



Kuntaliiton
VERKKOJULKAISU

Mika Aaltonen & Erkki Vauramo

SOTE ja Suomi 2040

Kohti taloudellisesti, sosiaalisesti ja
moraalisesti kestävää Suomea



Sisältö

1	SOTE ja Suomi 2040	3
1.1	Päätöksenteon arvopohja	4
1.2	Päätöksenteko ja tulevaisuuden muotoutuminen	6
1.3	Tavoite	7
2	Organisoituminen	9
2.1	Vanha vs. uusi johtamisajattelu	9
2.2	Paikallisen tason merkityksen nousu	12
3	Talous	15
3.1	Suomen talous vuodesta 2008 lähtien	15
3.2	Uusi taloudellinen ajattelu	18
4	Digitaalisen alustan synty	21
4.1	Digitalisaatio muuttaa arkea	22
4.2	SOTE-alan sovellukset	23
4.3	Tiedolla johtaminen SOTEssa	24
5	Johtopäätökset	27
5.1	Lähtökohdat kehitykselle	27
5.2	Tie eteenpäin	28
	Lähteet	33

1 SOTE ja Suomi 2040

Tämä raportti pohtii SOTE-sektorin tulevaisuutta pitkällä aikajänteellä.

Tämän raportin tarkoituksena on:

- Aikaansaada perusteltu keskustelu eri toimijoiden välillä, sekä julkisen että yksityisen sektorin, siitä, miten Suomen kannattaa allokoida resurssiaan.
- Käydä SOTE-keskustelua laajemman koko Suomen taloutta sekä taloudellista ja yhteiskunnallista kehitystä koskevan keskustelun sisällä.
- Tuoda esiin näkemyksiä siitä, miten kestävä tulevaisuus voi rakentua.

SOTE-palvelujen tulevaisuus on käsillä. Jos jatkamme samalla tavalla kuin tähän asti niukkenevien resurssien kanssa, vaikeudet kasvavat ja tulokset heikkenevät entisestään.

Meidän pitää samanaikaisesti pystyä toteuttamaan kahden eri aikajänteen haasteet:

- 1) Sopeuttaa toimintamme väheneviin taloudellisiin mahdollisuuksiin.
- 2) Mieltää ja rakentaa visio taloudellisesti, sosiaalisesti ja moraalisesti kestävästä Suomesta.

Kyseessä on yksi aikamme suurimmista kysymyksistä, joka määrittelee hyvinvointiyhteiskunnan tulevaisuuden – ja samalla meidät ja meidän arvomme.

Suomi on satavuotisen, ja suomalainen yhteiskunta vielä pidemmän, historiansa aikana rakentunut erilaisille ihmisten ja organisaatioiden välisille sopimuksille ja käytännöille. Osa näistä on peräisin jopa Kustaa III:n hallitusmuodon ajoilta.

Monet näistä sopimuksista ja käytännöistä ovat muodostuneet tavoiksi ja normeiksi, joita pidetään itsestäänselvyyksinä ja joita noudatetaan lähes automaattisesti. Monet ovat saaneet lain tai aseuksen muodon.

Yhteiskuntamme käytännöt ovat ajan myötä kehittyneet, voisi sanoa että ne ovat sosiaalisesti rakentuneet, meitä määrittäviksi käytännöiksi. Meidän on hyvä muistaa, että olemme itse maamme rakentaneet. Olemme määritelleet – hyväksyneet joitakin, hylänneet toisia – tapoja ja käytäntöjä, joiden varassa yhteinen elämämme pyörii.

Suomi on meidän maamme, voimme kehittää sitä, kun tilanne niin vaatii. Nyt tilanne sitä vaatii.

Monet totuudet, joiden varassa teollinen Suomi on toiminut ja joille on aikanaan löytynyt perusteet, ovat menettäneet merkityksensä. Suomi on väistämättömän uudelleen organisoitumisen edessä.

Suomi on satavuotisen historiansa aikana kehittänyt pohjoismaiseksi hyvinvointivaltioksi. Tämän aikajänteen kuluessa julkisen sektorin osuus, kuten monissa muissa länsimaissa, on kasvanut noin 10 prosentin osuudesta bruttokansantuotteesta noin 50 prosenttiin. Suomessa viimeinen mitattu luku oli noin 58 prosenttia.

Tämä tarkoittaa, että valtio, kunnat ja kaupungit ovat vuosikymmenten kuluessa ottaneet enemmän vastuuta ihmisten hyvinvoinnista. Samalla ihmiset ovat passivoituneet. He ovat alkaneet odottaa, että heidän hyvinvoinnistaan huolehtii valtio, kunta tai kaupunki – eivät he itse.

Olemme saavuttaneet pisteen, jossa lisäresursointi ei enää lisää hyvinvointia. Jossain vaiheessa resurssien lisääminen alkaa tuottaa jopa pahoinvointia. Passivoiva palvelujen käyttö johtaa elämänhallinnan ja sitä kautta onnellisuuden kaotamiseen.

Tämä kehitys ei voi jatkua, koska budjettimme ovat alijäämäisiä. Meillä ei ole varaa ylläpitää ja kasvattaa nykyistä SOTE-sektoria. Myös sen pitää muuttua ja sopeutua tilanteeseen.

Julkisen sektorin, erityisesti SOTE-sektorin, kasvun rinnalla on tapahtunut toinen merkittävä kehityskulku – kaupungistuminen. Ihmiset ovat keskittyneet keskuksiin, lähelle toisiaan. Ihmisten riippuvuus teknologiasta ja palveluista on lisääntynyt.

Meidän kannattaa pohtia tätä kehitystä tarkemmin. Aikaisemmin, kun maanviljelijä tarvitsi apua, hän puhui sukulaisilleen ja naapureilleen. Tänään

suomalainen tilaa tarvitsemansa avun muualta. Suora riippuvuutemme läheisistämme on vähentynyt. Läheiseni ja naapurini eivät tunnu enää tärkeiltä minun menestykseni ja onneni kannalta. Toisaalta olemme riippuvaisia työstämme ja työnantajastamme.

Kaupungistuminen on tuonut mukanaan yhteiskunnan, jossa monia inhimillisiä tunteita on vaikea näyttää. Vaikka ihmiset elävät lähellä toisiaan, esiintyy paljon yksinäisyyttä ja eristäytyneisyyttä. Monilla ihmisillä, erityisesti vanhuksilla, on vaikeuksia löytää toista ihmistä, jonka kanssa puhua.

Tunne yhteisöllisyydestä ja yhteenkuuluvuudesta on hukassa.

Kaupungistuminen merkitsee myös terveydenhuollon keskittymistä. Opiskelukaupungit tarjoavat nuorille sekä perheenmuodostamispaikat että ensimmäiset työpaikat.

Maantieteellisesti Suomi on keskittynyt pääradan muodostaman kasvukäytävän ympärille. On syntynyt kolme suurempaa kaupunkialuetta: Helsinki-Turku-Tampere-kolmio, Seinäjoki-Vaasa-Kokkola-alue ja Oulun seutu itsenäisenä kaupunkialueena. Jyväskylä-Kuopio-Joensuu sen sijaan muodostavat Itä-Suomen kaupunkiverkon.

Keskittyminen yhtäälle on tarkoittanut tyhjentymistä toisaalla. Molemmilla on omat erityiset haasteensa.

1.1 Päätöksenteon arvopohja

Kolmea näkökulmaa on vaikea ohittaa, kun kes-

kustelemme SOTE ja Suomi 2040 -päätöksenteon arvopohjasta:

1. **Sukupolvien välinen oikeudenmukaisuus** tarkoittaa tapaa elää, tehdä töitä ja kuluttaa sillä tavalla, että nykyinen sukupolvi täyttää tarpeensa kyseenalaistamatta tulevien sukupolvien mahdollisuuksia täyttää omansa.
2. **Kestävä kehitys.** Maailmassa, jossa resurssit ovat rajalliset, tarkoittaa sitä, että myös sosiaalisille ja ympäristöllisille asioille annetaan yhtä merkittävä asema kuin taloudellisille asioille.
3. **Toivo** syntyy siitä, kun jätämme organisaatiomme, yhteiskuntamme ja planeettamme paremmassa kunnossa seuraaville sukupolville.

Yli varojen eläminen, velan ottaminen ja sen jättäminen tulevien sukupolvien maksettavaksi ei ole tämän arvopohjan mukaista. Erityisesti, koska talousnäkömät eivät lupaa kasvua ja koska velkaa ei oteta, jotta rakentaisimme tulevaisuutta tuleville sukupolville vaan jotta pystymme pitämään kiinni SOTE-rakenteista, joihin meillä ei enää ole varaa.

Englantilainen aktivisti William Morris kirjoitti 1800-luvun loppupuolella, että on kahdenlaisia työtä, hyvää ja pahaa. Ensimmäinen on lähellä siunausta, toinen on taakka. Mikä on ero näiden välillä? Ensimmäisessä on toivoa, toisessa ei ole. Millaista toivoa voimme odottaa löytävämme? Toivo voi löytyä tuotteesta tai palvelusta, jota tuotamme, tai työstä itsestään, mitä teemme.

