuutta. Toisaalta vähenevä työkäinen väestö hankaloittaa työvoiman saatavuutta ja vähentää alueen houkuttelevuutta esimerkiksi yritysten sijoittumiskohteena, mikä edelleen heikentää alueen elinvoimaa. Elinvoiman ylläpitämiseksi tarvitaan tulevaisuudessa yhä enemmän kuntien ja seutujen keskinäistä sekä kuntien ja maakunnan eri toimijoiden välistä yhteistyötä. Pidemmällä aikavälillä myös kuntarakenteen muutokset ovat mahdollisia.

Maahanmuuton merkitys. Väestökehityksen haasteellisten vaikutusten maltillistamiseksi olennaista on tukea työ- ja opiskeluperäistä maahanmuuttoa. Jotta korkeaan maahanmuutto-oletukseen perustuva tuore Tilastokeskuksen väestöennuste toteutuisi Keski-Suomessa, edellyttää se mm. kansainvälisten opiskelijoiden työelämäyhteyksien ja alueen pitovoiman vahvistamista sekä työnantajien kiinnostusta ja mahdollisuuksia palkata maahanmuuttajia. Työmarkkinavalmiuksien lisäksi kotouttamisessa korostuvat koulutus- ja palvelutarjonta, asumisen mahdollisuudet, arjen sujuvuus ja sosiaaliset verkostot. Hyvinvointialue ja sote-sektori kokonaisuudessaan on merkittävä työllistäjä Keski-Suomessa. Maahanmuuttajien sujuvaa työllistymistä sote-sektorille tulisi vahvistaa. Ei kuitenkaan pelkästään maahanmuuttajien keskuudessa, vaan myös opiskelija- ja työmarkkinoilla ylipäänsä, sote-sektorin ja Keski-Suomen hyvinvointialueen työnantajamielikuvaa tulee parantaa ja kirkastaa.

Maahanmuuton lisäksi väestökehitykseen vaikuttaa jo pitkään jatkunut alhainen syntyvyys. Miten syntyvyyttä voitaisiin kansallisesti ja alueen toimin vahvistaa, on merkittävä elinvoimakysymys, mutta vaikea ja ikääntyneimmillä alueilla jopa mahdoton tehtävä.

Taloudellisen kasvun perusta. Koulutus ja osaaminen ovat tulevaisuuden elinvoiman perusta Keski-Suomessa. Korkeakoulujen ja Jyväskylän houkuttelevuudesta on tärkeä huolehtia ja varautua ennakoiden, kun kilpailu opiskelijoista tulevaisuudessa kiihtyy. Myös kyky tarjota laadukasta ja saavutettavaa ammatillista koulutusta maakunnassa on tärkeää.

Palvelualojen osuus Keski-Suomen elinkeinorakenteessa kasvaa, mutta vientivetoinen teollisuus on edelleen tärkeä arvonnäköalinen tuottaja maakunnassa. Teknologiateollisuus on maakunnan tärkeä tukijalka ja metsäbiotaloudella on maakunnan taloudessa keskimääräistä merkittävämpi rooli. Maailmantalouden heikko kehitys ja markkinoiden epävarmuus on osoittanut myös Keski-Suomen riippuvuuden globaalista kehityksestä. Nykytilanteessa puolustus- ja turvallisuusala on kasvattanut rooliaan Keski-Suomessa ja



kasvun ennakoidaan jatkuvan tulevina vuosina jopa kiihtyen. Tämä tulee osaltaan huomioida maakunnan julkisten organisaatioiden varautumisessa Puhtaan ja digitaalisen siirtymän investoinneilla ja osaamisella (TKI) voidaan vahvistaa koko Keski-Suomen elinvoimaa. Vihreä energia, kuituteknologia, vetytalous ja datakeskukset ovat tulevaisuuden mahdollisuuksia, joille Keski-Suomi tarjoaa suotuisan kasvuympäristön.

Suomessa työn tuottavuus ei ole kasvanut viimeiseen 15 vuoteen. Väestön ikääntyessä ja työvoiman huetessa tuottavuuden suotuisa kehitys on elinvoiman kannalta avaintekijä, johon myös Keski-Suomessa on kiinnitettävä erityinen huomio. Tekoäly, robotisaatio, automaatio ja muut tuottavuutta kohottavat teknologiset ratkaisut on tärkeä saada yhä vahvemmin osaksi yritysten ja julkisen sektorin toimintatapoja. Tämä edellyttää samalla digitaalisen saavutettavuuden paranemista koko maakunnan alueella.

Julkisen talouden haasteet. Moni Keski-Suomen kunta on kärsinyt talousvaikeuksista viime vuosina eikä tulevienkaan vuosien talouden liikkumavara ole merkittävästi lisääntymässä. Suomen julkiseen talouteen ennustetaan niukkuutta, joten valtiolta ei ole odotettavissa kasvavaa rahoitusta kuntien talouden tueksi. Yhä tärkeämmäksi nousee kuntien oman toiminnan sopeutus- ja tehostamistoimet sekä verotulot ja niiden vahvistaminen mm. työllisyyden ja yritystoiminnan kautta. Keski-Suomen kuntien ja hyvinvointialueen taloushaasteet heijastuvat pahimmillaan negatiivisesti koko maakunnan elinvoimaan ja kehityskykyyn.

Elinvoiman eriytyminen. Jyväskylän ja sen lähikuntien eriytynyt kehitys suhteessa muuhun maakuntaan on todettavissa monilla elinvoiman mittareilla (mm. väestö, työpaikat, yritykset, osaaminen). Keski-Suomessa elinvoimaa heikentävä alueiden vastakkainasettelu on kuitenkin melko vähäistä. Keskusalueen menestyksen ja kilpailukyvyn merkitys koko maakunnalle on tunnistettu. Kuntien välistä elinvoimaa ja menestymistä on perusteltua tarkastella Keski-Suomea laajemmin. Esimerkiksi Jyväskylän kaupunki kilpailee Suomen muiden suurimpien kaupunkien kanssa, ja Äänekosken ja Jämsän kaltaiset teollisuuden (ja matkailun) seutukeskukset puolestaan vertautuvat muihin vastaaviin alueisiin Suomessa.

4.4. Osaavan henkilöstön saatavuus ja työn tekemisen murros

Osaavan työvoiman saatavuus viittaa Keski-Suomen hyvinvointialueen kykyyn varmistaa riittävä määrä pätevyysvaatimukset täyttävää ja ammattitaitoista henkilöstöä terveydenhuollon, sosiaalipalveluiden, pelastustoimen sekä tukipalveluiden aloilla vuoteen 2030 mennessä. Lisäksi muutostekijässä huomioidaan lainsäädännölliset ja hallinnolliset tekijät, jotka vaikuttavat työtehtävien suorittamiseen



ja työn organisointiin. Tarkastelussa on otettu huomioon sekä alueelliset että kansalliset trendit ja muutokset työmarkkinoilla, koulutuksessa, lainsäädännössä ja työn organisoinnissa.

Osaavan henkilöstön saatavuus ja työn tekemisen murros tuovat mukanaan monia mahdollisia vaikutuksia ja epävarmuuksia Keski-Suomen hyvinvointialueelle. Väestön ikääntyminen ja eläköityminen voivat vähentää työvoiman tarjontaa merkittävästi samalla, kun kysyntä hyvinvointipalveluista kasvaa. Työperäinen maahanmuutto voi tarjota ratkaisuja työvoiman saatavuuden haasteisiin, mutta sen kehitys ja vaikutukset ovat riippuvaisia kansallisista ja paikallisista toimenpiteistä, jotka ovat osin hyvinvointialueen vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolella, kuten edellisessä kuntien elinvoiman kehitystä kuvaavassa luvussa kerrottiin. Lisäksi työn tekemisen tavat ja organisointi, kuten etätöyön yleistyminen ja tehtäväkuvien laajentuminen, muokkaavat työelämän rakenteita ja vaatimuksia.

Hyvinvointialueiden välinen kilpailu osaavasta työvoimasta voimistuu ja kilpailijoina voivat olla paitsi muut hyvinvointialueet myös palveluntuottajat sekä esimerkiksi järjestökenttä. Resurssipula voi vaikuttaa merkittävästi palveluiden saatavuuteen ja asukkaiden hyvinvointiin, mikä korostaa tarvetta kehittää uusia ratkaisuja työvoimapulaan. Tähän voidaan vastata esimerkiksi rekrytointipalveluja tehostamalla sekä kohdennettuja kampanjoita ja rekrytointiosaamisen kehittämistä. Pitovoiman vahvistaminen on myös tärkeää ja edellyttää systemaattisia toimenpiteitä. Hyvinvointialueen houkuttelevuus työpaikkana on henkilön saatavuuden osalta keskiössä ja työntekijöiden työhyvinvointiin, uramahdollisuuksiin ja työympäristön laatuun on panostettava. Hyvinvointialueen henkilöstöohjelma tarjoaa hyvän pohjan näille toimille. Tavoitteena on luoda työympäristö, joka houkuttelee ja sitouttaa osaavia työntekijöitä pitkällä aikavälillä. Henkilöstöohjelman tavoitteet kuvattu kuvassa 6.



Kuva 6 Henkilöohjelman valitut kehittämiskohteet kuluvalle strategiakaudelle



Keskisuomalaisten asukkaiden elämään henkilöstön saatavuuden haasteet voivat vaikuttaa merkittävästi. Resurssipula voi näkyä palvelujen saatavuudessa, hoitojonojen pidentymisenä ja palvelujen laadun heikentymisenä. Toisaalta työvoiman houkuttelemiseksi tehdyt panostukset, kuten työhyvinvoinnin edistäminen ja uusien toimintamallien käyttöönotto voivat myös parantaa palvelujen sujuvuutta ja laatua.

Vaikutukset Keski-Suomen hyvinvointialueelle

Sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisten pula on merkittävä haaste Keski-Suomessa, kuten muuallakin Suomessa. Sote-alan työvoimapulaa ennakoidaan olevan Keski-Suomessa erityisesti sairaanhoitajista ja lähihoitajista sekä yleislääkäreistä. Henkilöstön saatavuushaasteet vaikuttavat suoraan palveluiden saatavuuteen alueella ja asukkaiden palvelutarpeeseen vastaamiseen. Tilanne on hankala erityisesti pienissä kunnissa ja haja-asutusalueilla, joissa ikäihmisiä suhteessa väestöön asuu eniten ja jonne voi olla vaikeampi houkuttaa työntekijöitä.

Koulutuksen keinoin on mahdollista vastata sote-alan työvoiman saatavuuden haasteisiin. Jyväskylän yliopiston tammikuussa 2025 julkaisema raportti tarkasteli hyvinvointialan koulutuksen kehittämistä ja esitti toimenpide-ehdotuksia koulutusrakenteen vahvistamiseksi. Keskiössä on monialaisen, modulaarisen koulutuksen kehittäminen ja yliopiston roolin vahvistaminen koulutuksen arvioinnissa ja pedagogisena kehittäjänä. Sosiaali- ja terveysalan koulutuksen vahvistaminen ja lääketieteellisen koulutuksen kehittäminen lisäävät tarvittavia osaajia alueelle.

Hyvinvointialueella on havaittu tarve tiivistää oppilaitosyhteistyötä työvoiman saatavuuden varmistamiseksi. Toimet on jo aloitettu ja yhteistyön kehittämisen tarve jatkuu tulevalla kaudellakin. Keski-Suomen hyvinvointialueen yhteistyö yliopiston ja muiden oppilaitosten kanssa tarjoaa opiskelijoille mahdollisuuden hankkia käytännön kokemusta alueella laadukkaiden harjoittelupaikkojen kautta. Opiskelijoiden siirtymistä työelämään voidaan myös tukea esimerkiksi mentorointiohjelmien tai työssäoppimisen avulla sekä panostamalla rekrytointiin jo opintojen aikana. Tämä yhteistyö parantaa alueen vetovoimaa opiskelijoiden keskuudessa ja auttaa opiskelijoita juurtumaan alueelle. Hyvinvointialue on saanut kiitosta erinomaisena koulutuspaikkana, ja tämä yhteistyö tukee alueen pitkän aikavälin koulutus- ja rekrytointitavoitteita. Opiskelijoiden ja myös ulkomaisten osaajien houkutteleminen alueelle työntekijäpulan ratkaisemiseksi on osa rekrytoinnin haasteista tulevallakin kaudella.

Paitsi uuden työvoiman houkutteleminen, niin myös olemassa olevan työvoiman säilyttäminen on tärkeää. Työn pitovoimaan tulee panostaa. Hyvinvointialueella toteutetun työhyvinvointikyselyn tulosten perusteella hyvinvointialueen vahvuudet



ovat lähiesihenkilötoiminnassa ja työyhteisöjen toimivuudessa. Työntekijöistä 66 % suosittelisi hyvinvointialuetta työnantajana. Näitä vahvuuksia tulee vaalia. Kehittämiskohteiksi nousivat palautuminen ja työkyky, erityisesti palautuminen, jonka tulos jäi viisi prosenttiyksikköä muiden hyvinvointialueiden keskiarvosta. Lisäksi yli kolmannessa työntekijöistä koki työkykynsä alentuneeksi, mikä on edelleen merkittävä kehityskohde.

4.5. Alueen väestössä tapahtuvien muutosten kehitys

Tilastokeskuksen lokakuussa 2024 päivittämän väestöennusteen mukaan Keski-Suomen väestö kasvaa vuosina 2024–2030 noin 850 henkilöllä (0,3 %). Kasvu perustuu kokonaan kokonaisnettomuuttoon (nettomaahanmuuton ja alueiden välisen nettomuuton yhteissummaan), sillä luonnollinen väestönlisäys (elävänä syntyneiden ja kuolleiden erotus) on arvioidulla ajanjaksolla selvästi negatiivinen, noin -7 700 henkilöä. Vastaavasti ajanjaksolla 2024–2045, väkiluvun ennustetaan kasvavan noin 1 250 henkilöllä (0,5 %).

Tilastokeskuksen väestöennuste kuvaa sitä, millainen väestökehitys on, mikäli viimeaikainen kehitys jatkuu keskeisiltä osin muuttumattomana seuraavat vuosikymmenet. Samalla on muistettava, että kyseessä on pitkän aikavälin trendiennuste. Pienetkin erot oletuksissa syntyvyydestä, kuolevuudesta ja maahanmuutosta kumuloituvat ja muuttavat pitkän aikavälin ennustetta merkittävästi. Verrattaessa uutta väestöennustetta aiempaan, vuoden 2021 ennusteeseen, Keski-Suomen asukasmäärä muuttui lievästi laskevasta hieman kasvavaan. Muutos perustuu sekä kansallisesti että Keski-Suomen osalta nettomaahanmuutto-oletukseen.

Keskeinen tekijä kansallisesti ja Keski-Suomen kannalta on se, että vaikka väestön nyt ennustetaan nettomaahanmuuton myötä kasvavan, se vain lykkää, muttei estä väestöllisen huoltosuhteen pitkän aikavälin nousua. Väestöllinen huoltosuhde eli alle 15-vuotiaiden ja 65 vuotta täyttäneiden ja tätä vanhempien määrä suhteessa 100 työikäisiin (15–64-vuotiaat) on tällä hetkellä:

- koko maassa **61,6**
- Keski-Suomessa **64,4**.

Ennusteen mukaan huoltosuhde säilyy lähes nykyisellä tasolla seuraavat 15 vuotta ja olisi vuonna 2040:

- Koko maassa **59,6**
- Keski-Suomessa **62,6**

Tähän vaikuttavat erityisesti työikäisen väestön oletettu nettomaahanmuutto sekä lasten (0–14-vuotiaat) määrän merkittävä väheneminen. Lasten suhteellinen osuus Keski-Suomen väestöstä:



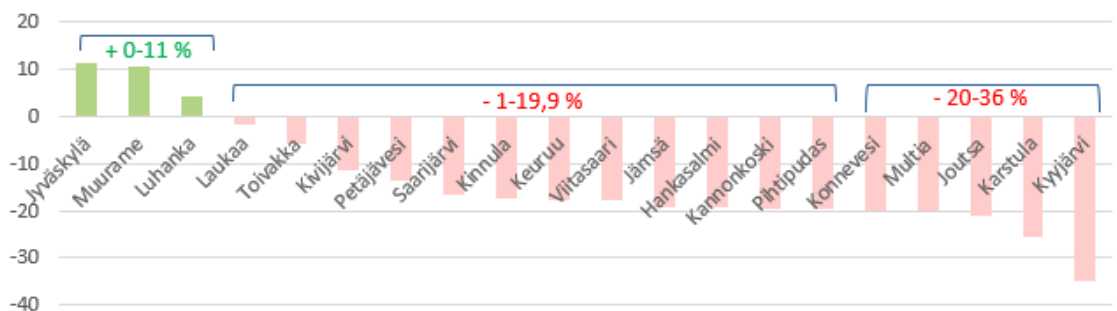
- 2024: **14,2 %**
- 2030: **12,2 %**
- 2045: **11,9 %**

Vuoden 2040 jälkeen huoltosuhde lähtee selvään nousuun ja olisi kansallisesti noin 72.

Tulee huomioida, että Tilastokeskuksen ennusteet eivät ota huomioon taloudellisten, sosiaalisten tai alue- ja yhteiskuntapoliittisten päätösten mahdollisia vaikutuksia väestökehitykseen. Ennusteen tarkoituksena on tarjota päättäjille työkaluja arvioida, tarvitaanko toimenpiteitä, joilla väestökehitykseen voidaan vaikuttaa.

Vaikutukset Keski-Suomen hyvinvointialueelle

Keski-Suomen hyvinvointialueen väestössä tapahtuvat muutokset voivat tuoda mukanaan merkittäviä vaikutuksia ja epävarmuuksia alueen toimintaan ja palvelutarpeisiin vuoteen 2030 mennessä. Väestön kehityksessä on tarkasteltu kokonaismäärän, ikärakenteen, maahanmuuton, sosioekonomisten taustojen sekä alueellisen jakautumisen muutoksia. Näihin kuuluvat esimerkiksi väestönkasvu tai väheneminen, ikääntyneiden osuuden kasvu ja maahanmuuton vaikutukset väestörakenteeseen. Erityistä huomiota kiinnitetään alueellisiin eroihin, sillä väestön kasvu painottuu tällä hetkellä pääasiassa Jyväskylän seudulle, kun taas muilla alueilla väestö ikääntyy (kuva 7) ja sen myötä myös palvelutarve kasvaa. Tarkastelutyötä on tehty erityisesti alueellisen hyvinvointikertomuksen yhteydessä ja osana hyvinvointikertomuksen tietopohjan keruutyötä.



Kuva 7 Väestöennusteen mukainen muutos prosentteina kunnittain vuosina 2024–2045

Väestön ikääntyminen vaikuttaa myös palvelutarpeen lisääntymiseen ikääntyneiden palveluissa ja sitä kautta sosiaali- ja terveydenhuollon kustannusten kasvuun. Yli 75-vuotiaiden osuuden oletetaan kuitenkin väestöennusteen mukaan alkavan laskea suurimmassa osassa keskisuomalaisia kuntia vuosien 2040–2045 välissä, joka on syytä ottaa huomioon esimerkiksi investointeja suunniteltaessa (taulukko 2). Taulukkoon on



merkitty vaaleanpunaisella niiden kuntien ennustettu yli 75-vuotiaiden määrä, joissa ikääntyneiden osuuden odotetaan jatkavan kasvua.