Pohdinta työn sisällöstä ja merkityksestä on ollut toistuva aihe monissa tulevaisuutta pohtivissa selvityksissä. Yksi viimeisimmistä tulee Saksasta. Sen mukaan työ on tärkein sosiaalistumisen muoto ja työn muutokset ovat keskeinen mekanismi, jolla sekä yksilö että yhteiskunta sopeutuvat muuttuvaan maailmaan. Digitalisaation mukaan tuoma kehitys ei itsessään tarkoita vähemmän tai parempia töitä, vaan sen merkitystä on syytä pohtia tarkemmin.

Tästä seuraa kolme SOTE ja Suomi 2040 -raportin kannalta merkittävää johtopäätöstä:

1. Työn sisällön on kehityttävä vastaamaan muuttuvia vaatimuksia ja hyödyntämään teknologian mukaan tuomia mahdollisuuksia.
2. Palvelun tuottamista on pohdittava uudelleen ja käytettävä hyväksi alueittain myös horisontaalisen organisoitumisen mahdollisuuksia.
3. Yhteiskunnan rajapintoja on muutettava siten, että useammat suomalaiset pysyvät kiinni työelämässä.

Neljäs sopeutumista tukeva trendi tulee yksilöistä. Heidän arvomaailmansa muutoksesta.

Monet ihmiset ovat löytäneet tai luoneet työn, josta he pitävät. Viime aikoina useammat ihmiset etsivät työtä, joka täyttäisi heidän materiaaliset tarpeensa ja pystyisi myös vastaamaan paremmin heidän arvomaailmaansa. Tästä trendistä esimerkiksi käy kasvava itsensä työllistävien joukko, joka on valmis tinkimään tulotasostaan ja teke-

mään tarvittaessa pidempiä päiviä, kunhan työ sisältää enemmän joustavuutta ja itsenäisyyttä kuin perinteinen työ tai kun se palvelee laajemmin työntekijän yhteisöä.

1.2 Päätöksenteko ja tulevaisuuden muotoutuminen

Aikamme haasteet – kestävä kehitys, maahanmuutto, toimivan taloudellisen mallin rakentaminen – eivät ratkea yhdellä ohjelmalla tai uuden ministerin nimityksellä. **Haasteet ovat polysentrisiä.** Polysentrisyys viittaa järjestelmiin, joissa on useita eri tasoja ja useita eri keskuksia.

Näin on myös SOTE-sektorin kohdalla. Se koostuu monista eri tasoisista haasteista ja ongelmista, voisi jopa sanoa, että se koostuu ongelmien klustereista. Näin ollen **myös ratkaisujen tulee koostua monen eri tason – kansallisen, alueellisen ja paikallisen – tason lukuisista ratkaisuista.** Yhdessä nämä oikeansuuntaiset ratkaisut rakentavat taloudellisesti, sosiaalisesti ja moraalisesti kestävänsä Suomen.

Suuri, sopeutumisen ja menestymisen kannalta ehkä tärkein, muutos koskee suomalaista johtamisajattelua ja päätöksentekoa. Sitä, miten ajatteleme tulevaisuuden muotoutuvan, ja sitä, miten yritämme tulevaisuuteen vaikuttaa.

Vakaassa toimintaympäristössä ylhäältä alas -suunnittelu toimi kohtuullisesti ja se oli jollain lailla puolusteltavissa. Nyt, kun tulevaisuus näyttää epävarmalta, se tuntuu arrogantilta ja vaaralliselta:

1. Suurten haasteiden, kuten SOTE-uudistuksen, kohdalla päätöksenteon ongelmat tulevat esiin, kun nojataan liian paljon tehokkuusajatteluun, perinteiseen länsimaiseen liikkeenjohtoon. Sillä on vaikea vastata tosielämän haasteisiin, joissa monet eritasoiset ja toisiinsa liittyvät syyt ja seuraukset ovat tekemisissä keskenään. Liian kapea ajattelu vaikeuttaa sekä tilanteen mieltämistä että ratkaisujen löytämistä.
2. Usein tulevaisuuden päätöksenteko perustuu yhden tai muutaman tekijän ekstrapolointiin, kun koko muu päätöksenteon maisema pysyy muuttumattomana. Meillä on vaikeuksia ottaa huomioon monimutkaisempia syy- ja seuraussuhteiden ketjuja ja huomioida sekä ylhäältä alas että alhaalta ylös tulevia syitä ja seurauksia.
3. Jokapäiväinen elämämme on sidoksissa aikaan ja paikkaan. Tämä ilmeinen tosiasia tarkoittaa sitä, että meidän pitää suhtautua kriittisesti vallalla olevaan ajatteluun siitä, että on olemassa ehdottomia, pysyviä totuuksia, jotka toimivat kaikkialla. Tämä työ ehdottaa paikalliseen toimintaan ja historiaan sopivan tiedon, menetelmien ja johtajuuden pohtimista.

Tarvitsemme oman ajattelun ja toimintaympäristön vaatimusten reflektointia, systeemitason edun tavoittelua ja vahvaa arvoperusteista johtamista. **Tarvitsemme uuden suomalaisen päätöksentekokulttuurin.**

1.3 Tavoite

Olemme valinneet 25 vuoden aikajänteen monista syistä:

1. Edessä olevien muutoksien ja niiden seurauksien ymmärtäminen vaatii pitkän aikajänteen tarkastelun. Lyhyellä aikajänteellä asiat tuntuvat jatkuvan enemmän tai vähemmän kuten tähän asti ja suurten muutosten mieltäminen on vaikeaa.
2. Suuriin muutoksiin sopeutuminen, niihin vastaaminen ja niistä hyötymisen vaativat toimenpiteitä, jotka vaativat aikaa.
3. Inhimillisestä näkökulmasta jokaisen on helppo samastua 25 vuoden aikajänteeseen – sen verran kestää, kun tänään syntynyt lapsi on valmis siirtymään työelämään.

Yksi ilmeinen johtopäätös tähän asti esitetystä on, että tämän ja seuraavan sukupolven johtajat kohtaavat ehkä vaikeimmat ongelmat, mitä mikään aikaisempi sukupolvi on kohdannut.

Meidän on rakennettava kokonaan uusi malli hyvinvointiyhteiskunnalle, ei vain parannettava olemassa olevaa mallia, ja sen on perustettava asioille, jotka ovat meille tärkeitä. Meidän on löydettävä koko yhteiskunnalle, ei vain SOTE-sektorille, kestävä pohja.

Ja tämä on tehtävä tilanteessa, jossa usko julkisen sektorin instituutioihin on heikentynyt ja demografinen kehitys, Suomessa ja maailmassa yleisesti, on tunnettu ja erittäin haastava sekä

paineet toimia aidosti kestävästi myös ympäristön näkökulmasta ovat kasvaneet.

Englantilaisen Oxfam-instituutin tutkimuksessa kysyttiin ihmisiltä, mitä hyvinvointiin tarvitaan. Tärkeimmiksi vastauksiksi saatiin: mahdollisuus oman elämänsä hallintaan, kohtuullinen työ ja mahdollisuus osallistua oman yhteisönsä toimintaan.

Perusteellisen ja kokonaisvaltaisen näkemyksen inhimillisistä tarpeista tarjoaa chileläinen taloustieteilijä Manfred Max-Neef. Hän esittää, että inhimilliset tarpeet ovat harvoja, rajallisia ja luokiteltavissa.

Ihmisten tarpeet voidaan ymmärtää järjestelmänä. Ne liittyvät ja vaikuttavat toisiinsa, ne ovat samanaikaisesti toisiaan täydentäviä ja poissulkevia. Ainoa hierarkkisuus niiden välillä on, että eloonjäämiseen liittyvät tarpeet tyydytetään ensiksi.

Inhimilliset tarpeet ovat pysyneet suhteellisen muuttumattomina ajan ja kulttuurien välillä. Dynamiikka syntyy siitä, että tavat, joilla niitä on tyydytetty, ovat muuttuneet ja muuttuvat eri aikakausina ja eri kulttuureissa.

Luokiteltavat perustarpeet (alla olevassa taulukossa pystyakselilla) ovat: fyysiset tarpeet, suoja, tunne, ymmärrys, osallistuminen, virkistys, luovuus, identiteetti ja vapaus.

Tarpeet määritellään myös neljän modaliteetin – oleminen, omistaminen, tekeminen ja vuorovaikutus – mukaan (seuraavassa taulukossa vaakakselilla).

Tuloksena on matriisi, joka paitsi **selittää tarpeet ja antaa esimerkkejä niiden tyydyttämiseksi myös auttaa miettimään ja löytämään uusia keinoja tarpeiden tyydyttämiseksi.**

Inhimillisten tarpeiden ymmärtäminen kokonaisvaltaisesti ja järjestelmällisesti antaa uudenlaisen lähtökohdan miettiä, millä tavoilla niitä tyydytetään, asettaa yksilön ja hänen tyytyväisyytensä elämään kehittämisen keskiöön sekä auttaa

miettimään taloudellisten resurssien allokointia uudella tavalla.

Keinot tarpeiden tyydyttämiseen liittyvät tuotteisiin ja palveluihin mutta myös näiden toteuttamiseen sosiaalisten käytäntöjen, organisointimuotojen ja poliittisten mallien kautta. Päätöksenteon, kuten uusien tuotteiden ja teknologioiden, merkitys täytyy nähdä välillisenä, niiden kykyä tyydyttää ihmisten tarpeita.

	OLEMINEN	OMISTAMINEN	TEKEMINEN	VUOROVAIKUTUS
Fyysiset tarpeet	Fyysinen ja henkinen terveys	Ruoka, suoja, työ	Ruoki, vaateta, tee työtä	Sosiaaliset suhteet, ympäristö
Suoja	Huolenpito, itsenäisyys	Sosiaaliturva, terveysjärjestelmät	Suunnittelu, huolehdi	Asuinpaikka
Tunne	Kunnioitus, anteliaisuus	Ystävät, perhe, yhteys luontoon	Jaa, välitä, rakasta	Koti, kokoon-tumispaikat
Ymmärrys	Kriittisyys, intuitio, uteliaisuus	Kirjallisuus, tutkinnot	Tutki, opiskele, mieti	Koulut, ryhmät
Osallistuminen	Vastaanottavuus, omistautuminen	Velvollisuudet, oikeudet, työ	Osallistu, ilmaise mielipiteitä	Yhteisöt, naapurit
Virkistys	Mielikuvitus, spon-taanisuus, huumorintaju	Pelit, juhlat, mielenrauha	Unelmoi, pidä hauskaa, rentoudu	Tilat, ympäristö, luonto
Luovuus	Rohkeus, uteliaisuus, kekseliäisyys	Kyvyt, taidot, tekniikat	Keksi, rakenna, suunnittele	Kulttuuri, työpajat, ryhmät
Identiteetti	Kuuluminen, itse-luottamus, jatkuvuus	Tavat, arvot, normit	Pohdi, kasva, sitoudu	Historia, perinne, arki
Vapaus	Itsenäisyys, avoimuus, intohimo	Yhtäläiset oikeudet	Tee valintoja, ota riskejä	Joustavuus, liikkuvuus

Taulukko 1. Tarpeet-keinot-matriisi.

2 Organisoituminen

Tavoiteltavan arvoinen yhteiskunta 2000-luvulla sisältää monien suomalaisten mielessä ajatuksen välittävästä, oikeudenmukaisesta, taloudellisesti dynaamisesta ja ympäristöllisesti vastuullisesta maasta.

Tämän tavoitteen ja tämän hetkisen todellisuuden välissä on monia esteitä. Valtion talouden kehitys, uusien yritysten ja uusien työpaikkojen synty, vaativa demografinen kehitys ja eläkejärjestelmän kestävyys ovat ilkeitä ongelmia.

Ne ovat vaikeasti määriteltävissä. Selkeitä syy- ja seuraussuhteita, joista ne johtuvat ja joita johtamalla ne voidaan ratkaista, on hankala löytää.

Monet ratkaisut vaativat pitkää aikajännettä, kun taas useat poliittiset sykliä ovat aikajänteiltään lyhyitä – neljännesvuosi, vuosi, vaalikausi. Lisäksi media seuraa ja muokkaa tapahtumia 24/7-aikajänteellä.

Tällä ristiriidalla on tuhoisia vaikutuksia sekä päätöksentekijöiden kyvykkyydelle ratkaista yhteiskuntamme merkittäviä ongelmia että heidän uskottavuutensa kannalta. Lyhyt aikajänne suosii nopeaa ja populistista viestintää, kun taas hyvä ajattelu vaatii aikaa.

Aikamme suuriin haasteisiin ei löydy helppoja ratkaisuja.

SOTE-uudistus aiheuttaa perusteltuja kysymyksiä oikeudenmukaisuudesta. Yhdistettynä demografinen kehitykseen keskustelun kohteeksi nousevat elintapamme, alueellinen erilaisuus, työ ja toimeentulo.

Tietoisuus fyysisen ympäristömme nopeasta huonontumisesta tuo lisäpainetta päätöksenteolle. Se on johtanut vakavaan keskusteluun siitä, miten meidän tulee järjestää elämämme, työmme ja kulutuksemme ei ainoastaan taloudellisesti ja sosiaalisesti vaan myös ympäristöllisesti kestäväällä tavalla.

Uusi haaste Suomelle on maahanmuutto. Monet vanhat eurooppalaiset valtiot kuten Ruotsi, Saksa, Ranska ja Englanti ovat pitkään vastanneet maahanmuuton tuomiin haasteisiin. Suomelle kysymys nykyisessä suuruudessaan on ainutlaatuisuinen. Paitsi että se on selvästi SOTE-sektorin haaste, sillä on useita ulottuvuuksia. Mikäli ilmiö jatkuu nykyisessä laajuudessaan, se ravistelee maamme perustuksia.

2.1 Vanha vs. uusi johtamisajattelu

Albert Einstein totesi tunnetussa sitaatissaan, että ”nykyisiä ongelmia on mahdotonta ratkaista samalla ajattelulla, joka ne on aiheuttanut”.

Perinteinen ajattelu keskittyy rakenteisiin ja valtakysymyksiin, vallan jakoon ja sen käyttöön.

Toivottomuus on syvä voimattomuuden tunto. Se on ajatus ja tunne siitä, ettemme pysty rakentamaan parempaa yhteiskuntaa, että meiltä puuttuu voimia ja valtaa ratkoa ongelmia.

Valta tuntuu sopivan paremmin pysäyttämään uusia ideoita, varjelemaan poliittisia ja taloudellisia intressejä kuin aikaansaamaan tarvittavia uudistuksia.

Pelkistetysti ajatellen valta on kykyä aikaansaada haluttuja tuloksia. Sitä käytetään eri tavoin: politiikan, lain ja säätelyn keinoin sekä yhteisiä resursseja eli verorahojen käyttöä ohjaamalla. Nyt edellä esitetty ajatus on kyseenalaistettu.

Usko julkiseen sektoriin, usko hallitukseen on laskenut. Edelman Trust Barometerin mukaan se on tällä hetkellä kaikkien aikojen pohjalukemissa 38 prosenttia.

Monet tekijät vaikuttavat tähän laskuun:

- Sodan jälkeiset vuosikymmenet olivat täydytyöllisyyden, kasvavien palkkojen ja lisääntyvien sosiaali- ja terveysetujen aikaa.
- Valtion varallisuuden kasvu toi mukanaan myös elintason nousun ja koulutuksen kehityksen.
- Kehittynyt teknologia on liittänyt ihmiset globaaleihin tietoverkoihin ja tehnyt heistä tietoisempia kansalaisia ja kuluttajia.

Viime vuodet, erityisesti vuoden 2008 finanssikriisin jälkeiset vuodet, ovat tuoneet esiin pitkäkestoisia vaikeuksia työllistää ihmisiä ja tarpeen karsia valtion budjettia, usein leikkaamalla saavutetuista eduista, joihin meillä ei enää ole varaa.

Silti, monet ihmiset, Suomessa ja länsimaissa, elävät historian parasta aikaa, elintaso ja mahdollisuudet toteuttaa itseään ovat paremmat kuin edeltävät sukupolvet ovat kuvitelleetkaan.

Silti, monet tämän päivän ongelmista tuntuvat ratkaisemattomilta ja loppumattomilta, ne jatkuvat tai ainoastaan pahenevat hallituskaudesta toiseen.

Lähtökohtana taloudellisille ja poliittisille muutoksille pitäisi olla perusteellinen ja syvällinen keskustelu muutosfilosofiastamme, arvoistamme ja erilaisista mahdollisista lähestymistavoista pitkän aikajänteen ongelmiin.

Kun etsimme vaikuttavampaa päätöksentekoa, yksi vastaus on ottaa huomioon useampi vallan taso päätöksiä tehtäessä. Keskeinen ajatus on ottaa ihmiset laajemmin ja aikaisemmin mukaan päätöksentekoon ja demokraattisiin prosesseihin, jotka koskettavat heidän elämäänsä.

Voimme edelleen luottaa hierarkiaan, silloin kun se on paikallaan, mutta myös rakentaa ja tukea aikaisempaa sallivampaa yhteiskunnallista viitekehystä, joka antaa ihmisten ja yhteisöjen itse kehittää ja etsiä ratkaisuja ongelmiinsa. Johtajuus nojaa jälkimmäisessä tapauksessa enemmän kysymyksiin kuin vastauksiin, suhteisiin kuin rakenteisiin, reflektointiin kuin reaktioihin.

Toinen vastaus löytyy ohjaavista periaatteista. Samalla kun pyritään hyödyntämään eri vallan käytön tasoja, etsitään hyötyjä tarkastelemalla ongelmia koko yhteiskunnan tasolta holistisesti ja systeemisesti. Suuren mittakaavan muutos on aina seurausta paremmasta sektoreiden välisestä organisoitumista eikä yksittäisten organisaatioiden interventioista.

Suuren mittakaavan muutos pohjautuu usein yhteiseen visioon yksityisten, julkisten ja kolmannen sektorin toimijoiden välillä. Visio muutetaan joukoksi tavoitteita, joihin toimijat voivat sitoutua ja joiden toteutumista he tulevat seuraamaan. Roolien selkeys ja viestinnän jatkuvuus on yhdistetty vastuorganisaatioon, jonka tehtävänä on ylläpitää energiaa ja vauhtia.