Taulukko 2 Yli 75-vuotiaiden osuuden ennustettu kehitys Keski-Suomen kunnissa 2024–2045, lähde: Tilastokeskuksen väestöennuste

	2024	2030	2040	2045
Hankasalmi	780	839	901	857
Joutsa	848	886	882	853
Jyväskylä	14 125	17 156	20 252	20 552
Jämsä	3 423	3 857	4 166	4 086
Kannonkoski	219	237	252	251
Karstula	689	763	786	736
Keuruu	1 697	1 893	1 880	1 758
Kinnula	258	316	346	325
Kivijärvi	217	220	224	221
Konnevesi	458	477	491	457
Kyyjärvi	223	236	222	197
Laukaa	1 930	2 366	2 767	2 815
Luhanka	156	169	204	212
Multia	251	285	297	269
Muurame	992	1 313	1 673	1 755
Petäjävesi	467	505	535	540
Pihtipudas	662	715	754	739
Saarijärvi	1 546	1 834	2 025	1 932
Toivakka	353	410	450	441
Uurainen	386	459	486	491
Viitasaari	1 161	1 328	1 428	1 333
Äänekoski	2 647	3 067	3 381	3 299

Keskeisiä epävarmuustekijöitä ovat Keski-Suomen väestömäärän kehitys ja väestön jakautuminen hyvinvointialueen sisällä. Ikärakenteen muutokset, kuten ikääntyneiden osuuden kasvu, ovat pääosin ennakoitavissa, mutta väestökehitykseen voidaan silti vaikuttaa. Alueen houkuttelevuutta asuin- ja työpaikkana voidaan edistää päätöksenteolla sekä panostamalla erityisesti nuorten koulutusmahdollisuuksiin ja urapolkuihin, mikä nostaa työllisyysastetta ja vahvistaa alueen elinvoimaa. Nuorten työllisyyden vahvistaminen ja koulutuksen kehittäminen nousee avainasemaan, sillä työttömyyden vähentäminen on kriittistä sekä alueen talouden että hyvinvoinnin kannalta. Nuorisotyöttömyys on Keski-Suomessa maan korkeinta.



Työperäinen maahanmuutto voi tuoda uusia mahdollisuuksia alueen väestörakenteeseen. Maahanmuutto voi myös kasvattaa palvelutarvetta, mutta sen vaikutukset alueen elinvoimaisuuteen on otettava huomioon. Maahanmuuton osalta hyvinvointialueen on tärkeää panostaa kotouttamiseen, osaamisen tunnistamiseen ja työllisyyden tukemiseen, jotta heidän potentiaalinsa saadaan myös käyttöön. Tärkeää on myös varmistaa pääsy julkisiin palveluihin, kuten sosiaali- ja terveydenhuoltoon. Myös yhteisöllisyyden tukeminen on tärkeää, jotta integroituminen valtaväestöön helpottuu. Hyvinvointialueen vaikutusmahdollisuudet väestökehitykseen ovat rajalliset, mutta alueellisen yhteistyön ja pitkäjänteisen suunnittelun avulla voidaan tukea myönteistä väestökehitystä.

Jos ikääntymisen vaikutuksesta ja syntyvyyden laskusta johtuva väestömäärän lasku jatkuu, voi palveluiden kysyntä harvaan asutuilla alueilla pidemmällä tähtäimellä vähentyä. Tämä voi asukkaan näkökulmasta vaikuttaa palvelun saatavuuteen, palvelumuotojen muuttumiseen tai lähipalveluvalikoiman supistumiseen. Matkat palveluihin voivat pidentyä ja lähipalveluita ei välttämättä ole tarjolla yhtä laajasti kuin aiemmin. Maakuntakeskuksen väestönkasvu voi lisätä sen alueellista elinvoimaa ja palveluiden tarjontaa siellä, mutta samalla kasvattaa eroja alueiden välillä, mikä voi heikentää yhdenvertaisuuden kokemusta asukkaiden palvelujen saatavuuden ja saavutettavuuden osalta. Toimintamuotoja kehittämällä, kuten liikkuvia palveluja ja digipalveluja kehittämällä, voidaan vaikuttaa siihen, että kaikilla asukkailla on mahdollisuus tasalaatuisiin palveluihin. Lähipalvelut ovat asukkaille tuttu ja toivottu palvelumuoto, mutta etä- ja digipalveluja ja liikkuvia palveluita voidaan palvelumuotoilun avulla kehittää entistä käyttäjäystävällisemmiksi. Niiden kehittyminen lisää palvelujen saatavuutta myös haja-asutusalueilla.

4.6. Yhteisöllisyys ja asukkaiden aktiivisuus

Yhteisöllisyys ja asukkaiden aktiivisuus kuvaavat tässä raportissa Keski-Suomen hyvinvointialueen asukkaiden keskinäistä vuorovaikutusta, osallistumista ja yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä heidän halukkuuttaan ja kykyään vaikuttaa paikallisesti ja alueellisesti Keski-Suomen alueiden kehitykseen ja hyvinvointiin. Tämä sisältää asukkaiden yhteistyön hyvinvointialueen kanssa erilaisten toimijoiden, kuten järjestöjen, yhteisöjen, yritysten, seurakuntien ja muiden paikallisyhteisöjen kautta (kolmas ja ns. neljäs sektori).

Yhteisöllisyyden ja asukkaiden aktiivisuuden kehitys tuo mukanaan mahdollisuuksia ja toisaalta epävarmuuksia Keski-Suomen hyvinvointialueelle. Väestörakenteen muutokset vaikuttavat aktiivisuuden ja osallistumisen tapoihin sekä mahdollisuuksiin, kun esimerkiksi ikääntyvien ja nuorten osallistumismuodot ja odotukset osallisuudesta



eroavat toisistaan. Myöhemmin kuvattava kansalaisten luottamus julkisiin toimijoihin on keskeisessä roolissa, sillä se vaikuttaa merkittävästi osallistumishalukkuuteen ja yhteisöllisyyden vahvistamiseen.

Hyvinvointialueen ja asukkaiden välinen yhteistyö kehittyy tulevina vuosina uusien kumppanuusmuotojen kautta, joissa yhtenen toiminta järjestöjen, seurakuntien, paikallisyhteisöjen ja muiden toimijoiden rooli korostuu. Kumppanuuksien avulla voidaan kehittää paikallisia ratkaisuja, jotka vastaavat paremmin eri väestöryhmien tarpeisiin. Asukkaiden osallisuuden kokemuksen vahvistaminen ja mahdollisuuksien tarjoaminen vaikuttamiseen ovat tärkeitä tavoitteita. Samalla on tärkeää vastata tilastoaineistoistakin esiin nouseviin haasteisiin, kuten yhteisöllisyyden vähentymiseen ja yksin olemisen lisääntymiseen, myös vapaaehtoisen yksinäisyyden osalta. Erittäin heikko osallisuuden kokemus on tilastojen mukaan nousussa yläkouluikäisillä. Myös ammatillisessa oppilaitoksissa opiskelevien osallisuuden kokemus on heikentynyt. Heikko osallisuuden kokemus ja kokemus siitä, että ei ole osa luokka- tai muuta yhteisöä tuottaa hyvinvoinnin vajetta ja altistaa myös häiriökäyttäytymiselle.

Hyvinvointialue voi toiminnallaan luoda edellytyksiä yhteisöllisyyden ja aktiivisuuden tukemiselle, jotta alueen asukkaat voivat kokea yhteenkuuluvuutta ja vaikuttavuutta omassa yhteiskunnassaan. Tämä voi lisätä asukkaiden osallisuutta ja hyvinvointia, kun toiminta suunnitellaan saavutettavaksi ja yhdenvertaiseksi kaikille.

Digitalisaation ja teknologian kehityksen myötä yhteisöllisyyden muodot muuttuvat, ja asukkaiden osallistuminen siirtyy yhä enemmän digitaalisille alustoille. Asukkaille yhteisöllisyyden muotojen muutos voi näkyä myös vaikutuksina heidän sosiaalisiin verkostoihinsa ja arjen sujuvuuteen. Teknologian kehittyminen tarjoaa uusia mahdollisuuksia yhteisöllisyyden rakentamiseen, kuten virtuaaliryhmien ja etäpalvelujen kautta. Tämä luo uusia mahdollisuuksia, mutta samalla voi syventää kuiluja niiden välillä, joilla ei ole tarvittavia taitoja tai resursseja osallistua digitaalisesti. Ikääntyneiden voi olla vaikeampaa sopeutua digitaalisiin alustoihin, mikä voi lisätä yksinäisyyden riskiä, jos perinteiset yhteisöllisyyden muodot vähenevät. Nuorten osallistumisen muodoissa korostuu erityisesti sosiaalisen median ja verkkoyhteisöjen rooli. Nämä voivat sekä edistää yhteisöllisyyttä että aiheuttaa myös huolta yhteisöllisyyden vähenemisestä, jos aikaa vietetään vain virtuaalisissa ympäristöissä.

Vaikutukset Keski-Suomen hyvinvointialueelle

Asukkaiden luottamus vaikuttamisen mahdollisuuksiin ja sitä kautta myös demokratiaan kaipaava vahvistamista. Monipuolisilla osallisuustoimilla, joiden vaikutukset näkyvät myös päätöksenteossa voidaan vahvistaa tuota luottamusta, johon palataan vielä myöhemmässä luottamusta erikseen käsittelevässä alaluvussa.



Hyvinvointialueen päätöksenteon rakenteisiin olisikin hyvä luoda kanava ja rakenne asukkaiden osallisuudelle, sillä tiedetään, että kiinnostusta asukkailla olisi vaikuttaa, jos siihen tarjotaan mahdollisuus.

Yksilökeskeinen kulttuuri haastaa paitsi demokratiaa, myös yhteisöllisyyttä ja luo epävarmuutta. Samaan aikaan hyvinvointialueen painiessa kasvavan palvelutarpeen kanssa, asukkaiden luottamus hyvinvointialueen palveluihin ja toisaalta kanssaihmiisiin voi heiketä. Yhteisöllisyyden, aktiivisuuden ja osallisuuden vahvistamiseksi on edelleen tehtävä vahvasti työtä.

Yhteisöllisyyden vähentyminen näkyy muun muassa ikääntyneiden kokemassa yksinäisyydessä. Yhteisöllisyyden vähentyminen näkyy niin ikään myös nuorilla ja nuorilla aikuisilla. Aiempaa useampi kokee, ettei ole tärkeä osa luokka- tai kouluyhteisöä. Kehitys on huolestuttava, sillä kiinnittyminen koulu- ja luokkayhteisöön on tärkeää, lasten ja nuorten viettäessä valtaosan ajastaan koulussa.

Tulevina vuosina on tärkeä vahvistaa erityisesti yläkouluikäisten sekä nuorten aikuisten osallisuustoimia ja lisätä oppilaitosyhteistyötä. Ennaltaehkäiseviin ja helposti saavutettaviin palveluihin sekä palveluista tiedottamiseen on edelleen kiinnitettävä huomiota. Palveluiden kehittämisessä on jatkossakin tärkeää kuulla ja osallistaa nuoria sekä nuoria aikuisia mukaan. Silloin saamme kehitettyä yhdessä palveluita, jotka vastaavat nuorten muuttuviin tarpeisiin. Digipalvelut ovat yksi kanava, mutta etenkin nuorisotyön kentältä ja nuorilta itseltään kuuluu myös vahva viesti kasvokkaisen kohtaamisen ja kasvokkaisten palveluiden tarpeesta. Nuoret kaipaavat kohtaamista.

Työikäisten osallisuutta olisi tulevalla valtuustokaudella vahvistettava erityisesti niiden henkilöiden kohdalla, jotka eivät ole työelämässä. Heillä on tutkimusten mukaan heikompi osallisuuden kokemus kuin työssäkäyvillä. Työikäisten osallisuutta tulee vahvistaa erityisesti asukasosallisuuden kautta ja yhteistyössä kuntien ja muiden paikallisten toimijoiden kanssa. Osallisuuden kokemuksen vahvistaminen vaikuttaa kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin ja näin ollen muun muassa terveystyötyöntymiseen.

Syrjäytyminen ja yksinäisyys on tunnistettu merkittäväksi ikääntyneiden hyvinvointia alentavaksi tekijäksi. THL:n kyselyssä Suomen kuntien ja alueiden vanhusneuvostoille, lähes 60 % vastaajista näki hyvinvointialueiden tärkeimmäksi terveyden edistämisen kehittämistehtäväksi yksinäisyyden ehkäisyn ja 30 % osallisuusmahdollisuuksien vahvistamisen. Yhteistyötä hyvinvointialueen ikääntyneiden ennaltaehkäisevien palveluiden, kuntien ja järjestöjen kanssa tulee vahvistaa ja miettiä uusia tapoja, joilla tavoittaa yksinäisiä ikääntyneitä. Keski-Suomen hyvinvointialueella on käynnistetty ja kehitetty erinomaisia toimintamuotoja (seniorikeskus, seniorin hyvinvointineuvola, kuntouttava päivätoiminta) ja koko palvelukokonaisuutta, jotta myös tähän tunnistettuun tarpeeseen vastataan entistä paremmin.



Asukkaiden ja asiakkaiden osallisuudessa tärkeintä olisi saada kuuluville kaikkien ääni, ei vaan aktiivisten toimijoiden. Sen vuoksi yhteistyö esimerkiksi kuntien eri toimijoiden kanssa, kuten etsivien nuorisotyöntekijöiden kanssa on tärkeää.

Yhteisöllisyyden muutos tai murros näkyy voimakkaasti järjestökentällä. Järjestöillä on merkittävä rooli keskisuomalaisten hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämässä vaikuttaa tämä muutos myös hyvinvointialueen toimintaan. Järjestöjen jäsenmäärät ovat laskussa ihmisten suosiessa kasvavissa määrin nopeatempoisempaa aktivismia ja toimintaa, perinteisten järjestörakenteiden kustannuksella.

Järjestötoiminnan haasteita korostavat valtakunnan tasolla jo toteutetut sekä vielä valmisteilla olevat muutokset ja esimerkiksi leikkaukset järjestöjen rahoitukseen. Mikäli järjestökentän toimintakyky joko ammatillisessa tai vapaaehtoisvetoisessa toiminnassa heikkenee, se voi vaikuttaa hyvinvointialueen tuottamiin palveluihin kohdistuvaan palvelutarpeeseen sekä vaikeuttaa yhteisövaikuttavuuteen nojaavien ja sektorirajat ylittävien toimintamallien, kuten perhekeskusten ja seniorikeskusten, toteuttamista.

4.7. Palveluntuottajakentän ja palvelutuotannon kehitys

Palveluntuottajakentän kehitys viittaa yritysten ja kolmannen sektorin palveluntuottajien toiminnan, palvelutarjonnan sekä hyvinvointialueen kanssa tehtävän yhteistyön muutoksiin Keski-Suomen hyvinvointialueella vuoteen 2030 mennessä. Kehitystä tarkastellaan alueellisesti ja keskitytään erityisesti palveluntuottajien ja hyvinvointialueen välisen yhteistyön malleihin, kuten yhteiskehittämiseen sekä tuottavuuden parantamiseen liittyviin tavoitteisiin.

Palveluntuottajakentän ja palvelutuotannon kehityksellä voi olla merkittäviä myönteisiä vaikutuksia Keski-Suomen hyvinvointialueelle, mutta se tuo myös mukanaan epävarmuuksia. Yksityisten ja kolmannen sektorin palveluntuottajien määrä voi vaihdella lähivuosina. Määrä ja koko voivat kasvaa alueella, mikä muuttaa markkinan dynamiikkaa ja kilpailutilannetta. Samalla palveluntuottajien erikoistuminen ja palvelutarjonnan monipuolistuminen voivat johtaa entistä räätälöidympiin ja erikoistuneempiin palveluihin, mikä tuo uusia mahdollisuuksia mutta myös haasteita hyvinvointialueen resursointiin ja palveluiden hallintaan. Tämä koskee sekä sosiaali-että terveydenhuoltoa mutta myös pelastustoimen kenttää.

Hyvinvointialueen ja sote-palveluntuottajien välistä yhteistyömallia on kehitetty menneen kahden vuoden aikaan ja tulee kehittää tulevinakin vuosina. Mahdollinen yhteiskehittäminen sekä tiiviimpi yhteistyö voivat parantaa palveluiden tehokkuutta ja laatua. Tämä voi kuitenkin luoda epävarmuutta, jos yhteistyömallit eivät ole riittävän selkeitä tai jos eri toimijoiden tavoitteet eivät kohta. Samalla saattaa syntyä kaivattuja



innovaatioita ja uusia palvelumalleja, jotka voivat muuttaa palveluiden tuottamista ja jakelua alueella. Tämä edellyttää kykyä tunnistaa ja hyödyntää uusia toimintatapoja, mutta myös riskin ottamista uusien, mahdollisesti kokeellisten mallien suhteen.

Eri toimijoiden vahvuuksien hyödyntäminen on keskeinen tekijä palveluntuottajakentän kehittymisessä, mutta se voi olla haasteellista, jos yhteistyö ei olisi sujuvaa tai jos osaaminen ei ole riittävän monipuolista. Monituottajamallin mahdollisuuksien täysimääräinen hyödyntäminen edellyttää myös hyvää koordinoitua ja sopimuksia, jotta eri toimijat voivat tukea toisiaan tehokkaasti ilman päällekkäisyyksiä.

Julkisen palvelutuotannon ja hallinnon tehostaminen on hyvinvointialueuudistuksen näkökulmasta tärkeä tavoite ja sen mahdollisuudet on tunnistettava tarkasti. On pystyttävä tekemään kustannukset paremmin läpinäkyväksi ja osattava luopua sellaisesta tuotannosta, jonka ylläpito ja osaamisen kehittäminen tulevat kalliiksi toiminnan vaikuttavuuteen nähden. Tämä vaatii rohkeutta arvioida nykyisiä palvelurakenteita ja toimintamalleja sekä kykyä tehdä tarvittavat muutokset taloudellisesti kestävämpään ja vaikuttavampaan suuntaan.

Asukkaalle julkisen ja yksityisen palvelutuotannon sekä kolmannen sektorin yhteistyön vaikutuksen voivat näkyä monipuolistuvina palveluina ja parempana palveluiden saatavuutena, mikä helpottaa arkea. Yhteiskehittämisen ansiosta palvelut voivat vastata entistä paremmin yksilöllisiin tarpeisiin, esimerkiksi tarjoamalla joustavampia hoitovaihtoehtoja tai kohdennettuja digitaalisia ratkaisuja. Jos yhteistyö onnistuu hyvin, asukas voi hyötyä nopeammasta hoitoon pääsystä ja laadukkaammista palveluista. Toisaalta, jos yhteistyössä ilmenee haasteita, kuten alueellista epätasa-arvoisuutta tai palveluiden saatavuuden heikentymistä, asukkaalla voi olla vaikeuksia löytää itselleen sopivia palveluita. Yksityisen ja kolmannen sektorin lisääntyvä rooli voi myös nostaa kysymyksiä palveluiden kustannuksista ja yhdenvertaisuudesta, mikä saattaa vaikuttaa erityisesti haavoittuvassa asemassa oleviin ryhmiin. Kehityskulkuja voi tunnistaa moneen suuntaan. Tärkeintä on olla avoin uusille avauksille ja uusille mahdollisuuksille.

Vaikutukset Keski-Suomen hyvinvointialueelle

Hyvinvointialueen rahoituksesta merkittäväosa perustuu ja sen myötä kohdentuu sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen palveluihin. Hyvinvointialueen strategiaa toteuttavien sosiaali- ja terveyspalveluiden järjestämislinjauksien mukaisesti uusien palvelutuotantoon liittyvien palvelu- ja kumppanuusmallien kehittäminen ja siihen panostaminen on ollut valtuuston tahtotila. On myös käytävä keskustelua siitä, mitä kumppanuudella tarkoitetaan, ja kuinka kumppanuuksia kehitetään ja hoidetaan.



Myös pelastustoimen järjestämisen linjaukset tunnistavat kumppanuuksien ja palveluntuottajakentän merkityksen.

Yksi tapa yhteistyöhön ovat palvelusetelit. Nykyinen palvelusetelitoiminta on jatkumoa kuntien palvelusetelitoiminnalle. Hyvinvointialueelle siirtyi kunnilta useita palveluseteleiden sääntökirjoja, jotka yhtenäistettiin hyvinvointialueen palveluseteleiden sääntökirjoiksi. Palvelusetelitoimintaa ja sääntökirjoja tarkastellaan säännöllisesti yhdessä palveluntuottajien kanssa. Palvelusetelitoiminnan tarkasteluun tulee ottaa vahvasti myös asiakasnäkökulma mukaan. Palvelusetelitoiminta on usein järjestämistapana silloin, kun pienet yritykset tuottavat palveluita hyvinvointialueelle. Tarkastelussa tulee pitää mukana myös kumppanuuden ja yritysyhteistyön näkökulma, sekä pienten että suurten yksityisten toimijoiden kanssa. Ostopalvelutoimintaan pätee sama näkökulma.

Vaikka julkinen sektori vastaa lain mukaan palveluiden järjestämisestä ja sillä on oltava riittävä valmius vastata järjestämistehtävästä kaikissa oloissa, on mahdollista, että yksityiset yritykset ja kolmas sektori (järjestöt ja säätiöt) osallistuvat jatkossa yhä enemmän palveluiden tuottamiseen. Yhtenä kehityskulkuna on nähtävä se, että hyvinvointialueet hakevat kustannustehokkuutta ja joustavuutta ulkoistamalla osia palveluistaan. Aasukkaan näkökulmasta tämä mahdollistaa entistä enemmän valinnanvapautta mutta palveluiden yhdenvertaisuuteen tulee kiinnittää erityistä huomiota. Erilaiset yhteistyömallit, kuten kumppanuussopimukset tai allianssi-mallit todennäköisesti lisääntyvät tulevilla valtuustokaudellakin. Palveluntuottajakenttää tulee muuttamaan myös digitalisaatio ja tekoälyn vahvistuminen, mutta myös ratkaisut, joita tehdään henkilöstöresurssin niukkuuden vuoksi tai toisaalta väestörakenteen muutoksen vaikutusten vuoksi.

Hyvinvointialueen omiin ja yhdenmukaisiin toimintatapoihin tulee jatkossa kiinnittää huomiota, kun toimintaa kehitetään. Palveluntuottajat voivat tuottaa palveluita useammalle vastuualueelle, jolloin mahdolliset erot kumppanuuksien hoitamisessa ja tuottajien kohtelussa hyvinvointialueen sisällä tulevat näkyviksi. Yhteiset tapaamiset ja kehittämisen mallit helpottavat palveluntuottajien toimintaa.

Keski-Suomen hyvinvointialueella tuotantotapoja analysoidaan systemaattisesti huomioiden palveluiden laatu, kustannustehokkuus, saatavuus ja saavutettavuus sekä palvelutarpeet. Jatkossa päätöksenteossa tulee hyödyntää tuotantotapa-analyyseja entistä laajemmin. Palveluita tulee arvioida yhdessä tuottajien kanssa, varmistaen yhteinen ymmärrys kehityssuunnista.



4.8. Asukkaiden hyvinvoinnin ja terveyden kehitys

Asukkaiden hyvinvoinnin ja terveyden kehitys liittyy väestöryhmien sairastavuuden ja kansansairauksien kehittymiseen sekä sosioekonomisten ryhmien hyvinvointierojen kasvuun. Hyvinvointi- ja terveyserojen kehittymistä tarkastellaan ottaen huomioon sairastavuus, sosioekonominen asema ja palvelujärjestelmän vaikutukset niin yksilön hyvinvointiin kuin yhteiskunnallisella tasolla vuoteen 2030 mennessä. Erityistä huomiota kiinnitetään alueellisiin vaikutuksiin Keski-Suomen hyvinvointialueella.

Kansansairauksien esiintyminen ja sairastavuuden kehittyminen voivat vaihdella hyvinvointialueiden välillä ja myös Keski-Suomen sisällä, minkä vuoksi niiden ennakointi vaatii tarkkaa seuranta. Lisäksi eri ikäryhmien kokemukset hyvinvoinnista voivat erota merkittävästi toisistaan, sillä jokaisella ryhmällä on omat erityiset tarpeensa, haasteensa ja voimavaransa.

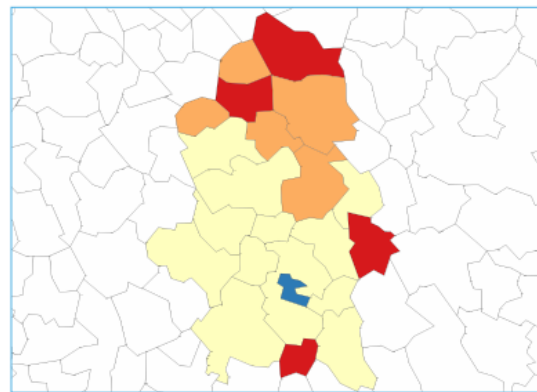
Esimerkiksi nuorten hyvinvointi kytkeytyy usein koulutukseen, työllistymiseen ja mielenterveyteen, kun taas ikääntyneet voivat kohdata haasteita liikkumisessa, yksinäisyydessä ja pitkäaikaissairauksien hallinnassa. Ikääntyminen ja sen myötä kasvava palveluiden tarve saattaa ajaa hyvinvointialueet tilanteeseen, missä erityisesti kalliiden hoitomuotojen käyttöä ja kohdentamista joudutaan kriittisesti arvioimaan. Lääkkeet ja hoitomuodot kehittyvät vauhdilla ja osa saattaa jäädä vain hyvätuloisten saataville.

Hyvinvointialueella on tärkeää seurata eri ikäryhmien kokemuksia palvelujen käytöstä, jotta kunkin ryhmän erityistarpeet voidaan tunnistaa ja palveluja kehittää tehokkaasti ja oikea-aikaisesti. Ikäryhmittäinen seuranta tukee terveysongelmien ennaltaehkäisyä ja auttaa kaventamaan hyvinvointieroja väestöryhmien välillä. Esimerkiksi nuorten mielenterveyden häiriöt ovat tilastojen mukaan lisääntyneet huolestuttavasti, ja sukupuolten välillä on havaittu merkittäviä eroja. Tähän on kiinnitettävä erityistä huomiota.

Vaikutukset Keski-Suomen hyvinvointialueelle

Asukkaiden hyvinvoinnin ja terveyden kehitys tuo mukanaan useita mahdollisia vaikutuksia ja epävarmuuksia Keski-Suomen hyvinvointialueelle. Hyvinvointi- ja terveyserojen kasvu eli polarisaation kehittyminen on huolenaihe jo nykyään, ja väestöryhmien hyvinvointi voivat jakautua tulevaisuudessa entistä epätasaisemmin. Jo tällä hetkellä hyvinvointierot kuntien välillä ovat huomattavia. Keskeinen kysymys on, miten näitä eroja voidaan kaventaa ja millä keinoilla alueellista tasa-arvoa voidaan edistää. Vuoden 2022 tilannetta kuvaa hyvin alla oleva visualisointi (kuva 8), josta näkee, että Keski-Suomessa on kuntia, jotka kuuluivat tuolloin kansallisesti sairaimman

10 % joukkoon ja toisaalta terveimmän 10 % joukkoon. Tätä vaihtelua ja eroa selittää suurelta osin väestön ikärakenne sairastavimmissa kunnissa.



THL:n sairastavuusindeksin vaihtelu maakunnassa

- Tervein 10 % Suomen kunnista
- Tervein neljännes Suomen kunnista
- Keskijoukko (50 %) Suomen kunnista
- Sairain neljännes Suomen kunnista
- Sairain 10 % Suomen kunnista

Kuva 8 Sairastavuusindeksin vaihtelu Keski-Suomessa (THL)

Kuntakohtaisen sairastavuusindeksin rinnalle ja osin tilalle ovat tulleet sairauskohtaiset tauti-indeksit. Nämä osoittavat erittäin suuria eroja alueellisesti. Vertailtaessa tautikohtaisia ikävakioituja indeksejä vuosilta 2019–2022 niin on havaittavissa alueellista sairastavuuden laskua lähes kaikissa tautiryhmissä. Sairastavuus on kuitenkin lisääntynyt diabeteksen ja keuhkosairauksien osalta. Myös tapaturmat ovat lisääntyneet.

Alla oleva taulukko osoittaa alueellisia eroja, joista osaan tulee kuitenkin suhtautua varauksella esimerkiksi kirjaamisen laadussa osoittautuneiden puutteiden vuoksi. Lukuja voi kuitenkin pitää suuntaa antavina. Kansallinen keskiarvo sairastavuus- ja tauti-indekseissä on 100.

Taulukko 3 Sairauskohtaisia indeksilukuja Keski-Suomessa vuonna 2022

Indeksi	Alin arvo 2022 Keski-Suomessa	Korkein arvo 2022 Keski-Suomessa
Yleinen sairastavuus	86,4	116,7
Sepelvaltimotauti-indeksi	92,7	174,3
Aivoverisuonitauti-indeksi	89,8	240,9
Tuki- ja liikuntaelinsairausindeksi	88,8	156,3
Alkoholisairausindeksi	71,2	128,4
Mielenterveysindeksi	62,1	148,8
Syöpäindeksi	58,9	164
Diabetesindeksi	88,0	141,2
Keuhkosairausindeksi	95,5	136
Tapaturmaindeksi	49,6	103,1
Muistisairausindeksi	84,5	122,9



Polarisaation syveneminen on todellinen huoli, ja siihen täytyy vaikuttaa aktiivisesti. Syrjäytyminen ja yksinäisyys ovat vakavia ongelmia, ja niiden ennaltaehkäisyssä on löydettävä toimivia keinoja. Sairastavuuden tilastoinnin osalta puutteelliset diagnoosikirjaukset ja tietojärjestelmäpuutteet voivat tehdä tilastotiedosta epävarmaa, joten tarkempaa seuranta, tiedon laadun varmistamista edelleen ja järjestelmien kehittämistä tarvitaan jatkossakin. Hyvinvointialueen ja muiden alueellisten toimijoiden sekä kuntayhteistyön tehostaminen on keskeistä hyvinvointi- ja terveyserojen kaventamisessa. Tehokas yhteistyö voi tukea erojen tasoittamista ja parantaa alueen asukkaiden hyvinvointia kokonaisuudessaan.

Sosiaali- ja terveysalan resurssipula voi vaikuttaa suoraan palvelujen saatavuuteen, ja tämä voi edelleen heikentää hyvinvoinnin ja terveyden kehitystä sekä lisätä asukkaiden huono-osaisuutta ja palvelutarvetta sekä sosiaali- että terveyspalveluissa. Asukkaan näkökulmasta polarisaatio ja huono-osaisuuden lisääntyminen on merkittävä hyvinvointiin vaikuttava tekijä. Haasteet terveys- ja sosiaalipalveluihin hakeutumisessa tai niihin pääsyssä voivat johtaa kroonisten sairauksien ja kansansairauksien kasvuun sekä elämäntilanteiden kriisiytymiseen. Tämä voi kasvattaa huono-osaisuutta ja syrjäytymisen riskiä, erityisesti vähemmän koulutettujen ja matalassa sosioekonomisessa asemassa olevien keskuudessa. Lisäksi, jos palveluja on rajallisesti, asukkaille voi syntyä pitkiä odotusaikoja ja esteitä hoitoon pääsyyn, mikä lisää stressiä ja heikentää elämänlaatua.

Mielenterveysongelmat voivat heikentää arkea merkittävästi, erityisesti silloin, kun palveluja ei ole riittävästi saatavilla. Tämä voi johtaa nuorten lisääntyneisiin poissaoloihin koulusta, työikäisten sairauspoissaoloihin sekä yhteisöjen sirpaloitumiseen syrjäytymisen myötä. Polarisaation syventyessä yhteisöllisyys heikkenee, mikä lisää eristäytyneisyyden ja yksinäisyyden kokemuksia. Alueellisen yhteistyön vahvistaminen ja palveluiden kehittäminen voivat auttaa kaventamaan hyvinvointieroja, lisätä yhteisöllisyyttä ja parantaa asukkaiden elämänlaatua.

Hyvinvointialueella käyttöön otettu sosiaalinen raportointi on uudenlainen keino tuoda esiin ja seurata edellä mainittuja ilmiöitä. Se tukee palveluiden suunnittelua ja kohdentamista, sillä sen avulla voidaan tunnistaa tarkemmin eri väestöryhmien tarpeita sosioekonomisten, kulttuuristen ja ikäryhmien näkökulmasta. Lisäksi raportointi auttaa havaitsemaan varhaisia ongelmia, kuten mielenterveysongelmien lisääntymistä tai alueellisten hyvinvointierojen syvenemistä, mahdollista ennaltaehkäisevät toimenpiteet oikea-aikaisesti.

Alueellisten ja väestöryhmien välisten terveys- ja hyvinvointierojen tunnistaminen sekä toimenpiteiden kohdentaminen edellyttävät nykyistä parempaa tiedon saatavuutta sekä yhteistyötä palveluiden ja kumppaneiden kanssa. Kahden vuoden välein päivittyvä



alueellinen data ei pysty tunnistamaan tarkkoja alueellisia tai väestöryhmien välisiä terveyseroja, erityisesti työikäisten ja ikääntyneiden osalta.

Jatkossa hyvinvoinnin, terveyden sekä turvallisuuden edistämiseksi tarvitaan useiden toimijoiden välistä tiivistä yhteistyötä, kuten kuntia, järjestöjä, seurakuntia ja yrityksiä. Tulevalla valtuustokaudella on tarpeen tiivistää yhteistyötä erityisesti hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden tietopohjan sekä tavoitteiden asettamisen osalta. Lisäksi on tunnistettava ehkäiseviä toimia ja toimijoita, jotka tulee liittää tiiviisti yhdyspintatyöskentelyyn, jotta voidaan paremmin edistää asukkaiden arkea, toimintakykyä ja hyvinvointia tukevia käytäntöjä. Hyvinvointialueella on tavoitteena jatkossa hyödyntää myös järjestöjen tuottamaa tietoa paremmin, johon on haettu myös hankerahoitusta.

4.9. Planetaarinen terveys ja hyvinvointi

Planetaarista terveyttä voidaan kuvata myös termeillä ekologinen terveys tai ihmisen ja luonnon yhteisterveys. Planetaariseen terveys- ja hyvinvointikäsitteeseen sisältyy ymmärrys ihmisen ja luonnon välisestä yhteydestä sekä terveyden ja hyvinvoinnin keskinäisistä riippuvuuksista. Se perustuu ajatukseen, että ihmiskunta ei voi pysyä terveenä, jos planeettamme kärsii ympäristöongelmista, kuten ilmastonmuutoksesta, luonnon monimuotoisuuden hupenemisesta ja saastumisesta. Planetaarinen terveys yhdistää lääketieteen, ympäristötieteen ja yhteiskuntatieteet etsimään ratkaisuja, jotka edistävät sekä ihmisten että luonnon hyvinvointia.

Tämä kokonaisvaltainen näkökulma kattaa siis sekä ympäristön, ilmaston että terveyden huomioimisen kestävästi yhteiskunnan rakentamisessa ja ylläpitämisessä. Planetaariseen terveyteen ja hyvinvointiin liittyy sään ääri-ilmiöiden yleistymisen sekä niiden vaikutukset luonnolle ja ihmisille. Siihen liittyy myös huoli antibiooteille vastustuskykyisten bakteerien yleistymisestä, zoonoottisten tautien (eli eläimistä ihmisiin siirtyvien tautien) leviämisestä sekä uusien pandemioiden mahdollisuudesta.

Nämä ilmiöt voivat vaikuttaa merkittävästi väestön terveyteen, terveydenhuoltojärjestelmiin ja yhteiskunnan toimintaan laajemmin. Planetaarista terveyttä tarkastellaan ensisijaisesti kansallisella tasolla, keskittyen varautumiseen, vaikutuksiin ja hallintaan Suomessa vuoteen 2030 mennessä, ottaen samalla huomioon myös alueelliset vaikutukset Keski-Suomen hyvinvointialueella.

Planetaarisen terveyden ja hyvinvoinnin kehitys tuo mukanaan mahdollisia vaikutuksia ja epävarmuuksia hyvinvointialueelle, jotka liittyvät niin lainsäädäntöön, yhteistyöhön kuin tulevaisuuden haasteisiin. Lainsäädännön, kansainvälisen ja kansallisen yhteistyön, koulutuksen sekä tutkimuksen kehitys planetaarisen terveyden edistämiseksi on keskeinen tekijä alueen tulevaisuuden hyvinvointi- ja terveysstrategioissa. Erityisesti



heikentynyt luonnon kantokyky voi vaikuttaa merkittävästi kansantautien ja vastustuskyvyn kehittymiseen Suomessa. Tämä tuo mukanaan huolen siitä, kuinka terveydenhuoltojärjestelmä sopeutuu uusiin terveysuhkiin ja muuttuviin ympäristöolosuhteisiin.

Uusien pandemioiden mahdollisuus vuoteen 2030 mennessä herättää huolta siitä, miten ne voivat vaikuttaa koko maahan ja paikallisesti hyvinvointialueeseen. Näiden pandemioiden hallinta edellyttää vahvaa globaalia ja kansallista varautumiskykyä, ja on tärkeää pohtia, millaisia teknologioita ja innovaatioita voidaan kehittää pandemioiden ennaltaehkäisyyn ja hallintaan. Antibioottiresistenssin kehittyminen on toinen merkittävä huolenaihe, sillä se voi vaikuttaa vakavasti terveysturvallisuuteen ja terveydenhuoltojärjestelmien kykyyn taistella infektioita vastaan.

Tämä aihe on noussut tärkeäksi teemaksi luottamushenkilöiden sekä viranhaltijoiden yhteisen tulevaisuustyöskentelyn aikana, ja työpajoissa on nähty se keskeisenä epävarmuustekijänä, joka yhdistää terveyden, hyvinvoinnin ja ympäristön välisiä yhteyksiä. Tällaiset epävarmuudet vaativat ennakoivaa suunnittelua ja monialaista yhteistyötä, jotta hyvinvointialue voi sopeutua ja vastata tulevaisuuden haasteisiin tehokkaasti.