Tämä muutos yhdistetään usein post-byrokratiseen ajatteluun. Se pyrkii kääntämään viimeisen 30 vuoden aikana tapahtuneen kehityskulun päällelleen. Sen sijaan, että johtamisessa panostettaisiin yhä tarkempiin ja tiukempiin ohjeisiin, panostetaan vision merkitykseen ja jätetään tarkempi suunnittelu tekijöille. Samalla korostetaan osallistumista, sitoutumista ja tekoja.

Uusi johtamisen paradigma koostuu usein yhdistelmistä ja kokeiluista, uudenlaisesta ja joustavammasta ajattelusta, digitaalisuuden hyödyntämisestä ja paremmasta tiedolla johtamisesta.

Tarvitaan siis parempia, osuvampia ja vaikuttavampia päätöksiä. Niihin uskotaan päästävän, kun päätöksentekoprosessia avataan, se tehdään nopeammaksi, päätökset tehdään mahdollisim-

man alhaisella tasolla ja niitä tuetaan teknologian avulla.

Tärkein huomio kuitenkin on, että päätöksien pitää olla paremmin sidoksissa ihmisiin, joiden elämä ne koskettavat. Nykyinen järjestelmä on liian persoonaton ja etäinen tunnistaakseen yksilöiden tarpeet ja edistääkseen paikallisten toimijoiden kehitystä.

Tätä muutosta edistää kaksi trendiä.

Ensimmäisen trendin tuo mukanaan tuorein työmarkkinoille astunut sukupolvi. Yhteiskuntamme muuttuu jatkuvasti, kun uudet sukupolvet omine ajatuksineen ja arvoineen astuvat työmarkkinoille ja vanhimmat jättävät aktiivisimman elämänvaiheensa ja siirtyvät eläkkeelle.

Uusin työmarkkinoille astunut ikäluokka on nimetty iPod-sukupolveksi. Nimi tulee englanninkielisistä adjektiiveista: Insecure = epävarma, Pressured = paineessa, Overtaxed = yliverotettu ja Debt-ridden = velkainen.

Taloudelliset näkymät ovat epävarmat, työpaikat ovat kullannarvoisia, varallisuuden kasvu ei ole itsestäänselvyys.

Ei ihme, että iPod-sukupolvi ajattelee yhteiskunnasta eri tavoin kuin edeltävät sukupolvet. Suuri osa kokee, että on heidän omalla vastuullaan löytää heille sopiva työ. Suuri osa uskoo, että heidän eläkkeensä voi tulla ainoastaan heidän omista säästöistään. Suuri osa on usein eri mieltä poliitikkojen päätöksistä eikä usko, että virkamiehet pystyvät tekemään päätöksiä heidän puolestaan.

Toinen trendi korostaa yhteiskunnallisen aktivoitumisen merkitystä, erityisesti paikallisella tasolla.

Tähän on tarvetta, sillä viimeisten 30 vuoden aikana on tapahtunut kolmen perinteisen kansalaistoimijan kohdalla jäsenkato ja vaikuttavuuden pieneneminen. Nimittäin kirkon, ammattiliittojen ja puolueiden. Nämä kolme toimijaa ovat Suomen historian aikana tarjonneet mahdollisuuksia tapaamisille, keskusteluille ja laajemmille yhteiskunnallisille ohjelmille, ja ne ovat omalta osaltaan ohjanneet Suomen kehitystä.

Tarvitsemme uuden järjestelmän, joka on persoonallinen, kuuntelee ihmisten tarpeita ja tavoittaa heidät arjen keskellä.

2.2 Paikallisen tason merkityksen nousu

Ihmisten tarpeiden tyydyttämisen asettaminen uuden tekemisen keskiöön edellyttää erilaisuuden ja paikallisuuden kunnioitusta. Toisaalta se uudistaa ja elävöittää edustuksellista demokratiaa, ottaa ihmiset uudelleen mukaan oman yhteisönsä kehittämiseen ja antaa heille enemmän vaikuttamisen mahdollisuuksia.

Ihmisen roolin muuttaminen passiivisesta palveluja tarvitsevasta ja käyttävästä kansalaisesta aktiiviseksi toimijaksi oman elämänsä ja yhteisönsä puitteissa vaatii uusia aloitteita ja rakenteita. Se ei ole mahdollista hyvin hierarkkisten rakenteiden sisällä, joissa päätökset tehdään kaukana ihmisten arjesta.

Inhimillisiä tarpeita voidaan tyydyttää eri tasoilla:

- Yksilön tasolla.
- Sosiaalisen ryhmän tasolla.
- Yhteisön tasolla.

Sisältö, laatu ja tehokkuus riippuvat aina ajasta, paikasta ja olosuhteista. Johtamisajattelun ja -kulttuurin muutos sisältää mahdollisuuden paremmin kuunnella ja vaikuttaa yksilön, ryhmän ja yhteisön tasolla siihen, miten inhimillisiä tarpeita tyydytetään.

Olennaista on, että yksilön mahdollisuudet vaikuttaa omaan hyvinvointiinsa, siihen miten hänen inhimilliset tarpeensa tyydytetään, lisääntyvät. Siis ei ainoastaan siihen, mitkä hänen tarpeitaan tyydytetään, vaan myös siihen, millä tavoin ne tyydytetään. Samalla yksilön vastuu terveistä elintavoista ja omasta terveydestä kasvaa merkittävästi.

Tämä johtaa joidenkin vanhojen SOTE-käytäntöjen korvaamiseen uusilla, ehkä paremmin yksilön, ryhmän tai paikalliselta tasolta määriteltynä.

Kun tarkastelemme SOTE-ympäristöä inhimillisten tarpeiden kautta, meidän on tarpeellista pohtia, miten organisaatiomme joko tukahduttavat, sallivat tai mahdollistavat muutosta. Ja lisäksi, kuinka paljon ihmiset voivat vaikuttaa organisaatioihin ja rakenteisiin, jotka rakentavat heidän arkeaan.

Nyt pääsemme esittämään ehdotuksemme SOTEn alueellista järjestämisestä, joka perustuu erilaisiin tapoihin ja mahdollisuuksiin, vanhoihin ja uusiin, tyydyttää ihmisten tarpeet.

Tavoitteena on inhimillisten tarpeiden tyydyttäminen, ja ohjaavana periaatteena on, että se tapahtuu parhaiten paikallisten mahdollisuuksien mukaan.

Kun näkyvissä ei ole valtion rahoituksen kasvua eivätkä talouden näkymät pitkälläkään aikajänteellä sitä lupaa, edessä on niukkuuden ja säästöjen aika.

Tähän etsitään helpotusta eri suunnista. Yhtenä keinona nähdään paikallisten verkostojen voima sosiaalisina tukijärjestelminä, jotka vähentävät eristäytyneisyyttä ja lisäävät hyvinvointia. Erityisen merkityksellisiä nämä keinot ovat tyhjentyvillä alueilla, joissa usko tulevaisuuteen on vähenemässä.

Nämä hyödyt eivät tule helpolla ja itsestään. Harvoin ylhäältä alas, kaikille suunnatut samanlaiset keinot toimivat. Tarvitaan herkkyyttä ja tarkkuutta, jokaisen yhteisön kohdalla, sopivien keinojen löytämiseksi. Silti on vaikea ennakoita, millaisia tulemia syntyy. Usein hyödyt ovat erityisiä juuri kyseiselle paikalliselle yhteisölle, ne ovat ei-lineaarisia ja yllättäviä.

Kuitenkin sosiaalisten suhteiden vahvistamisella on arvonsa. Sillä, että ihmiset lisäävät paikallisella tasolla vuorovaikutussuhteittensa määrää ja parantavat niiden laatua, on neljänlaista hyötyä:

1. Hyvinvointi. Sosiaaliset suhteet ovat välttämättömiä hyvinvoinnin ja tyytyväisyyden suhteen. Hyvinvointia lisää merkittävästi ”yhteenkuuluvuus”, se että ihminen kokee olevansa osa yhteisöään.

2. Yhteisvastuun lisääntyminen tarkoittaa sitä, että uudet verkostot ja ihmisten väliset suhteet edistävät osallistumista ja oma-aloitteisuutta yhteisön asioiden hoitamisessa.

3. Uudet, positiiviset suhteet säteilevät ja kumpuilevat eteenpäin, ne leviävät ja lisäävät hyvinvointia lapsiin, perheen jäseniin ja ystäviin.

4. Taloudellinen hyöty tulee kahdesta suunnasta, sosiaaliset suhteet aikaansaavat säästöjä julkisissa menoissa, erityisesti SOTE-sektorilla. Toisaalta se, että ihmiset edistävät ja hoitavat yhteisönsä asioita, tuo myös rahassa mitattavia hyötyjä.

Yhteisöissä on elinvoimaa. Sen vapauttaminen aikaansaa henkilökohtaisia, sosiaalisia ja taloudellisia hyötyjä. Taulukon 1 tarpeet-keinot-matriisi inspiroi pohtimaan erilaisia tapoja edistää sosiaalisten suhteiden syntyä.