Planetaarisen terveyden teemat voivat vaikuttaa asukkaiden arkeen monin tavoin esimerkiksi sään ääri-ilmiöinä kuten tulvina, myrskyinä, kuumuutena ja kuivuutena sekä maastopaloina. Ilmastonmuutoksen myötä liukastumistapaturmat, erilaiset epidemiat ja infektiot voivat lisääntyä. Luontokato puolestaan voi edistää sairauksien kuten astman lisääntymistä allergiakauden pitkittyessä. Hyvinvointialueen kestävien käytäntöjen edistäminen, kuten vastuullinen terveydenhuolto ja pandemioiden ehkäisy, parantaa asukkaiden arjen turvallisuutta ja hyvinvointia. Kokonaisvaltainen planetaarisen terveyden huomioiminen auttaa varmistamaan, että asukkaiden elinolosuhteet säilyvät terveellisinä ja elinvoimaisina tulevaisuudessakin.

Vaikutukset Keski-Suomen hyvinvointialueelle

Keski-Suomen hyvinvointialueen sosiaali- ja terveystalveluiden tulee varautua lähivuosien aikana erityisesti tartuntatautien aiheuttamiin ongelmiin. Nämä voivat ilmetä uusina voimakkaina epidemioina tai maailmanlaajuisina pandemiaina, jotka aiheuttavat paitsi väestön sairastavuuden ja kuolleisuuden lisääntymistä, myös henkilöstön sairastumista. Pandemioiden lisäksi Keski-Suomen hyvinvointialueella tulee huomioida suurista väestön siirtymistä johtuvat tartuntatautien lisääntymiset. Väestön muuttoliike voi olla seurausta ilmastonmuutoksen seurauksista (kuten kuivuus, ilmaston lämpeneminen) tai kansainvälisistä sotilaallisista kriiseistä. Keski-Suomeen ne voivat heijastua meille uusien tartuntatautien leviämisenä alueellemme ja ennen



kaikkea antibiooteille vastustuskykyisten bakteerikantojen leviämisenä - esimerkkinä antibioottihoidoille vastustuskykyinen tuberkuloosi.

Ilmastonmuutoksen seurauksena myös oma toimintaympäristömme voi muuttua. Kesäaikaan lämpötilojen nousu kuormittaa erityisesti ikääntyneitä ja hyvinvointialueella pitää varautua myös kuumuudesta johtuvaan lisääntyneeseen ikääntyneiden hoidontarpeeseen. Tämä joudutaan huomioimaan myös esimerkiksi hyvinvointialueen ikääntyneiden asumispalveluyksiköiden toiminnassa ja varustamisessa.

EU-tasolla julkaistiin syksyllä 2023 selvitys, jossa suositellaan useita toimia planetaariseen terveyteen liittyen. Suosituksen mukaan terveydenhuollossa tulee ottaa käyttöön nykyistä kokonaisvaltaisempi lähestymistapa ja huomioida muun muassa sektorin ilmastovaikutukset sekä luoda parhaiden käytäntöjen foorumi tiedon ja kokemusten levittämiseksi esimerkiksi edellä kuvattujen ongelmien hallitsemiseksi. Myös investoinnit koulutukseen, tutkimukseen ja viestintään sekä kansainvälinen yhteistyö nostetaan selvityksessä tärkeiksi.

Tulevaisuudessa sään ääri-ilmiöt lisäävät myös pelastustoimen tehtäviä ja sitovat pelastustoimintaan osallistuvaa henkilöstöä, kun tulvat, metsäpalot ja ukkosmyrskyt yleistyvät. Ilmastomuutokseen on varauduttava myös pelastustoimen palveluiden osalta. Palveluiden mitoitus ja pelastustoimen palvelutasopäätös perustuu tutkittuun tietoon, riskianalyysiin, joissa toimintaympäristön muutokset analysoidaan ja esitetään johtopäätökset riskiperusteisiin palvelutarpeisiin. Muutosilmiöiden vaikutukset vaikuttavat vaadittavaan pelastustoimen suorituskykyyn, kuten kalusto- tai osaamisvaatimukseen sekä henkilöstömitoitukseen. Päätöksenteon tueksi tuotetun tutkitun tiedon mahdollistaminen, henkilöresurssit, tulee turvata.

Tehokas ja vaikuttava pelastustoiminta edellyttävät pelastuslaitokselta, päätoimiselta ja sopimushenkilöstöltä, uudenlaista osaamista ja kalustoa. Taloudelliset panostukset osaamisenhallintaan, uusien toimintamallien kouluttamiseen sekä kalustoinvestointeihin lisäävät pelastustoimen kustannuksia. Keski-Suomessa maakunnan koko, pitkät etäisyydet ja harvaan asuttujen alueiden pelastustoiminnan valmiudet sekä resurssit kasvattavat toimintavalmiusaikoja ja pelastustoimintaan osallistuvaa henkilöresurssia. Viranomaisyhteistyö ja hyvinvointialueiden YTA-yhteistyö sään ääri-ilmiöihin varautumisessa korostuu niin sote- kuin pelastustoimen palveluissa. Erikoiskalustoa ja -osaamista tulee tarkastella sekä investoida YTA- ja kansallisessa yhteistyössä.

Keski-Suomen hyvinvointialueella pelastustoiminnan valmius on rakennettu maakunnan kattavasti, päätoimisen ja sopimushenkilöstön yhteistyön sekä suorituskyvyn muodostamaan vasteeseen. Maakunnan kattavasta



paloasemaverkostosta tulee pitää kiinni ja turvata riskiperusteinen pelastustoimen palveluiden suorituskyky.

4.10. Digitalisaation, tekoälyn ja teknologian kehitys

Digitalisaatio ja teknologia hyvinvointialueiden palvelutuotannossa viittaa digitaalisten ratkaisujen, teknologioiden ja tekoälyn käyttöönottoon, kehitykseen ja vaikutuksiin Keski-Suomen hyvinvointialueen palvelutuotannossa ja asukkaiden elämässä. Tämä kattaa myös näiden teknologioiden hyödyntämistä tukevan infrastruktuurin kehityksen, kuten kuituyhteydet ja muut tarvittavat tekniset edellytykset. Huomiota kiinnitetään myös tekoälyn rooliin ja sen tuomiin mahdollisuuksiin palveluiden kehittämisessä ja tehostamisessa.

Digitalisaation, tekoälyn ja teknologian kehitys tuo mukanaan sekä mahdollisuuksia että epävarmuuksia Keski-Suomen hyvinvointialueelle. Digitaalisten ja robotisoitujen ratkaisujen käyttöönoton nopeus ja laajuus hyvinvointialueen palvelutuotannossa ovat keskeisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat palvelujen kehitykseen. Tekoäly voi mullistaa diagnostiikan, hoidon ja palveluohjauksen, mutta sen vaikutukset ja käyttöönoton mahdollisuudet ovat vielä epävarmoja. Etäpalvelujen rooli ja laajuus voivat kehittyä merkittävästi suhteessa perinteisiin palvelumuotoihin, mutta tämä edellyttää teknologian ja infrastruktuurin kehittämistä. On tärkeää, että koko hyvinvointialueella on toimiva tekninen infrastruktuuri. Lisäksi kansalaisten digitaidot ja teknologian hyväksyntä voivat vaikuttaa palvelujen digitalisoitumiseen – on tärkeää, että väestön osaaminen ja asenteet kehittyvät teknologian mukana. Osaamiseen ja asenteisiin tulee aktiivisesti vaikuttaa. Lisäksi tekoäly ja digitalisaatio voi tuoda päätöksentekoon ja hallinnolliseen merkittäviä hyötyjä helpottamalla rutiininomaista työtä ja tukemalla analyytiikkaa.

Lisäksi on huomioitava uudet turvallisuus- ja tietosuojariskit, jotka liittyvät teknologian lisääntyvään käyttöön. Käyttäjien tulee olla tietoisia riskeistä sekä siitä, miten niihin on vastattu. Avoin viestintä, tiedotus ja koulutus hälventävät teknologiaan liittyvää epävarmuutta.

Digitalisaatio ja tekoälyn hyödyntäminen voivat toimia sekä uhkana että mahdollisuutena. Ne voivat synnyttää tasa-arvoa tarjoamalla parempia palveluja kaikille, madaltaa kynnyistä palveluihin hakeutumiselle, mutta toisaalta ne voivat myös lisätä eriarvoisuutta, jos osa väestöstä ei pääse hyödyntämään niitä. Teknologia voi myös tarjota kilpailuetuja, esimerkiksi henkilöstön saatavuushaasteiden ratkaisemisessa. Digitalisaation lisääntyessä on kuitenkin varmistettava, että palvelut ovat saavutettavissa ja saatavilla kaikille, ja että palvelujen käyttö ei jää teknisten tai esteettömyys syiden vuoksi rajatuksi.



Asukkaalle teknologian ja digitalisaation kehitys voi tuoda monia hyötyjä ja uusia mahdollisuuksia. Digitaaliset palvelut, kuten etävastaanotot ja sähköiset ajanvaraukset, helpottavat palveluihin pääsyä ja lisäävät niiden saavutettavuutta erityisesti harvaan asutuilla alueilla. Samalla teknologian hyödyntäminen voi parantaa palvelujen tehokkuutta ja lyhentää jonotusaikoja. Toisaalta digitalisaatio voi asettaa haasteita osaamisen ja teknologian käytön edellytysten osalta. Ikääntyneillä ja teknologian käytössä kokemattomilla voi olla vaikeuksia hyödyntää digitaalisia ratkaisuja. Digiosaamisen kehittämisessä voi olla tuen tarpeita. Hyvinvointialueen tulisikin tarjota myös vaihtoehtoisia palvelutapoja, kuten nykyisissä järjestämisen linjauksissa onkin linjattu. Kokonaisuudessaan digitalisaation avulla on mahdollista edistää palvelujen tasapuolisuutta ja joustavuutta, kun siihen panostetaan kattavasti ja kaikille käyttäjäryhmille saavutettavasti.

Vaikutukset Keski-Suomen hyvinvointialueelle

Digitaaliset palvelut tulevat lisääntymään ja monipuolistumaan seuraavalla valtuustokaudella merkittävästi. Nykyisin pirstaleiset digitaaliset palvelut kerätään yhteen ja tarjotaan mm. mobiilisovelluksena asiakkaille. Palveluiden kehittämisessä kiinnitetään huomiota palvelumuotoiluun sekä ammattilaisten että kansalaisten osalta. Hyvinvointialueen monipuolinen ja kattava palvelukokonaisuus saadaan näkymään kansalaiselle selkeänä ja myös ammattilaisten työkalut muuttuvat käytettävämmäksi. Digipalveluiden kautta saadaan myös tehostettua ammattilaisten työtä yhdistämällä asiakassyönteitä niin, että ammattilaiset voivat keskittyä omaan asiantuntijatehtäväänsä, eikä turhaa odottamista tarvita.

Tekoäly ja robotiikka ovat vahvasti läsnä hyvinvointialueen toiminnassa jo nyt, jatkossa verraten lyhyellä perspektiivillä vielä selvästi enemmän. Sitä hyödynnetään mm. diagnostiikassa, potilaiden seurannassa ja toiminnan suunnittelussa. Vastaavien, mutta näkymättömämpien algoritmien käyttöä on ollut jo verraten pitkään sovelluksina arkisissa asioissa, kuten roskapostiohjelmina, ennakoivana tekstinsyöttönä ja chatbotteina. Jyväskylän yliopistossa tekoälyä ja siihen liittyvää koneoppimista on tutkittu myös lääketieteen apuvälineenä jo vuosia. Tätä tutkimusta ja sen soveltamista käytäntöön konkreettisesti yhdistää Jyväskylän yliopiston ja Keski-Suomen hyvinvointialueen yhteinen sote-tekoälytutkimuksen apulaisprofessori. Tekoälyn mahdollisuuksia myös pelastustoimeen on syytä tutkia. Kuten aiemmin jo todettiin hallinnollista työtä tekoäly voi tukea merkittävästi sekä pelastustoimessa että sosiaali- ja terveystaloudessa.

Tekoälyn soveltamismahdollisuudet ja uudet innovaatiot ovat valtavat, erityisesti alueilla, joissa tarpeet ovat suuria ja resurssit rajalliset. Tulevia ja jo osin tuotannossa olevia ratkaisuja ovat esimerkiksi etäseuranta hoito- ja hoivapalveluissa,



vaaratilanteiden tunnistaminen ja avun hälyttäminen. Patologiassa esimerkkinä on hyvinvointialueen ja yliopiston yhteinen Keski-Suomen biopankin kudoksenäytteiden tekoälyanalyysi, joka nopeuttaa työtä merkittävästi – patologin tekemä analyysi vie puoli tuntia, mutta tekoäly suorittaa saman tehtävän sekunneissa. Muita jo käytössä olevia esimerkkejä ovat muun muassa lääkerobotit lääkkeiden annostelussa ja jaossa. On myös arvioitu, että jopa 20 % välillisestä hoitotyöstä voidaan hoitaa roboteilla ja muilla teknologisilla apuvälineillä.

Tekoälyä ei kuitenkaan tule tarkastella yksittäisenä osa-alueena vaan osana laajempaa ns. ”datatalouden” kontekstia, eli teknologian, digitalisaation ja datan/tiedon parempaa hyödyntämistä. Erilaisten dataratkaisujen kautta voidaan uudistaa sosiaali- ja terveydenhuoltoa sekä luoda kasvua ja kilpailukykyä alalle, myös Keski-Suomessa. Tekoälyn käytön yhteydessä puhutaan isojen datamassojen hyödyntämisestä erikenteellisessä muodossa. Roboteille parasta on rakenteellinen data. Datan täytyy olla myös löydettävissä, käytettävissä, yhteen toimivaa ja uudelleenkäytettävää.

Tekoälyn hyödyntämisessä noudatetaan EU-tekoälyasetuksen (AI Act) ja lääkinnällisten laitteiden sääntelyä (kuten MDR) sekä tekoälyn vastuulliseen hyödyntämiseen liittyviä periaatteita. Terveydenhuollon sovelluksissa regulaatio on tiukempaa ja siksi sosiaali- ja terveydenhuollossa voidaan toteuttaa osa sovelluksista nopeammalla aikataululla. Myös tiedon tuottaminen ja kirjaaminen tehostuvat tekoälyavusteisten ratkaisujen myötä. Lopuksi, viimeaikaiset läpimurrot kvanttilaskennan kehittämisessä tulevat nopeuttamaan kaupallisten kvanttietokoneiden saapumista markkinoille. Tämä tulee mullistamaan laskentakapasiteetin kasvun ja vaikuttamaan laajasti lääketieteen ja lääketutkimukseen sekä tekoälyn kehittymiseen.

4.11. Varautuminen ja turvallisuustilanteen muutokset

Hyvinvointialueen on varauduttava monenlaisiin häiriötilanteisiin ja poikkeusoloihin varmistaakseen asukkaidensa turvallisuuden, terveyden ja hyvinvoinnin. Sosiaali- ja terveyspalveluihin kohdistuvia häiriöitä voivat olla esimerkiksi pandemiat, terveysturvallisuuden uhat sekä lääkkeiden ja materiaalien saatavuushäiriöt. Kyberuhkat koskettavat kaikkia toimialoja, ja luonnonilmiöt haastavat erityisesti pelastustoimea vaikuttaen myös sosiaali- ja terveyspalveluihin esimerkiksi asiakaskuljetuksissa ja sähköverkon toiminnassa.

Hyvinvointialueiden toimintaan vaikuttaa heikentynyt turvallisuustilanne Euroopassa. Aiemmissa, ennen vuotta 2023 laadituissa kansallisissa, tai alueellisissa riskiarvioinneissa sotilaallisen konfliktin uhkaa ei arvioitu merkittäväksi. Keski-Suomen alueellinen riskiarvio vuodelta 2023 on tunnistanut kybervaikuttamisen sekä vakavan laajaan väkijoukkoon kohdentuvan väkivallan teon maakunnan merkittäviksi uhkatekijöiksi. Vuonna 2024 julkaistu Turvallisuuskomitean laatima Yhteiskunnan



turvallisuusstrategia on arvioinut yhteiskunnan elintärkeitä toimintoja uhkaaviksi riskeiksi mm. laajamittaisen maahantulon, sekä sotilaallisen voimankäytön.

Muuttuneiden tulevaisuuden uhkanäkymien vuoksi sekä hyvinvointialueilla, että kansallisesti resursseja kohdennettiin häiriötilanteisiin sekä poikkeusoloihin liittyvään varautumiseen. Hyvinvointialueet antoivat lausunnot sosiaali- ja terveystalouden järjestämislakiin tehtäviin muutoksiin, joissa määritellään toimivaltaa kansallisten, sekä yhtä hyvinvointialuetta laajempien häiriötilanteiden johtamiseen. Keski-Suomen hyvinvointialueella on valmisteltu häiriötilanteiden ja poikkeusolojen johtamismalli, sekä valmiussuunnitelmia kansalliseen Valsu.fi -portaaliin, jonka avulla häiriötilanteita tai mahdollisia poikkeusoloja johdetaan kansallisesti.

Hyvinvointialueen varautumisen kulmakiviä ovat ennakointi, harjoittelu, joustavat toimintamallit sekä selkeät johtamis- ja viestintäkäytännöt. Erityisen kriittisiä varautumisen kohteita ovat kyberuhkat ja henkilöstön saatavuus, mutta myös äärimmäisiin poikkeusoloihin tulee varautua. Keski-Suomessa eri toimijoiden välinen yhteistyö on hyvällä tasolla esimerkiksi K-S Turva -yhteistyöverkoston kautta.

Varautuminen ja turvallisuustilanteen muutokset vaikuttavat suoraan hyvinvointialueen asukkaiden arkeen ja turvallisuuden tunteeseen. Hyvin suunniteltu ja toteutettu varautuminen varmistaa, että palvelut toimivat häiriötilanteissa, kuten luonnonkatastrofien, pandemioiden tai kyberuhkien aikana. Varautuminen voi myös vähentää asukkaiden kokemaa huolta ja epävarmuutta, kun tiedetään, että erilaisiin häiriötilanteisiin, kriiseihin ja jopa poikkeusoloihin on varauduttu ennakkoon. Toisaalta varautuminen parantaa koko yhteiskunnan resilienssiä eli kykyä toipua nopeasti häiriöistä, mikä voi vaikuttaa positiivisesti asukkaiden hyvinvointiin ja arjen jatkuvuuteen.

Hybridivaikuttaminen ja tietoturva varautumisen teemoina viittaavat laajaan uhkakuvaan, jossa yhdistyvät erilaiset vaikuttamisen keinot, kuten informaatiovaikuttaminen, kyberuhkat ja perinteiset turvallisuusuhkat, sekä näihin liittyvät tietoturvallisuuden haasteet ja suojauskeinot. Tämä kattaa sekä kansallisen tason että alueelliset vaikutukset, huomioiden myös eri palveluntuottajat ja palveluketjun eri osat. Hybridivaikuttamista ja tietoturvaa tarkastellaan ensisijaisesti kansallisella tasolla, koska ns. bittiavaruus ei tunnista hyvinvointialueiden rajoja. Myös YTA-alueen yhteistyö on merkityksellistä varautumisen näkökulmasta. Erityistä huomiota kiinnitetään siihen, miten uhkiin varautumista ohjataan ja koordinoidaan, ja miten tämä heijastuu alueelliseen toimintaan sekä eri palveluntuottajiin vuoteen 2030 mennessä. Tarkastelussa huomioidaan myös palveluketjun eri osien haavoittuvuudet ja niiden vaikutukset kokonaisturvallisuuteen heikoimman lenkin periaatteen mukaisesti. Ketju on juuri niin vahva kuin sen heikoin lenkki on.



Varautumisen ja turvallisuustilanteiden muutokset tuovat mukanaan useita mahdollisia vaikutuksia ja epävarmuuksia Keski-Suomen hyvinvointialueelle. Vuoteen 2030 mennessä hybrdivaikuttamisen keinot ja kohteet voivat muuttua, ja on tärkeää arvioida, kuinka tehokkaasti kansallinen ohjaus ja koordinointi pystyvät tunnistamaan ja vastaamaan jatkuvasti muuttuviin uhkiin ja miten hyvinvointialue kykenee reagoimaan niihin. Lainsäädännön, kehittyminen vaikuttaa merkittävästi alueellisiin toimintoihin ja turvallisuusstrategioihin. Kysymysmerkiksi jää myös se, kuinka hyvin ennakoimme erilaisten uhkien syntyä: ennakoimmeko vai reagoimmeko?

Toimijoiden välinen yhteistyö ja tiedonjako ovat keskeisiä asioita tietoturvan ja muun varautumisen parantamiseksi. On tärkeää seurata, millaisia uusia teknologioita ja menetelmiä kehitetään hybrdivaikuttamisen torjuntaan ja tietoturvan vahvistamiseen. Hyvinvointialueiden ja muiden alueellisten toimijoiden tulee kehittää jatkuvasti resurssiaan ja valmiutta uhkiin vastaamiseksi. Turvallisuustilanteen muutokset edellyttävät myös viestinnän ja yhteistyön kehittämistä, jotta asukkaat saavat tarvittavaa tietoa ja ohjeita kriisitilanteissa.

Huoltovarmuus on keskeinen teema turvallisuustilanteessa, ja riskienhallinta on olennainen osa muutostekijöiden arviointia. Turvallisuuden ja varautumisen näkökulmaan tulee kiinnittää entistä enemmän huomiota, sillä huolellinen valmistautuminen voi synnyttää luottamusta ja ehkäistä häiriö- ja poikkeustilanteiden syntymistä. Hybrdivaikuttamisen laajuuden ja syvyyden kasvu voi puolestaan vaikuttaa julkisyhteisöjen kykyyn suoriutua perustehtävistään, joten tämän kehityksen ennakoiminen ja siihen varautuminen on ensiarvoisen tärkeää.

Vaikutukset Keski-Suomen hyvinvointialueelle

Yhteiskunnan elintärkeissä toiminnoissa (Yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2025), väestön toimintakyvyn ja palveluiden sekä sisäisen turvallisuuden turvaamisessa, hyvinvointialueen toimialojen varautuminen korostuu nykyisessä kansallisessa ja kansainvälisessä turvallisuustilanteessa. Varautumisen tulee tapahtua myös Keski-Suomen hyvinvointialueella normaalioloissa ja toimivan johdon ohjauksessa. Kun normaali arki sujuu hyvin, organisaatio toimii hyvin myös haastavimmissa olosuhteissa. Varautumisen päämääränä on pienentää uhkien toteutumisen todennäköisyyttä, edistää omaa valmiutta kohdata niitä ja luoda edellytykset vasteelle, eli käytännön toiminnalle. Varautuminen pohjautuu suunnittelun yhteydessä asetettuihin päämääriin ja tavoitteisiin, ennalta määritettyihin toimintatapoihin ja tunnistettuihin resurssitarpeisiin. Toimijoilla tulee olla yhteinen tilannekuva myös normaalioloissa. Kriittisissä palveluissa, sote- ja pelastustoimen sekä yhteisissä konsernipalveluissa, varautuminen on konkreettista jatkuvuudenhallintaa. Konsernipalveluiden osalta erityisesti palvelutuotannon tukipalvelujen rooli on merkittävä. Palveluiden jatkuvuus tulee suunnitella ja tarkoituksenmukaisilla resursseilla turvata arjessa, häiriötilanteissa



ja aina poikkeusoloissa asti. Huoltovarmuudella on keskeinen rooli sote- ja pelastustoimen palveluiden jatkuvuudenhallinnassa.

Hyvinvointialueen toimialojen valmiussuunnitteluun ja henkilöstön koulutukseen tulee panostaa turvallisuustilanteiden muutosten ja valmiustasojen vaatimuksia vastaaviksi myös tulevilla valtuustokaudella. Valmiudesta ja varautumisesta on tärkeää luoda yhteinen näkemys luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden välille. Kuten jo aiemmin todettu, normaaliolot ovat parasta aikaa harjoitella myös häiriötilanteisiin.

Tietoturvaan ja -suojaan tulee entisestään panostaa hyvinvointialueen toiminnassa. Hybridiuhat on syytä ottaa vakavasti ja varautua niihin huolellisesti ja vakuuttavasti. Tietoturvallisuuteen kohdistuvat uhat aiheuttavat riskin tietojen, tietojärjestelmien tai tietoliikenteen luottamuksellisuudelle, eheydelle ja käytettävyydelle. Hyvinvointialueen toiminnassa tulee ottaa huomioon myös melko laajat hyvinvointialueen ulkopuolisten palveluntuottajien kanssa tehdyt ostopalvelusopimukset, joiden sopimuksissa tulee huomioida tietoturvaan, tietosuojaan ja varautumiseen liittyvät asiat sekä rikkomuksiin liittyvät sanktiot. Tietoturvallisuuden ensisijaisena päämääränä on organisaatioiden vastuulla olevien palvelujen jatkuvuuden turvaaminen kaikissa olosuhteissa eli tietotekniikkanäkökulmasta mahdollistaa organisaation palveluihin liittyvien ICT-ratkaisujen käytettävyys sekä prosesseissa, rekistereissä ja palveluissa käytettävien tietojen eheys ja luottamuksellisuus kaikissa olosuhteissa. Hyvinvointialueella tulee olla ajantasainen tietoturvapoliittikka, sisäinen määräys, joka pitää jakaa kattavasti tiedoksi ja noudatettavaksi. Julkisen hallinnon turvallisuusverkkotoiminnan (TUVE) vaatimukset säädetyissä toiminnoissa vaatii suunnitelmallista panostusta toimialojen käyttötaloudessa ja investointiosissa.

4.12. Asukkaiden luottamus julkisiin palveluihin

Luottamus julkisiin palveluihin tarkoittaa kansalaisten ja yhteisöjen uskoa siihen, että valtion, kuntien ja muiden julkisten toimijoiden tarjoamat palvelut ovat luotettavia, oikeudenmukaisia, tehokkaita ja vastaavat heidän tarpeisiinsa. Tämä luottamus perustuu useisiin tekijöihin, kuten esimerkiksi:

Läpinäkyvyys ja vastuullisuus – luottamus vahvistuu, kun toiminta on avointa ja päätöksenteko perusteltua.

Oikeudenmukaisuus ja yhdenvertaisuus – järjestelmän on kohdeltava kaikkia tasapuolisesti ilman syrjintää.

Tehokkuus ja vaikuttavuus – luottamus kasvaa, kun palvelut toimivat sujuvasti ja tuottavat odotettuja tuloksia.



Turvallisuus ja varautuminen – julkisten palveluiden on pystyttävä vastaamaan kriiseihin ja turvaamaan peruspalvelut kaikissa tilanteissa.

Osallistaminen ja kansalaisyhteiskunta – asukkaiden mahdollisuus vaikuttaa palveluiden kehittämiseen vahvistaa luottamusta.

Eettisyys ja rehellisyys – julkisen sektorin toimijoiden tulee toimia moraalisesti kestäväällä tavalla, ilman korruptiota ja väärinkäytöksiä.

Jatkuva kehitys ja innovointi – palveluiden tulee mukautua muuttuviin tarpeisiin ja hyödyntää uutta teknologiaa.

Luottamus ei ole pysyvä tila, vaan se kehittyy kokemusten, päätösten ja vuorovaikutuksen kautta. Se voi vahvistua tai heikentyä poliittisten päätösten, kriisien tai palveluiden laadun muutosten myötä.

Hyvinvointialueen viitekehyksessä luottamuksen rakentaminen erityisesti asukasnäkökulmasta edellyttää esimerkiksi:

Palvelujen laatua ja hyvää asiakaskokemusta: Henkilökunnan ammattitaito, yhdenvertainen kohtelu ja palautteeseen reagointi vahvistavat asiakkaiden luottamusta. Palvelujärjestelmän kyky vastata monialaiseen palvelutarpeeseen – erityisesti toimivien hoito- ja palvelupolkujen sekä integraation kautta – on ratkaisevaa asiakkaiden kokemukselle palvelujen sujuvuudesta.

Tasapuolista saatavuutta: Alueelliset erot palveluissa voivat vaikuttaa asiakaskokemuksiin, joten on varmistettava, että kaikilla on yhdenvertaiset mahdollisuudet saada tarvitsemansa hoito ja tuki. Eriarvoisuuden kokemus on uhka luottamuksen syntymiselle.

Digitalisaatiota ja tietoturvaa: Digitaalisten palvelujen on oltava helppokäyttöisiä ja saavutettavia eri asiakasryhmille. Samalla tietosuojaan ja potilasturvallisuuteen liittyvät kysymykset on käsiteltävä huolellisesti.

Avoimuutta ja viestintää: Julkinen keskustelu ja media vaikuttavat asukkaiden mielikuvaan hyvinvointialueen toiminnasta, joten toisaalta läpinäkyvyys päätöksenteossa ja toisaalta viestinnän avoimuus, selkeys ja vuorovaikutteisuus ovat keskeisessä luottamuksen rakentajan roolissa.

Luottamus rakentuu arjen kohtaamisissa, joissa ammattilaiset tekevät työtään asiakkaan parhaaksi ja asiakkaat kokevat tulevansa kuulluiksi ja autetuiksi. Toisaalta se rakentuu kohtaamisissa, jossa asukkaat tapaavat luottamushenkilöitä, viranhaltijoita ja



muita toimijoita tulevat nähdä. Avoimuus, vuorovaikutus, läsnäolo, osaamisen kehittäminen, palautteeseen reagointi ja asukasarvon johtaminen ovat keskeisiä luottamuksen kulmakiviä ja siihen osallistuu laaja joukko toimijoita, jotka tarkastelevat luottamusta eri näkökulmista.

Luottamuksen ylläpitäminen edellyttää johdonmukaisuutta toiminnassa, päätöksenteossa ja yhteistyössä sekä toisaalta erilaisten palvelujen laadun säilyttämistä ja jatkuvaa sopeutumista muuttuviin tarpeisiin. Hoitoon ja palveluihin pääsyn turvaaminen perustasolla on keskeistä, jotta asukkaat voivat luottaa saavansa apua silloin, kun sitä tarvitsevat.

Taloudellinen tilanne ja laaja julkinen keskustelu talouden ympärillä voi herättää asukkaissa epävarmuutta. Jos resurssien niukkuus uhkaa heikentää kokemusta palvelun laadusta tai vaikka saatavuudesta, se voi vaikuttaa kielteisesti myös asukkaan luottamukseen.

Vaikutukset Keski-Suomen hyvinvointialueelle

Keski-Suomen hyvinvointialueella on otettu merkittäviä askeleita luottamuksen vahvistamiseksi. Sen ytimessä on hyvinvointialueen strategian keskeinen periaate: ihmislähtöisyys.

Hyvinvointialueen käynnistyessä palvelut olivat huomattavan epäyhteneväisiä hyvinvointialueen sisällä ja kuntakohtaiset erot palvelujen saatavuudessa olivat merkittäviä. Palvelujen myöntämisen periaatteet erosivat toisistaan eri puolilla Keski-Suomea. Oli myös paljon palveluita, joita joissain kunnissa ei ollut lainkaan saatavilla.

Hyvinvointialueella palveluiden suunnittelussa on otettu alusta saakka huomioon käyttäjien tarpeet ja kokemukset. Palvelujen suunnittelussa ja kehittämisessä on mahdollista hyödyntää entistä vahvemmin asiakkaiden tarpeet esimerkiksi uuden käyttöönotetun asiakaspalauttejärjestelmän myötä. Asiakaspalautteen keräämisen lisäksi kehittämistyössä hyödynnetään sosiaali- ja terveystieteiden palveluiden asiakkuuskertomuksissa raportoituja asukkaiden kokemuksia palveluiden hyödyllisyydestä, hoitoon pääsystä, odotusajoista sekä siitä, kuinka hyvin he kokevat saavansa tukea ja huolenpitoa.

Tulevalla valtuustokaudella on tärkeää entistä enemmän viestiä ja tehdä näkyväksi sitä, miten sekä henkilöstöltä että asukkailta tullutta palautetta on hyödynnetty palvelujen kehittämisessä. Tämä vahvistaa luottamusta ja tunnetta siitä, että on tullut kuulluksi.

Henkilöstö on onnistunut luottamuksen rakentamisessa ja ylläpidossa



Henkilöstö on avainasemassa vuorovaikutuksessa asukkaiden kanssa ja vaikuttaa merkittävästi siihen, millainen kuva palveluista syntyy. Vuorovaikutus vaikuttaa ratkaisevasti koettuun palveluun ja siihen, kokeeko ihminen tullessa kuulluksi palvelua käyttäessä.

Hyvinvointialueen vuoden 2025 alussa käyttöön ottaman uuden asiakaspalauteratkaisun avulla on mahdollista saada nopeasti tietoa asiakkaiden palvelukokemuksista ja mahdollisista kehittämisideoista. Ensimmäiset tulokset osoittavat, että hyvinvointialueen asiakkaat ovat erittäin tyytyväisiä saamaansa hoitoon ja palveluun. Hyvinvointialueen suositteluindeksi (NPS) oli 67 ja 90 % vastaajista koki asioinnin helpoksi (CES-indeksi). Avoimissa palautteissa hyvinvointialue sai positiivista palautetta erityisesti henkilöstön ammattitaidosta, kohtaamisesta ja asenteesta.

Myös kokemusasiantuntijoiden hyödyntäminen asiakas- ja potilastyössä sekä kehittämistyössä voi parantaa asiakaskokemusta. Keski-Suomi on ollut edelläkävijä kokemusasiantuntijoiden kouluttamisessa ja heidän osaamisensa hyödyntämisessä palveluiden kehittämisessä jo ennen hyvinvointialueen perustamista. Ammattilaisen ja kokemusasiantuntijan yhteistyö lisää ymmärrystä sekä syventää kokemus- ja ammattilaistietoa sekä vahvistaa asiakkaan roolia, asiakaslähtöisyyttä ja asiakasymmärrystä palveluissa.

Asiakkaiden kokemus vuorovaikutuksesta ja palvelujen sujuvuudesta korostuu erityisesti monimutkaisissa ja pitkäkestoisissa palvelutarpeissa. Kokemukseen vaikuttaa myös se, kuinka hyvin toisiinsa liittyvät palvelut toimivat – myös ne, joita hyvinvointialue ei itse tuota tai järjestä. Keskeistä on, näyttävätkö palvelut ihmislähtöisinä vai organisaatiokeskeisinä. Tulevaisuudessa asukkaiden tuottama arviointitieto ja kokemukset palvelujen onnistumisesta nousevat entistä tärkeämpään rooliin kehittämisessä.

Vuorovaikutuksen ja viestinnän merkitys

Luottamuksen rakentumista tarkasteltaessa tulee huomioida, ettei hyvinvointialue ole pelkkä henkilöstö tai asiakkaat ja potilaat, vaan on tärkeää huomioida hyvinvointialueen rooli maakunnallisena toimijana ja vahvistaa luottamusta koko väestön ja sidosryhmien keskuudessa. Luottamus syntyy konkreettisista teoista ja siitä, että hyvinvointialue näyttää tasa-arvoisesti ja yhdenvertaisesti toimivana kaikille osapuolille. Hyvinvointialueen tulee edistää syrjimättömyyttä ja varmistaa, että asiakkaille ja asukkaille tarjotaan tasapuolisia palveluja kaikissa tilanteissa.



Aktiivinen vuoropuhelu asukkaiden ja muiden toimijoiden kanssa on keskeinen osa hyvinvointialueen toimintaa, sillä se luo perustan luottamuksen rakentumiselle. Hyvinvointialueen on tärkeää kuunnella asukkaita, ymmärtää heidän tarpeitaan ja toiveitaan sekä antaa heille mahdollisuus osallistua päätöksentekoon. Avoin ja osallistava päätöksenteko lisää asukkaiden kokemaa luottamusta ja varmistaa, että alueen palvelut kehittyvät heidän tarpeidensa mukaisesti. Läpinäkyvyys päätöksenteossa tarkoittaa, että asukkaille kerrotaan selkeästi, miten päätöksiä tehdään ja miksi tietyt ratkaisut valitaan. Tämä vahvistaa asukkaiden uskoa siihen, että heidän mielipiteillään on merkitystä ja että hyvinvointialue toimii oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti.

Yhteistyö kumppaneiden ja sidosryhmien kanssa on olennaista, jotta julkiset ja muut palvelut muodostavat sujuvan kokonaisuuden ihmisten tarpeiden ympärille. Yhteinen tietopohja ja jaettu ymmärrys eri toimijoiden kesken ovat perusedellytyksiä tälle yhteistyölle. Kun alueen sidosryhmät jakavat ajantasaisen tiedon ja työskentelevät yhteisten tavoitteiden eteen, voidaan varmistaa, että asukkaille tarjotaan tasapuolisia ja korkealaatuisia palveluja, jotka vastaavat heidän tarpeisiinsa.

Asukkaiden odotusten ymmärtäminen ja niihin vastaaminen on tärkeää. Vaikka kaikkia odotuksia ei aina pystyittäisikään täyttämään, avoin ja rehellinen vuorovaikutus auttaa asukkaita ymmärtämään toimintaa ja sen rajoja. Tämän vuoksi vuorovaikutuksen ja viestinnän on oltava selkeää, ennakoivaa, johdonmukaista ja kohdennettua asukkaiden tilanteen ja tarpeiden mukaan. Eri väestöryhmillä, kuten nuorilla, vanhuksilla tai monikielisillä ryhmillä, voi olla erityistarpeita viestinnän suhteen, ja siksi viestintäkanavia on hyödynnettävä monipuolisesti.

Valtakunnallinen keskustelu, joka usein voi olla polarisoitunutta ja jakaa mielipiteitä, vaikuttaa suoraan siihen, kuinka hyvinvointialueet nähdään ja miten niihin kohdistuva luottamus rakentuu. Siksi hyvinvointialueiden on oltava aktiivisia sekä paikallisella että valtakunnallisella tasolla, osallistuen keskusteluun ja varmistamalla, että alueen asukkaille välitetään ajankohtaista ja luotettavaa tietoa. Disinformaation lisääntyessä luotettavan tiedon merkitys hyvinvoinnista, terveydestä ja turvallisuudesta korostuu ja hyvinvointialueella on tärkeä rooli toimia luotettavan tiedon lähteenä.