Tämä on tärkeää, koska SOTE-sektorilla on kaksi rinnakaistodellisuutta. Toisessa tuotamme syrjäytymisenehkäisy palveluja ja toisessa laskemme tuottavuutta ja kilpailemme yksityisten yritysten kanssa. Ajattelua ja tekemistä ohjaava logiikka tähtää lyhyen aikajänteen hyötyjen ja säästöjen tavoitteluun.

Tarvitsemme lisäksi inhimillistä ja osallistavaa johtamista, pitkän aikajänteen ja systeemitason näkökulmien esiintuomista ja huomioimista.

Usein ihmiset, jotka hakeutuvat SOTE-palvelujen pariin, nähdään yksilöinä, joilla on erilaisia ongel-

mia: heidän elämäntapansa voi olla hyvin passiivinen; on yksinäisyyttä, mielenhäiriöitä, alkoholin tai huumeiden väärinkäyttöä. Usein ratkaisuksi tarjotaan palvelua tai asiantuntemusta, joka voi entisestään eristää heidät.

Erilainen tapa on ottaa ihmiset aktiivisesti mukaan yhdessä suunnittelemaan ja toteuttamaan palveluja itselleen ja toinen toisilleen.

Syyt siihen, mikseivät ihmiset osallistu yhteisönsä aktiviteetteihin tai päätöksentekoon, ovat monesti rakenteellisia. Työttömät, vanhukset, eläkeläiset ja ihmiset, jotka asuvat vaikeiden yhteyksien päässä, ovat usein ihmisiä, joilla on vain vähän vuorovaikutussuhteita.

Itse asiassa kyseiset ryhmät ovat kaikkein hedelmällisin ja kiinnostunein ryhmä edistämään omia vuorovaikutussuhteitaan ja sitä kautta parantamaan oman elämänsä laatua.

Julkisen sektorin aloitteiden ja projektien pitäisikin enemmän kohdistua ryhmiin, jotka ovat vaarassa syrjäytyä, liittämään heidät mukaan prosesseihin ja verkostoihin, mutta jättää yksityiskohdat paikalliselle tasolle.

Yrityksillä on mahdollisuus tuoda ihmiset yhteen ja edistää vuorovaikutussuhteiden syntyä yhteisöissään. Haastamalla nykyistä strategista ajatteluaan ja saattamalla paikalliset ihmiset yhteen suunnittelemaan ja tuottamaan yrityksen tuotteita, palveluja ja keskustelemaan toimintatavoista, yrityksillä on mahdollisuus lisätä sosiaalista arvoaan.

Yhteisellä suunnittelulla ja tekemisellä yritykset vahvistavat suhdettaan toimintapaikkakuntansa ihmisiin, parantavat mainettaan ja lisäävät työntekijöidensä ja asiakkaidensa uskollisuutta. Tämä voi tapahtua tunnistamalla ja tukemalla konkreettisia paikallisia sosiaalisia ja taloudellisia ideoita ja tavoitteita.

3 Talous

Talous ei ole itseisarvo vaan keino pitää maamme asumisen arvoisena.

Talous on kompleksinen järjestelmä. Sitä on vaikea tavoittaa. Kansalaiset, poliitikot ja päätöksentekijät esittävät kukin tahollaan näkemyksiä, miten talouden pitäisi toimia, miksi se ei toimi ja miten se pitäisi korjata. Tuloksena on epätäydellinen keskustelu ilman systeemitason johtopäätöksiä.

Talouteen liittyy valtava määrä intressejä. Se on pienen joukon hallitsemmaa, joiden etujen mukaisesti usein on jatkaa toimintaa sellaisenaan.

Tukeva analyttinen perusta on alku nykyisen järjestelmän kehittämiseksi. Ja jatkossa monille vaikeille päätöksille, koska oikeudenmukaisuus ja läpinäkyvyys rakentavat yhteiskuntaa. Ne lisäävät uskoa tulevaisuuteen. Päinvastainen toiminta vähentää sitä.

Ehkä suurin syy siihen, miksi emme ole onnistuneet rakentamaan toimivaa taloutta, on itsesämme, omassa ajattelussamme ja ratkaisuisa, jotka eivät ole sopivia ongelmaan. Näemme talouden mekanististen linssien läpi. Ehdotetut keinot sisältävät säätelyn saamisen kohdalleen, tarjotut ratkaisut ovat rakenteellisia ja poliittisia.

Olemme kaikki osa talousjärjestelmää. Tällainen järjestelmä muuttuu, kun se kehittyy monilla tasoilla ja eri suunnista käsin. Arvopohjaltaan

inhimillisempi, toiminnaltaan avoimempi ja palveluiltaan monipuolisempi talous antaa pohjan taloudellisesti, sosiaalisesti ja ympäristöllisesti kestäväälle Suomelle.

3.1 Suomen talous vuodesta 2008 lähtien

Suomen talous on jämähtänyt vuoden 2008 finanssikriisiin tasolle. Sen sijaan muut länsimaat, jotka myös kärsivät vuoden 2008 kriisistä, pääsivät nopeasti takaisin entiselle kasvulinjalle.

Seurauksena on ollut Suomen nopea velkaantuminen. Aikaisemmin kansantalouden kasvu oli ollut suhteessa julkisen sektorin kasvuun. Nyt lyhyessä ajassa, kun taloutemme on supistunut ja julkinen sektori on jatkanut kasvuaan, Suomi on velkaantunut nopeasti.

Kuvion 1 yhtenäinen, alempi käyrä kertoo toteutuneen BKT:n kehityksen. Katkonainen, ylempi käyrä osoittaa trendin, mikäli BKT:n kasvu olisi jatkunut kuten ennen finanssikriisiä.

Aikavälillä 2003–2008 Suomen talous kasvoi hyvää vauhtia. Kuusi vuotta myöhemmin, vuonna 2014, Suomen vienti oli edelleen 75 prosenttia vuoden 2008 tasosta.

Ruotsilla sama luku oli 90 prosenttia, Tanskalla 99 prosenttia ja Saksalla 104 prosenttia.

Syyt ovat selvät: Venäjän viennin väheneminen ja kolmen perinteisen vientialan supistuminen.

Suomen viennin rakenne on tänään samanlainen kuin 100 vuotta sitten. Vuoden 2015 lopussa viennin arvolla mitaten kuusi tärkeintä vientituotettamme olivat dieselpolttoaineet, päällystetty paperi, ruostumattomat teräslevyt, sahatavara, selluloosa ja päällystämätön paperi.

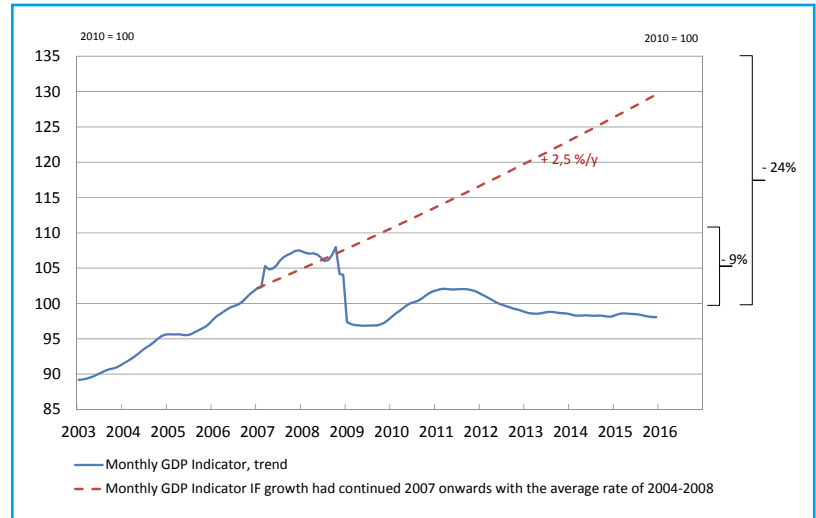
Myös vientikohteet olivat lähes samat kuin 100 vuotta sitten. Taloutemme on alueellisesti rakentunut.

Vienti kertoo yhteiskuntamme, taloutemme ja innovaatiojärjestelmämme kyvystä uusiutua. Kun vienti kasvaa 2,5 % henkilöä kohden, bruttokansantuote kasvaa 1 %. Viennin paluu entiselle kasvukäyrälle toisi 150 000 vientiteollisuuden työpaikkaa lisää. Tämä puolestaan vähentäisi paineita SOTE-puolella ja toisi ratkaisevasti verotuloja lisää.

Tulopuolelta tarkastellen syy velkaantumiseen johtuu siis siitä, ettei Suomi ole pystynyt uusiutumaan, tuottamaan uusia ja erilaisia työpaikkoja ja uusia merkittävän kokoisia kasvu- ja vientiyri-tyksiä.

Talouden ja viennin rakenteiden uusiutuminen ja monipuolistuminen on äärimmäisen tärkeää kahdesta syystä:

1. Jotta maailmalla tapahtuvat kriisit olisivat jatkossa Suomelle vähemmän katastrofaalisia.



Kuvio 1. Suomen talouden kehitys 2003–2016.