Pelastustoimen merkitys turvallisuuden ja luottamuksen vahvistamisessa

Muuttunut turvallisuusympäristö edellyttää luottamuksenkin näkökulmasta ihmisten, yhteisöjen ja palveluntarjoajien turvallisuuskulttuurin vahvistamista. Tehostamalla turvallisuusviestintää voidaan parantaa sekä tiedon tavoitettavuutta että sen vaikuttavuutta. Hyvinvointialueen tavoitteena on vahvistaa yksilöiden ja yhteisöjen valmiuksia, mikä pitkällä aikavälillä vähentää onnettomuuksia ja auttaa ihmisiä toimimaan oikein hätätilanteissa.



Pelastustoimi edistää turvallisuutta lakisääteisten tehtäviensä kautta. Se ehkäisee onnettomuuksia, tuottaa pelastustoimintaa ja väestönsuojelua sekä huolehtii varautumisesta häiriötilanteisiin ja poikkeusoloihin. Pelastustoimen tehtävänä on varmistaa yhteiskunnan toimintakyky myös kriisitilanteissa.

Riskiperusteinen onnettomuuksien ehkäisy vähentää vaaratilanteita, kun taas pelastustoiminta suojaa ihmisiä, omaisuutta ja ympäristöä. Turvallisuustoimijoiden näkyvyys, ohjaus, neuvonta, valvontatehtävät ja monikanavainen turvallisuusviestintä lisäävät kansalaisten luottamusta viranomaisiin.

Viranomaisten yhteistyön tiivistäminen kaikilla tasoilla on keskeistä turvallisuuden takaamisessa. Toimivat palvelut eivät ainoastaan suojaa ihmisiä, vaan myös kasvattavat ja ylläpitävät turvallisuuden tunnetta yhteiskunnassa.

5. Seuranta ja varautuminen muutostekijöihin

Tulevaisuuskatsausta tullaan hyödyntämään hyvinvointialueen strategisen toimintaympäristön jatkuvan seurannan viitekehystenä. Katsauksessa muodostetut muutostekijät auttavat hyvinvointialueen päättäjiä ja johtajia ja muita viranhaltijoita ennakoimaan ja varautumaan kuvattuihin ilmiöihin.

5.1. Jatkuvan seurannan toteuttaminen

Tulevaisuuskatsauksen ohessa on laadittu jatkuvan seurannan toteuttamisen tueksi aineisto, joka tukee päätöksentekijöitä varautumistyössä.

Aineisto sisältää:

1. **Muutostekijäkortit**, jotka tiivistävät hyvinvointialueeseen vaikuttavat ilmiöt
2. **Tietoaineistokortit**, joihin on koottu tilastotietoa ilmiöiden takana
3. **Toimintokortit**, jotka tiivistävät, mitä hyvinvointialueella jo tehdään ilmiön ympärillä

Muutostekijäkortti sisältää näkymän tunnistetusta muutostekijästä epävarmuuksineen sekä muutostekijän määritelmän ja kyseiseen muutostekijään linkittyvät ohjelmat tai toiminnon hyvinvointialueella. *Tietoaineistokortti* sisältää dataa muutostekijään tai sen aiheuttamiin epävarmuuksiin liittyen. Hyvinvointialueen *toimintokortti* kuvaa hyvinvointialueella menossa olevia ohjelmia ja toimenpiteitä liittyen tietoaineistoon tai muutostekijään yleisesti.

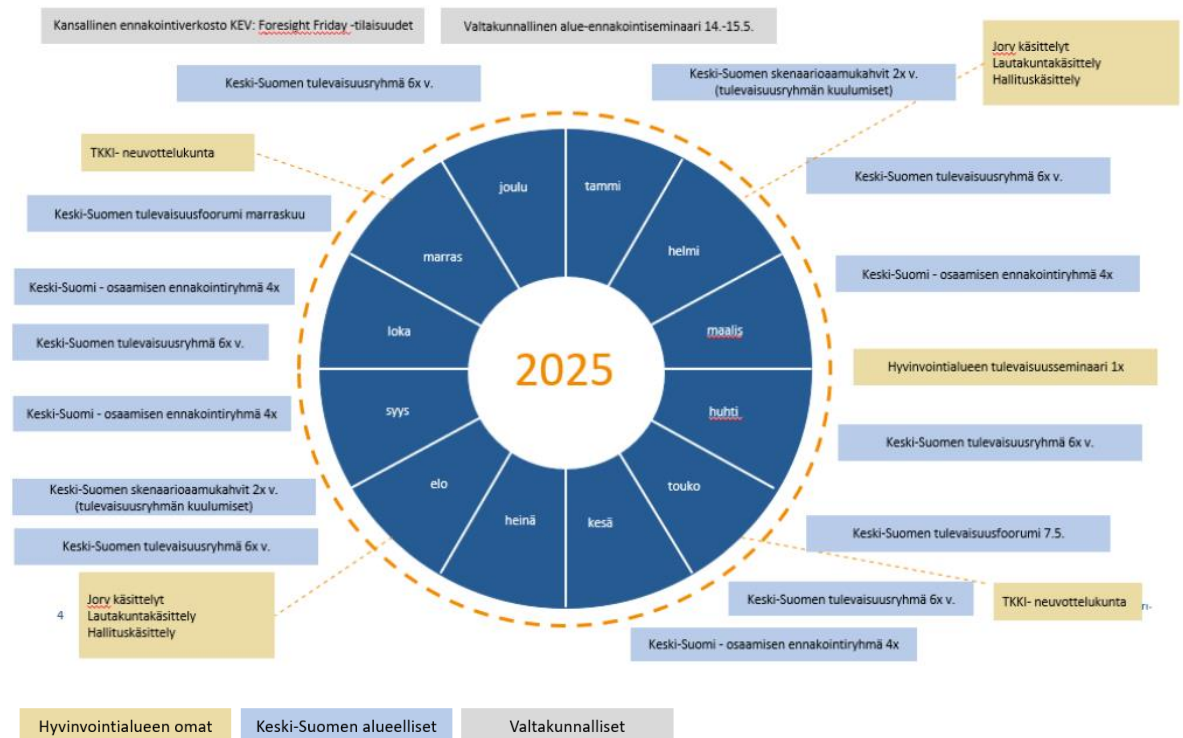
Kortteihin on poimittu keskeisiä tilastoja ja toimintoja, ja niiden tarkoitus on ohjata aiheen äärelle ja toimia keskustelun herättäjinä ja tukena tulevaisuuteen varautumiselle.

Muutostekijöiden vaikutusten analyysiä on mahdollista laajentaa myös palvelukohtaisella tarkastelulla tunnistamalla muutostekijöiden mahdollisuudet, riskit ja vaikutukset palvelujen toimintaan sekä niihin liittyvät vaihtoehtoiset kehityskulut.

5.2. Seurannan vuosikello

Tulevaisuustyöskentelyä varten on laadittu ennakkoinnin vuosikello (kuva 9), joka kokoaa keskeisen ennakointiin liittyvät toiminnot. Ennakoinnin vuosikelloon on kuvattu hyvinvointialueen oma ennakointityö sekä yhdyspintatyöskentely Keski-Suomen alueellisten toimijoiden sekä valtakunnallisten verkostojen kanssa.

Hyvinvointialueella toteutetaan tulevaisuuden ennakointia laajasti eri kumppaneiden kanssa yhteistyössä, mutta tämän lisäksi tarvitaan omaa hyvinvointialueen toimintojen seurantaan liittyvää ennakointityötä, jossa nyt tunnistetut muutostekijät ja epävarmuudet on hyvä huomioida.



Kuva 9 Keski-Suomen hyvinvointialueen ennakkoinnin vuosikello



Hyvinvointialueen ennakointityön onnistuminen edellyttää systemaattista seuranta ja joustavuutta reagoida muuttuviin olosuhteisiin. Tulevaisuuskatsauksen ja seurannan välineiden avulla voidaan varmistaa, että päätöksenteko perustuu ajantasaiseen tietoon ja tukee hyvinvointialueen strategisia tavoitteita.



Osa 2 Strategian väliarviointi

TIIVISTELMÄ

Strategian väliarviointi toteutettiin Keski-Suomen hyvinvointialueella syksyn 2024 ja kevään 2025 aikana. Sen tavoitteena on ollut arvioida strategian tarkoituksenmukaisuutta ja toimeenpanon onnistumista tähän saakka, vaikka aika strategian toteuttamiseen onkin ollut varsin lyhyt. Väliarviointi tukee uuden aluevaltuuston työskentelyn aloittamista ja tuo esille mahdollisia strategian päivytystarpeita. Arviointi toteutettiin monimenetelmäisesti hyödyntäen data-analyysiä, sähköisiä kyselyjä, asukaspaneelia ja työpajoja. Arviointiin osallistui laajasti hyvinvointialueen johtoa, henkilöstöä, luottamushenkilöitä sekä asiantuntijoita.

Hyvinvointialueen strategia ulottuu vuoteen 2030 asti, ja väliarvioinnin aikaan sen toteutus on ollut vielä alkuvaiheessa. Lisäksi on huomioitava valtava muutosprosessi, joka on viety läpi ensimmäisten kahden toimintavuoden aikana, samaan aikaan kun strategiaa on tehty tutuksi. Lyhyestä toimeenpanokaudesta huolimatta useita tavoitteita on jo edistetty ja konkreettisia toimenpiteitä viety eteenpäin strategian mukaisesti. Strategisten tavoitteiden saavuttamista tukevat lisäksi valtuuston hyväksymät menestystekijät sekä niiden tueksi valtuuston asettamat linjaukset, joihin strategian toimeenpano-ohjelmat perustuvat. Toimeenpano-ohjelma ei ollut arvioinnin kohteena, mutta koska ne kuuluvat tiukasti yhteen on etenemistä peilattu väliarvioinnissa myös siihen.

Arvioinnin perusteella voi todeta, että strategiaan on oltu pääosin tyytyväisiä ja strategia palvelee edelleen myös tässä ajassa, jossa nyt elämme ja jollaiseksi tulevaisuuden arvioimme. Strategiaa pidetään kunnianhimoisena, laajasti hyväksyttynä ja ajankohtaisena, mutta talouden realiteetit huolestuttavat myös strategian toteutumisen näkökulmasta.

Strategian arvojen mukainen toiminta tunnustetaan työyhteisöissä, ja strategian näkyvyys on hyvä. Strategian toteuttaminen on kuitenkin vasta alkuvaiheessa ja määriteltyyn visioon sekä tavoitteisiin pääsemiseksi on luonnollisesti vielä matkaa. Strategian toimeenpanolta toivotaan ja edellytetään realistista lähestymistapaa ja konkreettisia suunnitelmia, jotta strategia voidaan viedä tehokkaasti osaksi päivittäistä työtä ja arkea. Hyvinvointialuetta johdetaan strategialla, joten on tärkeää, että sen toteuttaminen käytännön työssä on myös mahdollista. Hyvinvointialueen henkilöstö toteuttaa strategiaa arjen työssään ja tekee sitä näkyväksi. Henkilöstön riittävydestä



ja hyvinvoinnista tulee huolehtia jatkossakin, jotta strategian mukainen työskentely on mahdollista.

6. Strategian väliarvioinnin tavoite ja arviointiprosessi

Hyvinvointialuelain mukaan strategia tarkistetaan vähintään kerran aluevaltuuston toimikaudessa. Strategian väliarviointi aloitettiin syksyllä 2024 ja se valmistuu maaliskuussa 2025. Strategian väliarvioinnin tavoitteena on tukea 1.6.2025 aloittavan uuden valtuuston työskentelyä ja antaa suuntaviivoja myös strategian mahdollisiin päivittämisen tarpeisiin. Keski-Suomen hyvinvointialueen aluehallitus käsitteli hyvinvointialueen strategian väliarvioinnin kokonaisuutta seminaareissaan kesä- ja elokuussa 2024 ja päätti väliarvioinnin käynnistämisestä kokouksessaan 10.9.2024.

Strategian väliarvioinnin tavoitteena on ollut arvioida strategian tarkoituksenmukaisuutta ja toteutumista. Arvioinnissa on pyritty selvittämään, ovatko strategian teemat edelleen ajankohtaisia ja nykyhetkessä toimivia, ja miten tulevaisuuskatsauksessa esiin nousseet teemat mahdollisesti vaikuttavat strategiaan. Strategian toteutumisen osalta on arvioitu, miten toimeenpanossa on onnistuttu valtuuston asettamien strategisten linjausten näkökulmasta. Arvioinnin tueksi on kerätty data-aineisto (Liite 2), jossa on tarkasteltu strategian keskeisiä mittareita ja niiden kehittymistä. Datan osalta tulee kuitenkin huomioida, että kansalliset tilastot (mm. Sotkanet ja kouluterveyskysely) ovat päivittyneet viimeksi vuosina 2022 ja 2023, joten ne eivät anna ajantasaista tietoa strategian tavoitteiden saavuttamisesta. Myös tietopohjan luotettavuutta on syytä tarkastella samalla, kun dataa arvioidaan.

Strategian väliarviointi toteutettiin monimenetelmäisesti. Data-analyysin lisäksi toteutettiin sähköisiä kyselyjä, asukaspaneeli ja työpajoja. Arviointiin osallistuivat hyvinvointialueen johtoryhmä sekä muu henkilöstö, asukkaat (asukaspaneeli), luottamushenkilöt ja viranhaltijat. Lisäksi hyvinvointialueen asiantuntijoilta (19) kerättiin näkemykset toimintakauden strategian tavoitteiden mukaisista onnistumisista ja asioista, jotka vaativat erityistä huomiota tulevalla kaudella.

6.1. Keski-Suomen hyvinvointialueen strategia

Hyvinvointialuelain (41 §) mukaan hyvinvointialueella on oltava strategia, jossa hyvinvointialueen valtuusto päättää toiminnan ja talouden pitkän aikavälin tavoitteista. Hyvinvointialueen strategian tulee perustua arvioon hyvinvointialueen tilanteesta strategian laatimishetkellä sekä tulevista toimintaympäristön muutoksista ja niiden vaikutuksista hyvinvointialueen tehtävien toteuttamiseen.



Keski-Suomen hyvinvointialueen aluevaltuusto hyväksyi 14.6.2022 § 63 Keski-Suomen hyvinvointialueen ensimmäisen strategian, joka ulottuu vuoteen 2030 asti. Keski-Suomen hyvinvointialueen strategia muodostettiin kaksivaiheisena prosessina. 14.6.2022 hyväksytty ensimmäinen vaihe sisälsi strategian yleislinjaukset (arvot, mission, vision 2030, tavoitteet ja menestystekijät) ja toisessa vaiheessa muodostettiin strategian toimeenpano-ohjelma valtuustokaudelle 2023–2025.

Strategiassa visioksi on päätetty, että keskisuomalaisten kokemus hyvinvoinnista, terveydestä ja turvallisuudesta on maan kärkeä ja hyvinvointialue on vetovoimainen asukkaille, henkilöstölle ja yrityksille. Tähän pyritään edistämällä hyvinvointia, terveyttä ja turvallisuutta Keski-Suomessa vaikuttavasti ja laajalla yhteistyöllä (Missio). Toimintaa ohjaavat arvot ovat ihmislähtöinen ja yhdenvertainen kohtaaminen, avoin yhteistyö sekä luotettavuus ja vastuullisuus. Keskeisiksi tavoitteiksi hyvinvointialueella on nostettu toiminnan vaikuttavuus ja kustannustehokkuus, palveluiden yhdenvertaisuus, saatavuus ja saavutettavuus, keskisuomalaisten hyvinvointi- ja terveyserojen kaventuminen sekä keskisuomalaisten kokeman hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden tunteen vahvistuminen.

Tavoitteisiin pääsyä tukemaan on listattu kuusi menestystekijää, joiden pohjalle rakennettiin hyvinvointialueen toimeenpano-ohjelma, joka valmistui toukokuussa 2024:

- 1) ihmislähtöiset ja kustannusvaikuttavat palvelut sekä saumaton palvelujen yhteensovittaminen,
- 2) hyvinvoiva, osaava ja osallistuva henkilöstö,
- 3) vankka tietopohja ja systemaattinen tiedon hyödyntäminen,
- 4) sujuva ja saumaton kumppanuus,
- 5) aktiiviset, osallistuvat asukkaat sekä toimivat ennaltaehkäisevät palvelut ja
- 6) toiminnan tavoitteellinen kehittäminen ja uudistaminen (kuva 10).



Kuva 10 Keski-Suomen hyvinvointialueen strategia

7. Strategian toimivuuden arviointi henkilöstön, asukkaiden sekä luottamushenkilöiden mukaan

7.1. Henkilöstön näkemykset strategiaan ja sen toimivuuteen

Henkilöstö osallistui strategian arviointiin lokakuussa 2024 toteutetun Webropol-kyselyn kautta, joka toteutettiin tiimitetävänä. Kyselyyn vastasi 177 tiimiä, edustaen kaikkia hyvinvointialueen sosiaali- ja terveyspalveluiden vastuualueita sekä konsernihallintoa. Pelastuspalveluista ei saatu vastauksia. Vastauksista 94 % oli tiimin ja esihenkilön yhdessä laatimia, kun taas 6 % oli esihenkilön yksin täyttämää.

Kyselyssä tiimejä pyydettiin pohtimaan, miten hyvinvointialueen strategia näkyy ja toteutuu työyksiköissä, miten strategia on toiminut arjessa, mikä on ollut erityisen tärkeää yksikköjen näkökulmasta ja onko jotain, mitä strategiassa tulisi jatkossa uudistaa. Vastajia pyydettiin myös arvioimaan asteikolla 1–10 strategian tunnettuutta yksikössään. Lopuksi kyselyssä oli avoin osio, jossa sai esittää toiveita, huomioita ja palautetta strategiaan liittyen.

Strategian tunnettuus vaihteli työyksiköittäin, ja vastauksissa esiintyi kohtalaista hajontaa (s=2). Keskiarvo asteikolla 1–10 oli 6,2, mikä osoittaa, että strategia



tunnetaan yleisesti ainakin jossain määrin (1 = ei tunneta lainkaan, 10 = tunnetaan erittäin hyvin). Pääosin henkilöstö piti strategiaa hyvänä ja sen sisältöä ajankohtaisena. Henkilöstön mukaan strategian toteutuksessa korostuvat erityisesti seuraavat teemat, joita pidetään tärkeinä:

Ihmislähtöisyys ja asiakaslähtöisyys: Asiakasnäkökulma on strategian keskiössä, ja työyhteisöt kuvaavat, että pyrkivät huomioimaan asiakkaiden tarpeet ja moninaisuuden asiakaskohtaamisissa ja asiakaslähtöisyys on heille arvokas asia.

Yhdenvertaisuus ja saavutettavuus: Yhdenvertaisuuden periaate saa henkilöstöltä laajaa tukea, ja palveluiden saatavuutta pyritään parantamaan kaikille tasapuolisesti riippumatta asiakkaiden asuinpaikasta tai sosiaalisesta asemasta.

Moniammatillinen yhteistyö ja integraatio: Moniammatillinen yhteistyö ja eri toimijoiden välinen kumppanuus nähdään tärkeinä asiakaslähtöisyyden ja palveluketjujen turvaamisen kannalta. Integraatiota pidetään keskeisenä toiminnan vaikuttavuuden ja resurssien käytön parantamisessa, vaikka yhteistyössä onkin nähty vielä kehitettävää.