2. Jotta voimme ylläpitää hyvinvointivaltiomme.

Kun edellä kuvattuun taloudelliseen kehitykseen lisätään tapahtumassa oleva huoltosuhteen muutos, tarve todellisille taloutta ja SOTE-sektoria koskeville uudistuksille tulee selväksi.

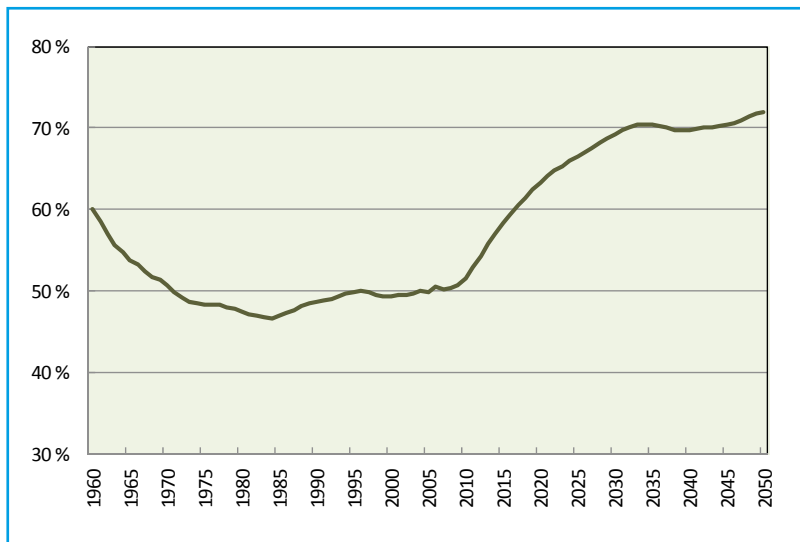
Viimeiset 40 vuotta, vuodesta 1970 vuoteen 2010, huoltosuhte on Suomessa ollut tasaisesti noin 50 prosenttia eli 100 työkäistä kansalaista on ylläpitänyt 50 lasta ja vanhusta. Nyt tämä suhde on muuttumassa siten, että tulevana vuosina, jossain vaiheessa vuoden 2015 jälkeen, Suomen huoltosuhte lähestyy 70 prosenttia eli 100:aa työkäistä suomalaista ylläpitää 70 lasta ja vanhusta.

Tämä tarkoittaa, että työikäinen väestö pienenee ja että SOTE- ja eläkemenot kasvavat.

Tämä puolestaan tarkoittaa, että talouskasvun aikaansaaminen vaikeutuu ja että julkisen sektorin tilanne vaikeutuu entisestään.

Menopuolelta asiaa katsoen menot ovat kasvaneet liian suuriksi suhteessa nykyisiin tuloihin. SOTE-puolen rakenteet ovat muuttuneet kestävämmiksi taloudellisesta näkökulmasta tarkastellen.

Tämä on johtanut menojen leikkauksiin, erilaisten säästötoimenpiteiden etsimiseen ja monista säävutetuista eduista luopumiseen. Ymmärrettävästi hyvin vaikeisiin neuvotteluihin.



Kuvio 2. Huoltosuhteen muutos 1960–2050.

Suomalainen terveydenhuolto kehittyi jo 1800-luvulla. Lääkintöhallituksen johdolla rakensimme lääninsairaalat ja kunnansairaalat. Keskussairaalalaki syntyi sodan aikana ja vähän myöhemmin sairaalaverkosto, joka alkoi Pohjois-Karjalan keskussairaala 1953 ja päättyi Lapin keskussairaalaan vuonna 1985. Lähihoidosta vastasi kunnalläläkijärjestelmä, joka muutettiin nykyiseksi terveyskeskusjärjestelmäksi kansanterveyslailla 1972. Lääketieteellisten tiedekuntien lukumäärä kasvatettiin kahdesta viiteen.

Tätä terveydenhuoltojärjestelmää on viime vuosikymmeninä parannettu lainsäädännöllä noin kymmenen vuoden välein. Ja tähän nykyinenkin SOTE-harjoitus tähtää. Lääketieteen jatkuva kehitys pakottaa uusimaan SOTE-palvelujen tuotantorakennetta 10–15 vuoden välein jatkossakin.

Suomessa terveydenhuollossa oli 382 000 työntekijää vuonna 2015. Se on 63 työntekijää tuhatta asukasta kohden. OECD:n tilastojen mukaan se on kahdeksanneksi eniten. Se on enemmän kuin USA:ssa, Saksassa ja Ranskassa, mutta vähemmän kuin muissa Pohjoismaissa ja Hollannissa.

SOTE-palvelut tuntuu olevan järjestelmä, joka pyrkii kasvamaan mahdollisuuksiensa ääri rajoille. Tämä näkyy siitä, että huolimatta kansallisesta taloudellisesta kriisistä terveydenhuolto haluaa pitää kiinni omasta kasvuideologiastaan. Vuodesta 2005 vuoteen 2015 henkilöstön määrä on kasvanut 13 prosenttia.

Tämänkertainen SOTE tarjoaa mahdollisuuden järjestää toiminta uudelleen nykyistä tehokkaammin poistamalla päällekkäisyydet ja ottamalla

käyttöön joustavampia toimintatapoja. Tilaisuus on ainutkertainen, koska eläkkeelle siirtyvä työntekijöiden määrä mahdollistaa uudelleen organisoitumisen ilman massairisanomisia.

Tämä mahdollisuus pitäisi käyttää heti prosessin alussa. Säästötavoitteesta, joka on kolme miljardia euroa eli noin 10–15 prosenttia kokonaisbudjetista, ollaan yksimielisiä. Ongelmana on se, miten uudistus pitäisi toteuttaa.

3.2 Uusi taloudellinen ajattelu

Usein unohdamme, että talous on vain käsite, jolla kuvaamme erilaisia järjestelmiä, joista hyvinvointimme riippuu. Ja väline, jota käytämme hyvinvointimme rakentamiseen, tyydyttämään ihmisten tarpeita.

Vaikea taloudellinen tilanteemme avaa väistämättä keskustelun. Voimme pohtia tarkemmin uusia mahdollisuuksia ja arvioida kriittisesti nykyistä ajattelua.

Näin ovat tehneet monet vaikutusvaltaiset tahot. World Economic Forumin puheenjohtaja Klaus Schwab avasi vuoden 2012 tilaisuuden sanomalla, että kapitalismi nykyisessä muodossaan ei enää sovi sitä ympäröivään maailmaan. Taloustieteilijä Thomas Pikettyyn keskeinen väite kuuluu: kapitalismi johtaa kohti alati kasvavaa eriarvoisuutta. Vuonna 2015 paavin kirje kaikille piispoille, Laudato Si, yhdisti taloudellisen epätasa-arvon ympäristömuutokseen ja esitti, että markkinat yksin eivät pysty takaamaan inhimillistä ja sosiaalista kehitystä ja että nykyisellään talousjärjestelmämme on kestävätkö.

Edessämme on mittava muutos. Voimme etsiä historiallista analogiaa teollisesta vallankumouksesta.

Englannista alkanut teollinen vallankumous mulisti maailman. Uusi talous rakentui uusien kaupallisten innovaatioiden varaan: uudet koneet, tuotteet, tuotantojärjestelmät, liiketoimintarakenteet ja markkinat syntyivät.

Vaikutukset olivat valtavat. Keskimääräiset tulot kasvoivat kymmenkertaisiksi kahdeksan sukupolven aikana. Julkinen terveydenhuolto syntyi ja kehittyi, koulutuksen taso nousi ja yleistyi. Kuljetus- ja kommunikaatiojärjestelmät paranivat ja loivat pohjan kansainvälistymiselle.

Pitkään jatkunut teollinen kehitys loi vakiintuneen pohjan tuottaa ja myydä tuotteita ja palveluja. Myös monet tämän päivän ongelmistamme ovat globaaleja, vuosikymmenten toimien tulemia: ilmastonmuutos, tulojen epätasainen jakautuminen ja työtä tekevien neuvotteluvoiman heikkeneminen.

Nyt tämä pohja on muuttumassa. Perinteiset valtaa pitävät ja käyttävät organisaatiot, kuten monikansalliset yritykset, pankit, valtiot, armeijat ja sanomalehdet, ovat huomanneet valtansa vähenvän.

Kyseinen kehitys ei tarkoita, että yritykset ja hallitukset olisivat ilman valtaa vaan että niiden mahdollisuus harjoittaa valtaa on vähentynyt. Uudet prosessit ja teknologiat mahdollistavat eri äänien kuulumisen ja ihmisten yhteenliittymisen.

Erilaisuuden lisääminen, paikallisten yhteisöjen vahvistaminen ja pienten yritysten toiminnan tukeminen rikastuttavat paikallisen tason sosiaalista verkkoa. Ne lisäävät tunnetta, että pystymme vaikuttamaan tulevaisuuteemme, ja jakavat taloudellisen kehityksen hedelmiä tasaisemmin.

Kaikentasoinen siiloutuminen – sosiaalisten liikkeiden, kulttuuristen kokonaisuuksien tai yhteisöjen – on sen sijaan pahasta.

Kun otamme ihmisten tarpeet, niiden ymmärtämisen ja niiden tyydyttämisen, kehittämisen lähtökohdaksi, asetumme tukemaan yksilön lähtökohdista rakentuvaa taloutta ja yhteiskuntaa. Itse asiassa uudistamme demokratiaamme.

Tarpeiden tyydyttämisen pitää liittyä keinoihin, joita meillä on tai meillä tulisi olla käytössä. Tällaisia keinoja ovat erilaiset rahoitusjärjestelmät, organisoitumismallit, käytännöt ja kokeilut.

Keinojen tulee liittyä käytettävissä oleviin resursseihin. Resurssit, se mihin meillä on varaa, liittyvät SOTE-järjestelmän ja sen tekemät ratkaisut talouteen ja talouden kehitykseen.

Tämä näkökulma poikkeaa perinteisestä taloustieteestä, joka katsoo olevansa objektiivinen tiede. Tyypillisesti näiden organisaatioiden valtarakenteet ovat olleet hyvin hierarkkisia. Päätöksenteko on ollut ylhäältä alas -mallin mukaista. Usein huomio on keskittynyt ihmisten fyysisistä perustarpeista huolehtimiseen ja niiden ylläpitämiseen. Muut tarpeet ovat jääneet vähemmälle huomiolle.

Tällä painotuksella on kaksi seurausta: 1) köyhät jäävät köyhiksi ja riippuvaisiksi julkisista palveluista ja 2) muiden tarpeiden laiminlyönti vaarantaa loppujen lopuksi myös fyysisten perustarpeiden tyydytyksen.

Toinen vaihtoehto on etsiä ratkaisuja, jotka samanaikaisesti tähtäävät useampien tarpeiden tyydyttämiseen ja sitä kautta ihmisten tyytyväisyyden ja onnellisuuden lisäämiseen.

On tarpeen, että useat kansalliset toimijat virallisissa suunnitteluprosesseissa tunnistavat uudet lähtökohdat eli ihmisten tarpeet ja niiden tyydyttämisen ensiarvoiseksi tavoitteeksi. Tämä lähtökohta antaa mahdollisuuden arvioida sopeutumisen ja kehittämisen keinoja. Tällainen organisoituminen tuottaa yhteiskunnalle uudenlaisia taloudellista, sosiaalista ja poliittista kyvykkyyttä vastata ihmisten tarpeisiin.

Sopeutumisen lähteet ovat löydettävissä usealta eri suunnalta. Säästöt ja tarkat budjetit kuuluvat ylhäältä alas -johtamiseen. Niitä on etsittävä ja käytettävä, kun se on mahdollista.

Sopeutumisen lähde on myös useampien ihmisten mukaanotto ongelmien ratkaisuun. Horisontaalinen ja alhaalta ylös tapahtuva organisoituminen sisältävät uskon siihen, että useat ihmiset pystyvät huomaamaan ja ratkomaan heitä ja heidän yhteisöjään lähellä olevia tarpeita paremmin kuin etäämpää ja ylhäältä alas toimiva keskusjohto.

Uusi Suomi voi nousta uudenlaisesta ajattelusta ja ymmärryksestä, että yhteiskuntamme koostuu

pienistä ja vielä pienemmistä yhteisöistä. Nykyinen länsimainen yhteiskuntamme on jatkoa markkinoille, se rakentuu markkinatalouden pohjalta ja sen ehdoilla. Uusi yhteiskuntamme perustuu ihmisten välisiin suhteisiin, jotka rakentavat taloutemme, ja ihmisten tarpeiden ymmärtämiseen, joiden tyydyttäminen tuottaa onnellisuutta.

Uudenlaisen ajattelun ja kulttuurin rakentaminen tulee kestäväksi vuosia. Tätä on vaikea käsittää kulttuurissa, jossa etsitään nopeita ratkaisuja ja

uskotaan, että teknologialla tilanne voidaan pelastaa.

Ei ole olemassa yhtä ratkaisua, yhtä ohjelmaa, joka voisi kerralla parantaa tilanteen koko järjestelmän tasolla. Moninaisemman ratkaisun etsiminen auttaa meitä ymmärtämään, miten lukemattomat eri asiat vaikuttavat ja miten monia asioita meidän on otettava huomioon uuden kestävämmän järjestelmän rakentamisessa.

4 Digitaalisen alustan synty

Olemme siirtymässä uuteen ajanjaksoon, jossa digitalisaatiolla ja siihen liittyvillä ilmiöillä on suuri merkitys. Olennaista on myös tietty vaikeus ja monimutkaisuus, jotka liittyvät muutoksen vaikutusten ja merkitysten mieltämiseen. Anthony

Giddens puhuukin ”suurista mahdollisuuksista ja suurista riskeistä”.

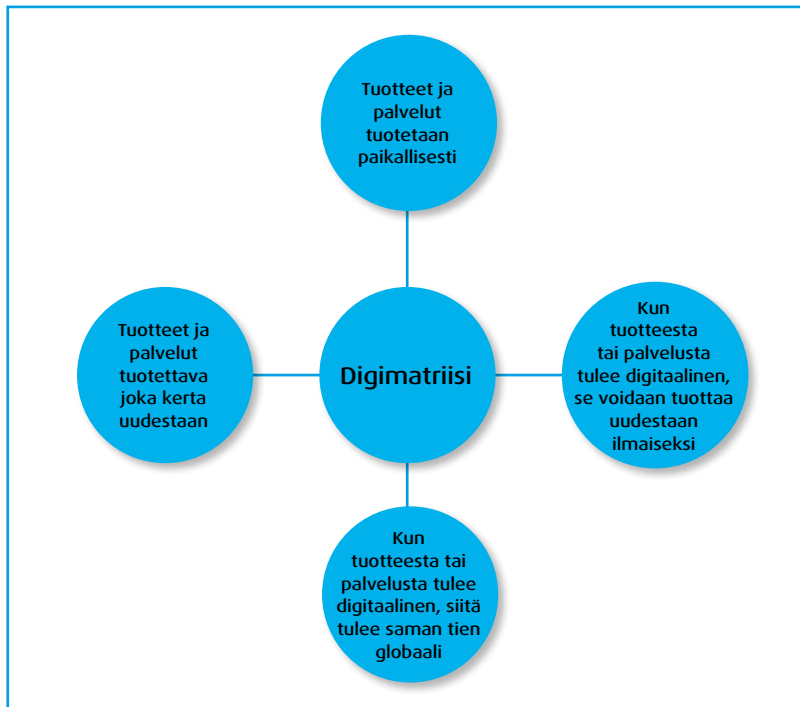
Viime kädessä kehitystä voidaan pitää toivottavana, mikäli se edesauttaa ihmisten hyvinvoinnin lisääntymistä, tyytyväisyyden ja onnellisuuden edistymistä.

Internetin saapuminen kaikkien ihmisten ulottuville mullisti maailman. Monet ajattelivat sen koskevan ennen kaikkea viestintää, mutta alusta asti oli selvää, että uusi digitaalinen infrastruktuuri tavoittaisi kaikki inhimillisen elämän elementit ja että se kehittyisi edelleen niitä täydentäviksi ja korvaaviksi moninaisiksi virtuaalisiksi maailmoiksi.

Kasvavalla digitaalisella infrastruktuurilla on mulistava ominaisuus. Se mahdollistaa ajan ja paikan ulottuvuuksien ohittamisen uudelleen ja uudelleen. Toisin sanoen kun jostakin palvelusta tai tuotteesta tulee digitaalinen, siitä tulee välittömästi globaali.

Toinen merkittävä uusi ominaisuus, jonka digitaalisuus tuo mukanaan, on se, että kun jostain palvelusta tai tuotteesta tulee digitaalinen, se on mahdollista tuottaa ja myydä uudelleen ilmaiseksi tai hyvin pienillä kustannuksilla.

Kun kaksi edellä kuvattua ominaisuutta yhdistetään, saamme matriisin, jolla on merkitystä jo-



Kuvio 3. Digimatriisi.

kaiselle yksilölle ja organisaatiolle. Matriisi esittää viitekehyksen, jota voimme käyttää SOTE-sektorin tuotteisiin ja palveluihin liittyvien riskien ja mahdollisuuksien mieltämiseen.

Oleellinen osa muutosta liittyy sensoriteknologian kehittymiseen. Sensorit liitetään jokaiseen koneeseen ja laitteeseen, jotka pystyvät kommunikoimaan keskenään ja jotka liitetään jokaiseen ihmiseen asioiden internetissa.

Jo nyt 14 miljardia sensoria on liitetty tieverkkoihin, tuotantolinjoihin, varastoihin, kulkuneuvoihin, koteihin – ylipäänsä monenlaisiin laitteisiin ja rakennuksiin. Vuonna 2020 sensoreita tulee Cisco Systemsin arvion mukaan olemaan 50 miljardia.

Yksi metafora auttaa mieltämään kehitystä. Jos tämän päivän internet on kooltaan golfpallo, huomisen internet on auringon kokoinen.

Laajennetussa digitaalisessa taloudessa suuria tietomassoja voidaan analysoida tuotannon ja toiminnan tehostamiseksi, tuotannon ja jakelun marginaalikustannusten pienentämiseksi.