Kustannustehokkuus ja vaikuttavuus: Resurssien rajallisuus korostaa tarvetta parantaa toiminnan vaikuttavuutta ja kustannustehokkuutta ilman, että palveluiden laatu tai saatavuus kärsivät. Kriittinen itsearviointi ja henkilöstön osallistaminen kehitystyöhön koetaan tärkeinä.

Arvot ja missio: Strategian arvot – luotettavuus, vastuullisuus ja avoimuus – sekä missio ovat linjassa yksiköiden toiminnan kanssa ja ohjaavat päivittäistä työtä.

Henkilöstön hyvinvointi ja työyhteisö: Työhyvinvointi, osaamisen kehittäminen ja riittävä resursointi ovat keskeisiä strategian toteuttamisessa. Hyvä työilmapiiri ja yhteisöllisyys vahvistavat henkilöstön sitoutumista ja jaksamista.

Uudistuminen ja kehittäminen: Jatkuva uudistuminen ja uusien toimintatapojen omaksuminen nähdään tärkeinä, mutta käytännön resurssien ja tuen tarve strategian toteuttamiseen nousee esiin.

Kehitettävääkin strategiasta löytyi. Henkilöstö nostaisi tiimitehtävän mukaan strategian kehittämiskohdiksi seuraavat teemat:

Strategian konkretisointi ja selkeys: Strategian jakaminen selkeisiin, mitattavissa oleviin tavoitteisiin helpottaisi sen käytännön toteuttamista. Kun tavoitteet avataan konkreettiselle tasolle, henkilöstön on helpompi ymmärtää, miten strategia ohjaa



päivittäistä työtä. Selkeät ohjeet ja mittarit tukisivat strategian jalkauttamista ja vahvistaisivat sitoutumista sen toteuttamiseen.

Lisäksi strategiaa pidettiin osittain liian yleisluontoisena, eikä sote- ja pelastuspalveluiden roolia koettu riittävän näkyväksi. Tämä korostaa tarvetta täsmentää ja selkeyttää strategian sisältöä näiden palveluiden osalta. Strategiakuvaan toivottiin myös vahvempaa pelastuspalvelujen ja ensihoidon esiin tuomista – yhtenä konkreettisenä ehdotuksena esitettiin paloauton tai ambulanssin lisäämistä kuvaan.

Palveluiden yhdenvertaisuus ja saavutettavuus: Henkilöstön mukaan yhdenvertaisuus ja saavutettavuus ovat heikentyneet jossain määrin. Palvelujen keskittäminen ja resurssien jakautuminen ovat asettaneet maakuntakeskuksesta kauempana asuvat epädulliseen asemaan, mikä voi heikentää palvelujen oikea-aikaisuutta ja laatua kaikille asiakasryhmille. Henkilöstö toivoo strategiaan konkreettisia toimenpiteitä, joilla varmistetaan palvelujen yhdenvertainen saatavuus kaikilla alueilla.

Henkilöstön hyvinvoinnin ja sitoutumisen tukeminen: Hyvinvoiva henkilöstö nähdään keskeisenä tekijänä strategian onnistumiselle. Työkuormitus, jatkuvat muutokset ja säästötoimet koetaan kuitenkin haasteina, jotka vaikuttavat negatiivisesti työssä jaksamiseen. Strategiassa olisi huomioitava henkilöstön tarpeet ja työhyvinvoinnin tuki resursoinnilla ja koulutuksella, tavoitteena vahvistaa henkilöstön sitoutumista ja motivaatiota ja henkilöstön riittävyyttä koko hyvinvointialueen alueella.

Digipalvelujen kehittäminen ja niiden saavutettavuus: Digipalvelujen kehittäminen koetaan tärkeäksi, mutta kaikkien käyttäjäryhmien tarpeiden ei nähdä aina tulevan riittävästi huomioituksi – erityisesti ikääntyneiden ja niiden, joilla on haasteita digitaalisten palvelujen käytössä. Palvelujen tulisi kehittyä ihmislähtöisesti, ja on varmistettava, että vaihtoehtoisia palvelukanavia on tarjolla niille, jotka eivät voi hyödyntää digipalveluja täysimääräisesti. Lisäksi ammattilaisten osaamista digipalveluihin ohjaamisessa on edelleen vahvistettava.

Yhteistyön ja viestinnän parantaminen: Koettiin, että organisaatiossa yhteistyö eri yksiköiden välillä on edelleen puutteellista ja tiedonkulku on pirstaleista. Strategiaa tukevia yhteistyörakenteita ja viestintäkanavia tulisi selkeyttää, jotta monialaiset yhteistyöprosessit toimisivat sujuvammin ja eri ammattilaiset voisivat työskennellä joustavasti ja asiakaslähtöisesti. Lisäksi viestintää tulisi parantaa niin, että strategian tavoitteet ja niiden vaikutukset ovat helposti ymmärrettävissä kaikilla organisaation tasoilla. Myös ulkoista viestintää voitaisiin tehostaa strategianäkökulmasta. Nämä kehityskohteet huomioidaan toimeenpano-ohjelman päivityksessä.

Talouden ja resurssien riittävyyden ristiriita strategian tavoitteiden kanssa: Talouden ja resurssien niukkuus koettiin esteenä strategian tavoitteiden saavuttamiselle.



Henkilöstö toivoi, että strategiset arvot, kuten ihmislähtöisyys ja vastuullisuus otettaisiin huomioon taloudellisissa päätöksissä. Tavoitteiden tulisi olla realistisia suhteessa käytettävissä oleviin resursseihin ja säästötoimet tulisi kohdentaa niin, että ne eivät vaaranna palveluiden laatua tai henkilöstön hyvinvointia.

7.2. Asukkaiden näkemykset strategiaan ja sen toimivuuteen

Asukaspaneeli koottiin joulukuussa 2024 aiemmista panelisteista, jotka osallistuivat hyvinvointialueen ensimmäiseen asukaspaneeliin palveluverkkotyön yhteydessä keväällä 2024. Paneelitalaisuuteen osallistui 16 henkilöä yhdeksästä Keski-Suomen kunnasta.

Panelisteja pyydettiin arvioimaan strategian keskeisiä elementtejä, kuten missiota, visiota, arvoja, tavoitteita ja menestystekijöitä.

Tavoitteet: Asukaspaneelin näkemyksen mukaan tavoitteet nähtiin yleisesti hyvinä, kattavina ja tarkoituksenmukaisina, ja niiden katsottiin vastaavan asiakkaiden ja palvelunkäyttäjien tarpeisiin. Osallisuuden huomioimista pidettiin tärkeänä, sen ei koettu näkyvän selkeästi tavoitteissa. Palvelujen laadun ja mittareiden korostamista pidettiin merkittävänä, erityisesti liittyen kustannustehokkuuteen ja vaikuttavuuteen. Terveyserojen kaventaminen nousi esiin tärkeänä tavoitteena.

Arvot: Arvoja pidettiin yleisesti hyvinä ja samaistuttavina, mutta niiden sanoittamista toivottiin selkeämmäksi ja esimerkiksi ihmislähtöisen ja tasa-arvoisen kohtaamisen määrittelyä pohdittiin. Me-muotoa arvojen ilmaisussa arvostettiin, sillä sen katsottiin kuvastavan sitoutumista. Avoimuus ja yhteistyö nähtiin tärkeänä arvona, joka parhaimmillaan näkyy asiakkaille sujuvana toimintana ja yhteistyönä eri tahojen välillä. Luotettavuus ja vastuullisuus korostuivat erityisesti haastavassa taloustilanteessa, ja niiden jatkuvuuden viestiminen nähtiin olennaisena. Arvojen ulottuvuudeksi nostettiin myös palvelujen saatavuus ja se, että asukkaat tietävät mistä saada apua. Ympäristövastuun näkyvämpää huomioimista arvoissa ehdotettiin lisättäväksi.

Menestystekijät: Tieto nähtiin keskeisenä resurssina, jonka säilyttäminen ja hyödyntäminen toiminnassa on olennaista, erityisesti talouden johtamisessa, jossa tietojärjestelmien toimivuus korostuu tärkeimpänä työkaluna. Kumppanuuden merkitys tunnustettiin tärkeäksi, mutta kumppanuusmahdollisuuksien koettiin kuitenkin olevan melko huonosti tunnettuja, ja esimerkiksi verkkosivujen kautta tarjottavan tiedon tulisi olla kattavampaa.

Asukkaiden rooli organisaation menestystekijänä nostettiin esiin – onko heidän asemansa riittävästi huomioitu, vaikka strategisesti heidät onkin asetettu keskiöön?



Nähtiin, että uudistuminen edellyttää rohkeita kokeiluja ja innovatiivista toimintaympäristöä, jossa uusia toimintamalleja testataan aktiivisesti. Ihmislähtöiset palvelut rakentuvat henkilökohtaisten kohtaamisten kautta, ja palvelujen saavutettavuus ja päätöksenteon paikallisuus korostuvat.

Henkilöstö nähtiin organisaation tärkeimpänä voimavarana, ja kehittämistyöhön tulisi osallistaa kaikki työntekijät, jotta heidän kuulemisensa vahvistaisi sitoutumista. Menestystekijöihin ehdotettiin lisättäväksi myös talouden näkökulma, erityisesti kustannustehokkuus, mikä tukee kestäväää kehitystä ja toimintaa. Keskustelussa korostui tarve tehdä strategia ja sen tavoitteet entistä näkyvämmiksi asukkaille ja palvelunkäyttäjille sekä pohtia jatkuvaa kehittämistä. Strategian onnistumisen arviointi sekä asukasviestinnän kehittäminen nähtiin keskeisinä kysymyksinä.

7.3. Luottamushenkilöiden näkemykset strategiaan ja sen toimivuuteen

Luottamushenkilöille toteutettiin toimielinten (vaikuttamistoimielimet, lautakunnat sekä jaostot, aluehallitus) kokousten yhteydessä työpajat, jotka toteutettiin marras-joulukuun aikana 2024. Työpajoissa pyydettiin arvioimaan, mikä strategiassa on hyvää, arvokasta ja säilytettävää sekä mitä tulisi täsmentää tai poistaa.

Toimielimissä strategia nähtiin kokonaisuudessaan hyvänä ja ajankohtaisena. Visio koettiin hyvänä, mutta pohdittiin, tulisiko siinä keskittyä alueelliseen kehitykseen koko maan vertailun sijaan. Strategiassa tulisi yleisesti korostaa alueellista näkökulmaa sekä asukkaille suunnatun arjen turvaamista. Strategiaan toivottiin enemmän konkreettisuutta ja realistisuutta. Esimerkiksi hyvinvointialueen perustehtävä – hoito, hoiva ja pelastaminen – tulisi näkyä missiossa. Myös palautteen keräämisen, sen hyödyntämisen ja kehittämistyön roolia niin henkilöstön kuin asiakkaiden osalta, tulisi korostaa entistä enemmän.

Asiakaslähtöisyyden korostaminen nähtiin tärkeänä, sillä asiakas on keskiössä palvelujen toteutuksessa. Arvot, visio ja missio olivat oikealla paikallaan, mutta tavoitteiden realistisuus nykyisessä toimintaympäristössä, erityisesti talouden haastavassa tilanteessa, herätti huolta. Pohdittiin, voisiko tavoitteet muotoilla paremmin resurssien asettamien reunaehtojen mukaan.

Vaikka tavoitteiden saavuttamisessa nähtiin vielä kehitettävää, menestystekijöiden uskottiin tukevan tavoitteiden ja arvojen mukaista toimintaa. Ymmärrettiin myös, että kahdessa vuodessa strategisten tavoitteiden saavuttaminen on haastavaa, varsinkin näin valtavan muutoksen jälkeen.



Henkilöstö nähtiin keskeisimpänä menestystekijänä, ja pohdittiin sen näkyvyyden korostamista strategiassa. Myös ihmislähtöisyys nousi tärkeäksi ja säilyttämisen arvoiseksi teemaksi. Menestystekijöihin panostaminen vision saavuttamiseksi koettiin tärkeänä. Strategian elementtejä pidettiin yleisesti tarpeenmukaisina, ja ne haluttiin säilyttää strategiassa. Toimielimet tunnistivat, että strategian jalkauttamisessa arkeen on vielä kehitettävää, vaikka aika onkin lyhyt. Arvot koettiin erittäin tärkeiksi, mutta nähtiin, etteivät ne ole vielä täysin toteutuneet.

Toimielinten kehittämissuhteissa korostettiin seuraavia teemoja:

- Laadun ja sen seurannan parantaminen
- Tavoitteiden ja mittareiden selkeyttäminen sekä niiden seurattavuus
- Vaikuttavuusarvioinnin ja talouden hallinnan kehittäminen
- Henkilöstön kuulemisen vahvistaminen
- Talouden näkökulmien korostaminen strategiassa
- Yhdenvertaisten palvelujen saatavuuden ja turvallisuuden parantaminen

Lisäksi alueellinen näkökulma, terveyserojen kaventaminen Keski-Suomessa sekä varautumisen vahvistaminen poikkeustilanteita varten nähtiin keskeisiksi kehityskohteiksi, jotka tulisi tuoda vahvemmin esille strategiassa.

8. Strategian tavoitteiden toteutumisen arviointi data-analyysiin ja asiantuntija-arvioihin perustuen

Tässä kappaleessa on arvioitu strategian toteutumista perustuen data-analyysiin sekä asiantuntija-arvioihin menestystekijöiden yhteydessä tehdyistä strategisten linjausten toteutumisesta.

8.1. Data-analyysiin perustuva arviointi

Data-analyysi ei vielä tarjoa täysin ajantasaista kuvaa hyvinvointialueen tilasta, mutta se heijastaa aiempia trendejä ja kehityssuuntia. Vaikka mittarit päivittyvät seuraavan kerran vasta loppuvuonna 2025, on nyt jo tunnistettu keskeisiä trendejä, joihin tulee kiinnittää huomiota myös tulevina vuosina.

Data-analyysin avulla pyrittiin saamaan mahdollisimman kattava kuva toimintaympäristön nykytilasta sekä tavoitteiden toteutumisesta. Analyysissä tarkasteltiin strategian neljään päätavoitteeseen liittyviä väestötason indikaattoreita:

- 1) Keskisuomalaisten kokemus omasta hyvinvoinnistaan, terveydestään ja turvallisuudestaan vahvistuu,
- 2) Keskisuomalaisten hyvinvointi- ja terveyserot kaventuvat,
- 3) Palveluiden yhdenvertaisuus, saatavuus ja saavutettavuus paranevat ja



4) Toiminnan vaikuttavuus ja kustannustehokkuus vahvistuvat.

Data-analyysin keskeisimpiä indikaattoritietoja on kuvattu alla, ja koko indikaattoripaketti on oheisaineistona.

Strategian tavoite 1. Keski-suomalaisten kokemus omasta hyvinvoinnistaan, terveydestään ja turvallisuudestaan vahvistuu

Väestötason indikaattorit osoittavat nuorten osalta selkeän sukupuolten välisen eron terveydentilan kokemuksessa. Koettua terveyttä tarkasteltiin vuosien 2021 ja 2023 välillä. Keski-suomalaisten kokemus vertautui yleisesti koko maan tasoon hyvin samankaltaisena. Tytöt kokivat terveydentilansa ikäryhmästään riippuen 4–20 % heikommaksi kuin vastaavan ikäiset pojat. Alakouluikäisillä ero oli pienin ja yläkoulun viimeisillä luokilla sekä ammattikoulun 1. vuoden opiskelijoilla suurin. Myös lukion 1. vuoden opiskelijoiden osalta ero oli huomattava, noin 13 %. Kohtalaista tai vaikeaa ahdistuneisuutta esiintyi noin kolmanneksella 14–17-vuotiaista tytöistä vuonna 2023, kun taas pojilla osuus oli 5–8 %. Eniten ahdistuneisuutta koettiin yläkouluikäisillä tytöillä. Yläkouluikäisillä ahdistuneisuuden kokemuksen sekä terveydentilan huonoksi kokevien määrä olivat kasvussa, lukio- ja ammattikoululaisilla laskussa.

Työikäisten elämänlaatua ja turvallisuuden tunnetta koskevat luvut pysyivät Keski-Suomessa melko vakaina vuosien 2020–2022 välillä: 53,4 % koki elämänlaatunsa hyväksi ja 73,5 % päivittäisen elämänsä turvalliseksi vuonna 2022. Terveytensä keskinkertaiseksi tai huonoksi kokevien osuus oli noin kolmannes työikäisistä sekä Keski-Suomessa että koko maassa vuosina 2021 ja 2023. Noin joka kymmenes työikäinen koki erittäin heikkoa osallisuutta.

Ikääntyneiden elämänlaatua ja turvallisuuden tunnetta kuvaavat luvut laskivat hieman: vuonna 2022 elämänlaatunsa hyväksi koki 49,7 % ikääntyneistä (koko maa 51,2 %), ja 57,7 % koki päivittäisen elämänsä turvalliseksi (koko maa 55,2 %). Terveytensä keskinkertaiseksi tai huonoksi koki noin puolet yli 65-vuotiaista, ja erittäin heikkoa osallisuutta koki noin joka kymmenes. Osuudet ovat linjassa valtakunnallisten lukujen kanssa.

Strategian tavoite 2. Keski-suomalaisten hyvinvointi- ja terveyserot kaventuvat

Keski-Suomen sairastavuusindeksi on laskenut tilastotietojen perusteella, mikä on herättänyt epäilykset siirtyvien diagnoositietojen oikeellisuudesta ja kattavuudesta. Diagnoositiedot onkin sittemmin todettu puutteellisiksi. Kuntien väliset erot sairastavuudessa näyttävät erittäin suurina.



Ennenaikaisesti menetettyjä elinvuosia on Keski-Suomessa enemmän kuin koko maassa, ja niiden määrä on kasvanut vuosina 2021–2023.

Koulutustaso korreloi vahvasti koettuun terveydentilaan. Vuonna 2022 matalan koulutustason omaavista 15 % koki terveytensä keskitasoiseksi tai sitä heikommaksi verrattuna korkeasti koulutettuihin. Korkeasti koulutettujen terveydentila parani lähes 4 prosenttiyksikköä vuosina 2020–2022, kun taas keskitason koulutetuilla kokemus heikentyi 3 prosenttiyksikköä. Matalan koulutustason omaavien kokemus pysyi lähes ennallaan.

Ylipainoisten lasten osuus on kasvanut Keski-Suomessa noin prosenttiyksikön vuosien 2019–2023 välillä, mikä vastaa valtakunnallista kehitystä. Huostaanotettujen lasten määrä on Keski-Suomessa koko maan keskiarvoa korkeampi, mutta kasvu on tasaantunut vuodesta 2022 lähtien. Myös kodin ulkopuolelle sijoitettujen lasten osuus on hieman maan keskiarvoa suurempi.

Työikäisten arvio jaksamisestaan työelämässä vanhuuseläkeikään saakka on parantunut Keski-Suomessa lähes 3 prosenttiyksikköä vuosien 2020 ja 2022 välillä, vaikka työkykynsä heikentyneeksi kokevien osuus on edelleen hieman maan keskiarvoa korkeampi.

Kotona asuvien yli 75-vuotiaiden osuus on noussut viime vuosina ja oli 92,7 % vuonna 2023. Lonkkamurtumia sairastavien 65-vuotiaiden osuus on pysynyt Keski-Suomessa tasaisena jo usean vuoden ajan.

Strategian tavoite 3. Palveluiden yhdenvertaisuus, saatavuus ja saavutettavuus paranevat

Keski-Suomessa perusterveydenhuollon kiireettömiä avosairaanhoidon käyntejä yli kolme kuukautta odottaneiden osuus kasvoi maaliskuussa 2024 hieman edellisvuoteen verrattuna. Odotusajat olivat pidemmät koko maan tasoon verrattuna. Hoidon tarpeen arvioinnista yli viikon hoitoa odottaneiden osuus oli Keski-Suomessa 55 %, kun se valtakunnallisesti oli 49 %. Hoitoa tarvinneista asiakkaista 31–40 % odotti tammikuussa 2024 yli 14 vuorokautta lääkärille pääsyä kiireettömässä avosairaanhoidossa. Hoitotakuu toteutui 81 %:ssa tapauksista, mutta 19 % osalta se jäi saavuttamatta.

Erikoissairaanhoidossa yli 180 päivää hoitoa odottaneita oli vuonna 2024 Keski-Suomessa kolmanneksi eniten Suomessa. Pitkät jonot painoutuivat erityisesti ihotautien ja allergologian (37,4 %), kirurgian (25,9 %) ja silmätautien (23,9 %) erikoisaloille. Ensikäyntien odotusaikojen mediaani oli 48 päivää, kiireettömien leikkausten mediaani 97 päivää ja läheteiden käsittelyn mediaani 1 päivä. Kiireettömään hoitoon pääsystä, erityisesti kirurgian ja ihotautien erikoisaloilla, on



merkittäviä haasteita. Hoidon jatkuvuus on hieman parantunut ja vastaa valtakunnallista tasoa.

Terveyspalvelut koettiin kansallisesti sujuvammiksi kuin sosiaalipalvelut, mutta Keski-Suomessa ero näiden välillä oli kansallista tasoa pienempi. Kokemus palvelujen sujuvuudesta parantui sosiaalipalveluissa 4 prosenttiyksikköä ja terveyspalveluissa 1,4 prosenttiyksikköä vuosien 2020–2022 aikana. Vuonna 2022 lääkäripalvelua ja hammaslääkäripalvelua koki saaneensa riittämättömästi noin neljännes hoitoa tarvinneista. Hoitajapalvelun osalta määrä oli pienempi, noin 14 % koki saaneensa riittämättömästi hoitoa. Kaikkien näiden osalta riittämättömyyden tunne hoidon saannin osalta oli lisääntynyt edellisestä, vuoden 2020 tuloksesta.

Pelastustoimen valmiusaikatavoite saavutettiin riskiluokassa yksi 50-prosenttisesti, riskiluokassa kaksi 78-prosenttisesti ja riskiluokassa kolme 94-prosenttisesti (2023).

Strategian tavoite 4. Toiminnan vaikuttavuus ja kustannustehokkuus vahvistuvat

Taulukossa 4 on kuvattuna sosiaali- ja terveyspalvelujen nettokäyttökustannukset Keski-Suomen hyvinvointialueella ja koko maan keskiarvo vuosina 2022 ja 2023. Keski-Suomessa kustannukset ovat koko maan tasoa korkeammat.

Taulukko 4 Sosiaali- ja terveyspalvelujen nettokäyttökustannukset

Sosiaali- ja terveyspalvelujen nettokäyttökustannukset euroa / asukas Keski-Suomen hyvinvointialueella			
2022		2023	
Keski-Suomi / koko maa		Keski-Suomi / koko maa	
3988	3817	4545	4282

Lastensuojelun laitos- ja perhehoidon kustannukset olivat Keski-Suomessa 19 % alhaisemmat kuin koko maassa (v. 2022). Lasten- ja nuorisopsykiatrisessa erikoissairaanhoidossa kustannukset olivat 3 % korkeammat (v. 2023).

Työkyvyttömyyseläkkeensaajia Keski-Suomessa oli hieman enemmän kuin valtakunnallisesti, mutta eläkkeiden määrätymisperusteissa ei ollut suuria alueellisia eroja. Työkyvyttömyyseläkkeen saajien määrässä ei ollut suuria eroja vuosina 2022 ja 2023.

Digitaalisten sosiaali- ja terveyspalvelujen käyttö on yleistynyt, ja yli kolmannes asiakkaista on asioinut palveluissa digitaalisesti. Aikuisväestön digiasiointi vastaa



valtakunnan keskiarvoa, mutta ikääntyneet käyttivät vuonna 2022 digipalveluita 5 % vähemmän kuin muualla Suomessa.

lääkäiden ympärivuorokautisen palveluasumisen kustannukset asukas olivat vuonna 2023 Keski-Suomessa noin 150 euroa enemmän kuin koko maan vertailutiedossa.

8.2. Strategian tavoitteiden ja linjausten toteutuminen asiantuntija-arvioihin perustuen

Koska strategian etenemistä ei pystytä kattavasti arvioimaan datan avulla, hyödynnettiin lisäksi hyvinvointialueen asiantuntijoiden (21) näkemyksiä onnistumisista ja erityistä huomiota vaativista asioista. Alla on kuvattu keskeisiä hyvinvointialueen strategian toimeenpanossa saavutettuja onnistumisia asukkaiden, henkilöstön ja talouden näkökulmasta.

Asukkaiden näkökulmasta onnistumiset strategiassa näkyvät erityisesti aiempaa yhtenäisempänä ja laajempaan palvelutarjontana sekä parempaan integraationa palveluiden välillä. Ennen hyvinvointialueen käynnistämistä kuntien välillä oli merkittäviä eroja esimerkiksi palveluiden saatavuudessa. Vaikka palveluja on yhdenmukaistettu, alueellisia eroja on edelleen, esimerkiksi tietyillä alueilla on enemmän haasteita resurssien riittävyyden tai henkilöstön saatavuuden kanssa. Yhdenmukaistamiseen tullaan jatkossakin panostamaan.

Palveluverkkouudistus ja siitä käytävä keskustelu on aiheuttanut epävarmuutta ja huolta asukkaille ja osalle henkilöstöä. Huolta on herättänyt erityisesti palveluiden siirtyminen kauemmas sekä palveluiden digitalisoituminen. Toisaalta digipalveluiden kehittäminen, etähoivakäyntien lisääminen ja kotiin tukemiset tiimit ovat helpottaneet asiointia, tarjonneet joustavampaa apua ja sitä kautta parantaneet palvelujen yhdenvertaisuutta sekä saatavuutta. On kuitenkin tärkeää varmistaa, että kehitettäessä digipalveluja, ne ovat saavutettavia asukkaille ja että digitukea on tarvittaessa saatavilla.

Ennaltaehkäiseviin palveluihin panostaminen on hyvinvointialueen kahden ensimmäisen toiminta vuodenaikana vahvistunut: esimerkiksi perhekeskusten ja opiskeluhuollon uudistukset tukevat lasten ja nuorten hyvinvointia ja mielenterveyttä varhaisessa vaiheessa. Ikääntyneiden kuntouttavat ja toimintakykyä ylläpitävät palvelut tukevat pidempää kotona asumista ja itsenäistä elämää, lisäten palveluiden yhdenvertaisuutta ja saavutettavuutta.

Hyvinvointialueen käynnistyessä asukkaiden kuulemiseen ja osallistumismahdollisuuksien parantamiseen on panostettu palvelujen kehittämisessä



ja päätöksenteossa, esimerkiksi kyselyiden, asukasfoorumien ja asukastilaisuuksien kautta. Vaikuttamismahdollisuudet sekä asiakaspalautteeseen perustuva jatkuva kehittäminen vahvistavat palvelujen laatua ja asukkaiden mahdollisuuksia vaikuttaa palvelujen kehittämiseen.

Henkilöstön näkökulmasta keskeiset panostukset ja onnistumiset liittyvät mm. lähijohtamisen kehittämiseen, varahenkilöstön käyttöönottoon, palkkojen harmonisointiin sekä työhyvinvointia ja työolosuhteita tukevien käytäntöjen kehittämiseen. Hyvinvointialueen aloittamisen vaiheessa edellä mainittuihin liittyi paljon haasteita ja tehtävää, kun liki 12 000 henkilöä siirtyi uudelle työnantajalle. Suomen historian suurin hallinnollinen muutos aiheutti haasteita ja epävarmuutta mm. tietojärjestelmien ja tietojen siirtymisessä, työntekijöiden rooleista, työtehtävistä ja toimintakulttuurista. Määrätietoinen työ on vienyt asiaa kuitenkin eteenpäin ja viimeaikainen palaute on ollut myönteistä, jota osoittaa myös työhyvinvointikyselyt, jossa voi nähdä selvää parannusta edelliseen vuoteen.

Erityisesti jatkuvissa muutostilanteissa, työpaineen alla ja yt-neuvottelujen aikana on tärkeää varmistaa, että henkilöstö saa riittävästi tukea. Hyvinvointialueen suurin voimavara on sen henkilöstö, ja heidän hyvinvointinsa vaikuttaa suoraan asukkaisiin, asiakaskokemukseen, asiakastyytyvyyteen ja luottamuksen rakentumiseen.

Talouden näkökulmasta onnistumiset näkyvät kustannustehokkuuden parantumisena ja resurssien aiempaa parempana kohdentamisena, vaikka talouden luvut ovatkin olleet synkkiä.

Palveluketjujen kehittäminen vähentää päällekkäisiä palveluja ja nopeuttaa asiakkaiden ohjautumista oikean avun piiriin ja palveluketjujen kehittämisen näkökulmasta on otettu merkittäviä askeleita. Ennaltaehkäisevät palvelut, kuten lasten ja nuorten mielenterveyspalvelut ja liikunnallisen elämäntavan edistäminen, vähentävät kalliiden korjaavien palveluiden tarvetta tulevaisuudessa, mutta vaikutukset talouteen näkyvät kuitenkin viiveellä tai niitä on vaikea osoittaa.

Kehittyvä tietojohdaminen parantaa päätöksenteon laatua ja auttaa suuntaamaan resursseja tehokkaammin. Digitalustan yhtenäistäminen vähentää erillisten järjestelmien ylläpitokustannuksia ja parantaa palveluiden tehokkuutta. Tutkimus- ja kehitystoiminnan vahvistaminen tuo puolestaan uusia rahoitusmahdollisuuksia ja tukee innovaatioiden hyödyntämistä. Hanketoiminnan tehostaminen ja onnistuneet rahoitushakemukset tuovat hyvinvointialueelle lisärahoitusta. Merkittäviä kustannusvaikuttavia toimenpiteitä ovat olleet konsernipalveluiden uudet tehokkaammat ratkaisut esimerkiksi varasto- ja logistiikka käytännöissä.



Nämä panostukset tukevat kestäväää taloudenpitoa ja parantavat palveluiden vaikuttavuutta sekä vähentävät tarpeettomia kustannuksia, tukien pitkän aikavälin taloudellista kestävyyttä.

9. Strategian väliarvioinnin johtopäätökset

Arvioinnin perusteella voi todeta, että kokonaisuudessaan strategiaan on oltu pääosin tyytyväisiä ja strategia palvelee edelleen myös tässä ajassa, jossa nyt elämme ja jollaiseksi tulevaisuuden arvioimme. Strategiaa pidetään kunnianhimoisena, laajasti hyväksyttynä ja ajankohtaisena, mutta talouden realiteetit huolestuttavat myös strategian toteutumisen näkökulmasta. Alla kuvataan tiivistetysti arvioissa esiin nousseet keskeiset havainnot ja johtopäätökset strategian vision, mission, arvojen, tavoitteiden sekä menestystekijöiden näkökulmasta.

Visio

Visio koetaan hyvänä, mutta se nähdään melko kunnianhimoisena ja haastavana saavuttaa nykyisen strategiakauden aikana. Ehdotettiin pohdittavaksi, onko visiossa tarpeen verrata Keski-Suomea koko maahan ("maan kärkeä"), vai voisiko sanoitusta muuttaa siten, että mittarina käytettäisiin hyvinvointialueen omaa kehitystä. Lisäksi pohdittiin, voiko hyvinvointialue itsessään olla vetovoimainen asukkaille, vai onko sen tehtävänä alueen vetovoimaisuuden edistäminen oman vahvan toiminnan kautta, yhdessä muiden alueen toimijoiden kanssa.

Missio

Hyvinvoinnin, turvallisuuden ja terveyden edistäminen nähdään tärkeänä perustehtävänä. Toivotaan, että hyvinvointialueen perustehtävä hoitamisen, hoivan ja huolenpidon sekä pelastamisen osalta näkyy vahvemmin strategiassa. Strategian hyväksymisen jälkeen maailman turvallisuustilanne on merkittävästi muuttunut ja se huolestuttaa niin asukkaita kuin henkilöstöäkin. Huolta herättää niin suurvaltojen väliset jännitteet mutta myös Euroopassa käytävä sota sekä hybrdivaikuttaminen ja erilaiset sabotaasit, joista säännöllisesti saamme lukea. Varautumisen tärkeys herätti laajalti keskustelua, ja pohdittiin vakavasti, tuleeko sen näkyä selkeämmin strategiassa tai jopa missiossa.

Arvot

Arvot koetaan yleisesti hyvinä ja samaistuttavina. Arvojen sanoittaminen me-muodossa nähdään positiivisena, sillä se kuvastaa organisaation sitoutumista niihin. Ihmislähtöisyys, yhdenvertaisuus ja yhteistyö koetaan tärkeinä, ja niiden toteutumisen turvaaminen nähdään keskeisenä tehtävänä. Keskusteltiin myös siitä, tuleeko yhdenvertaisten ja oikea-aikaisten palvelujen sisältyä arvoihin – ovatko ne arvokysymyksiä vai operatiivisia tavoitteita? Jos yhdenvertaisuus nostetaan arvoksi, heräsi kysymys sen realistisuudesta käytännön tasolla.



Luotettavuus/luottamus ja vastuullisuus koetaan erityisen tärkeiksi, erityisesti haastavassa taloustilanteessa. Näiden vahvistaminen nähdään tärkeänä, jotta asukkaat säilyttävät luottamuksensa julkisiin palveluihin ja hyvinvointialueeseen toimijana. Luotettavuuden ja vastuullisuuden katsotaan automaattisesti ulottuvan myös tuleviin sukupolviin, joten sen korostaminen arvioitiin jossain määrin turhaksi. Tilalle ehdotettiin esimerkiksi "Olemme luotettavia ja vastuullisia nyt ja tulevaisuudessa", mikä korostaisi jatkuvuutta.

Ehdotettiin myös, että ympäristövastuun tulisi näkyä vahvemmin arvoissa, joka myös tulevaisuuskatsaukseen tulee näkyvämmäksi planetaarisen terveyden ja hyvinvoinnin teeman alla.

Tavoitteet

Tavoitteet ovat hyvät, kattavat ja tarkoituksenmukaiset, ja ne vastaavat asiakkaiden ja palvelunkäyttäjien tarpeisiin myös tässä ajassa ja tulevaisuudenkin suhteen. Kuitenkin arvioitiin, että tavoitteita ei ole vielä näin lyhyessä ajassa saavutettu, ja osin ne näyttävät epärealistisina nykyisessä tiukassa taloustilanteessa ja palvelutarpeiden kasvaessa.

Eryisesti palveluiden yhdenvertaisuus, saatavuus, saavutettavuus, vaikuttavuus ja kustannustehokkuus koetaan tärkeiksi. Hyvinvointialueen ja yksittäisten toimijoiden vastuullisuus nousi keskusteluissa esiin, ja esitettiin, voisiko tavoitteeksi asettaa esimerkiksi vastuullisen taloudenpidon.

Terveyserojen kaventaminen nähtiin tärkeänä tavoitteena. Lisäksi sairauksien ennaltaehkäisy ja hyvinvoinnin tukeminen toivottiin näkyvän selkeämmin tavoitteissa, vaikkakin se näkyy jo missiossa. Tärkeänä teemana haluttiin korostaa, että hyvinvointialue organisaationa ei ole pelkästään sairauksia hoitava taho, vaan sen tulisi huomioida ihmisen arjen kokonaisvaltaisuus, mikä linkittyy hyvin strategian teemoista kumppanuuksiin ja yhteistyöhön muiden toimijoiden kanssa.

Tavoitteiden toteuttaminen edellyttää riittävää resursointia, ja työntekijöiden tukeminen on keskeistä tavoitteisiin pääsemiseksi. Tavoitteiden mittaaminen ja tulosten avoin seuranta, mukaan lukien tiedottaminen edistymisestä, nähdään tärkeinä.

Menestystekijät

Menestystekijöiden nähtiin tukevan strategian toteuttamista arvojen mukaisesti. Henkilöstö nousi keskustelujen perusteella kaikkein keskeisimmäksi menestystekijäksi. Henkilöstön jaksaminen, työhyvinvointi, osallisuuden kokemus ja osaamisen kehittäminen olivat tärkeitä elementtejä. Moni vastaaja korosti, että strategian



tavoitteiden toteuttaminen edellyttää riittävää resursointia ja työntekijöiden tukemista.

Ihmislähtöiset palvelut koettiin tärkeäksi menestystekijäksi, ja palvelutuotannossa korostettiin yksilöllistä lähestymistapaa, joka huomioi asiakkaan tarpeet. Kumppanuus ja moniammatillinen yhteistyö nousivat vahvasti esiin. Yhteistyö eri yksiköiden ja toimijoiden välillä sekä avoin vuorovaikutus koettiin tärkeiksi. Yhteistyön toimivuudessa nähtiin edelleen parantamisen varaa.

Moniammatillisen yhteistyön nähtiin tukevan asiakaslähtöisyyttä ja varmistavan asiakkaiden palveluketjut. Integraatio koettiin keskeiseksi tekijäksi toiminnan vaikuttavuuden parantamisessa ja resurssien tehokkaassa käytössä.

Tieto tunnistettiin tärkeäksi menestystekijäksi erityisesti ennakkoinnissa ja ennaltaehkäisyssä. Palautteen systemaattinen kerääminen ja hyödyntäminen nähtiin olennaisena toiminnan kehittämisessä. Myös asukkaiden osallisuus nousi esiin keskeisenä tavoitteena.

Uudistumista pidettiin välttämättömänä, mutta sen toteutuksen toivottiin olevan hallittua.

ⁱ World Health Organization, Imagining the future of pandemics and epidemics: a 2022 perspective. <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/361252/9789240052093-eng.pdf?sequence=1>

ⁱⁱ Valtioneuvoston julkaisu 2024:54, Tulevaisuusselonteon 1. osan strateginen toimintaympäristöanalyysi. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-553-5>

ⁱⁱⁱ Sitra: Megatrendit 2023, ymmärrystä yllätysten aikaan. https://www.sitra.fi/wp/wp-content/uploads/2023/01/sitra_megatrendit-2023_ymmarrysta-yllatysten-aikaan.pdf

^{iv} Keski-Suomen Skenaariot 2050 <https://keskisuomi.fi/elinvoima-ja-kehittaminen/strategia/skenaariot/>

^v Valtioneuvoston Alueelliset kehitysnäkymät syksy 2024 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-813-4>