Meillä on käytettävissämme mahdollisuuksia, joita ei ollut olemassa edeltävällä sukupolvella. Useat näistä liittyvät supertietokoneisiin ja informaation käsittelyyn, lääketieteeseen ja terveydenhoitoon.

4.1 Digitalisaatio muuttaa arkea

Siirrymme maailmaan, jossa kaikki on ohjelmoitavissa ja vuorovaikutuksessa keskenään. Esi- neet pystyvät kertomaan sijaintinsa, nopeutensa,

lämpötilansa, näkymänsä ja vuorovaikutuksensa muiden toimijoiden kanssa.

Se tarkoittaa myös, että jääkaappisi tietää tarkalleen, missä se tehtiin, milloin se myytiin ja milloin se liitettiin kotisi tai työpaikkasi verkkoon. Se tietää joka kerran, kun sen ovi avattiin, kuka oven avasi ja mitä sieltä otettiin. Älykäs jääkaappi osaa kertoa, jos maito on loppu tai se on vanhentunut.

Tänään digitaaliset termostaatit seuraavat säätä talosi GPS-koordinaattien mukaan ja sopeuttavat lämmityksen ja ilmastoinnin pitäen silmällä säästöjä ja energiankulutusta. Monet rakennukset ovat jo yhteydessä asioiden internetiin, jonka avulla ne säätelevät veden, sähkön ja kaasun käyttöä.

Viimeisessä iPhonessa on äänipalvelu Siri. Se mahdollistaa monia toimintoja yksinkertaisilla äänikomennoilla. Esimerkiksi, jos sanot, että ”olet menossa nukkumaan”, talossasi saman tien laskeutuvat verhot, televisio sammuu ja valot sammuvat.

Älykkäät mittarit pystyvät kertomaan, mitä televisio-ohjelmaa katsot, koska tietyt kohtaukset vaativat tiettyä energian kulutusta. Näin jopa yksittäiset televisio-ohjelmat voidaan profiloida katsojien mukaan.

Teknologiat on sisäänrakennettu uusiin autoihin. BMW tarkkailee jatkuvasti autonsa toimintaa ja raportoi viasta lähimmälle omalle kumppanille, joka puolestaan ottaa yhteyttä ajajaan ja pyytää poikkeamaan ja korjauttamaan vian. GM:n tuot-

tama auto soittaa itse ambulanssin, mikäli turvavyö on laukeaa tai auton sensorit kertovat auton joutuneen onnettomuuteen. Ford myöntää, että tiedämme kaiken, mitä teet autossasi, tiedämme myös milloin ajat ylinopeutta.

Rakennukset tuntevat jokaisen sisään kulkevan ihmisen, kodit jokaisen asukkaan, katuvalot jokaisen auton.

SOTE-alan trendi on, että sairaalat ovat muuttamassa toiminta-alustoiksi, joita voidaan muokata ja joiden toimintaa sopeuttaa tarpeiden mukaan. Esimerkiksi Karolinskan uudisrakennus Tukholmassa suunniteltiin siten, että mikä tahansa erikokoinen sairaala voi toimia missä tahansa osastossa sairaalarakennuksessa.

Kaikki edellä kuvatut esimerkit, ja lukuisat muut jo käytössä olevat digitalisaatioon nojaavat sovellukset, tukevat suoraan tai epäsuoraan tämän trendin kehitystä. Ne antavat mahdollisuuksia entistä paremmalle ja tehokkaammalle organisoitumiselle ja palvelujen tuottamiselle.

4.2 SOTE-alan sovellukset

SOTE-sektori nähdään mielenkiintoisena kehittämisen kohteena. Monet uudet teknologiset sovellukset suuntautuvatkin suoraan siihen.

Nykyään jokainen ihminen on kyborgi.

Yli 90 % älypuhelimien omistajista pitää puhelintaan kahden metrin säteellä koko päivän. Puhelin on ulkoinen aivomme ja muistimme, sillä on ihmiselle vieraita kyvykkyyksiä, se pystyy lähet-

tämään tekstiviestejä, sähköposteja, twiitteja, sanalla sanoen välittämään ajatuksemme, minne tahansa maailmassa välittömästi.

Vuonna 2014 myytiin 100 miljoonaa käytettävää tietokonetta. Pääluokat olivat erilaiset aktiviteettimittarit, älykellot ja älylasit, kuten Google-lasit.

Google-lasit sisältävät monia ominaisuuksia. Ne pystyvät ottamaan valokuvia, tallentamaan videoita, soittamaan puheluita, käyttämään internetiä, lukemaan sähköposteja ja lähettämään tekstiviestejä.

23andMe sen sijaan tuottaa ihmisille tietoa heidän geeniperimänsä herkkyydestä tiettyihin sairauksiin. Apple Watch puolestaan tarkkailee ympäri vuorokauden elintoimintojasi.

Tänään voit jopa tehdä ECG-testin omalla puhelimellasi. Ja ladata puhelimeesi ohjelman, joka tarkkailee mahdollisia stressin oireitasi.

Tämänkaltainen kehitys asettaa perinteiset useita tuhansia euroja maksavia laitteita tuottavat yritykset ja niitä palvelujen tuottamiseen käyttävien organisaatioiden toimintalogiikan kyseenalaiseksi.

Tämä on huomattava muutos, joka mahdollistaa yksilöistä lähtöisin olevan, ei enää hierarkkisiin rakenteisiin perustuvan, terveydenseurannan ja -testaamisen.

Kokonaan uusi kehityskulku syntyy, kun kehomme voidaan liittää älykkäitä välineitä, ja siten meidätkin fyysisesti liitetään asioiden internetiin.

Yksi ensimmäisistä sovelluksista oli kuulolaite, joka kehitettiin alun perin korttipakan kokoisesta transistorista digitaaliseksi mikroprosessoriksi, joka mahtuu käyttäjän korvakäytävään. Tänään kuulolaitteet käyttävät Bluetooth-teknologiaa ja niitä voidaan ohjata ja sopeuttaa ympäristön tarpeiden mukaisiksi hyvinkin yksinkertaisesti.

Sensorit, joita voidaan liittää ihmisvartaloon, keräävät suuren määrän informaatiota ihmisen elämästä. Ne tallentavat päivittäin unen määrän, painon, käytetyt kalorit, otetut askeleet, sydämen sykkeen ja aivokäyrän ja pystyvät esittämään kerätyn informaation tyylikkäästi ja tehokkaasti älypuhelimesi näytöllä.

On selvää, että kyseisellä kehityksellä on suuri merkitys sairauksien ennaltaehkäisyyn ja terveyden edistämiseen.

Ensimmäinen Wi-Fi-sydämentahdistaja asennettiin New Yorkissa 2009. Ja heti leikkauksen jälkeen tahdistaja liittyi asioiden internetiin.

Samankaltaisia ihmiseen asennettavia teknologisia apuvälineitä on moniin tarkoituksiin diabeteksestä aivojen stimulointiin. Jokaisella on oma tehtävänsä, ja jokainen kommunikoi ulkopuolisen maailman kanssa tuttuja kanavia, kuten Bluetoothia tai Wi-Fiä, käyttäen.

Nämä apuvälineet mahdollistavat potilaiden sykkeen ja EKG:n jatkuvan etätarkkailun. Tämä vähentää rutiinitarkastusten määrää ja toisaalta tekee mahdolliseksi nopean kutsun tarkastukseen, mikäli ongelmia ilmenee.

Digitalisaation mahdollisuuksien liittäminen SOTE-sektorin uudistukseen vaatii syvällistä ymmärrystä molemmista asioista. Digitalisaation hyödyntäminen vaatii paljon työtä, monia analyyseja ja useita keskusteluja.

4.3 Tiedolla johtaminen SOTEssa

Tietokoneiden kyvykkyys suoriutua yhä vaativammista tehtävistä on jatkuvasti kasvanut. Aluksi koneet ovat korvanneet rutiininomaiset, vähän koulutusta vaatineet työtehtävät, joiden tekijät ovat siirtyneet vaikeammin määriteltävien, usein palvelualan, työtehtäviin.

Koneet ovat kehittyneet ja siirtyneet aloille, joiden on kuviteltu sisältävän tietoja ja taitoja, jotka vain ihmiset pystyvät hallitsemaan. Koneet ja robotit ovat oppineet oppimaan, käsittelemään suuria määriä informaatiota nopeasti ja tekemään vaikeasti hahmotettavia tehtäviä.

Organisaatiot ja johtamisajattelu eivät ole kehittyneet vastaavasti. Meidän pitää kehittää uutta ajattelua ja uusia taitoja, jotka auttavat hyödyntämään uutta teknologiaa mielekkäällä, inhimillisellä tavalla.

Yksi myytti murtui vuonna 2011, kun supertietokone Watson voitti hallitsevan Jeopardy-mestari Ken Jenningsin. Jeopardy on tietokilpailu, jossa kysymykset ovat monimutkaisia, päättelykykyä ja eri asioiden yhdistelemistä vaativia. Kilpailussa voidaan etsiä eri merkityksiä samalla sanalla, riimitellään lauseita ja kerrotaan eri versioita samasta vitsistä.

Silti Watson voitti. Ensimmäistä kertaa tietokone voitti ihmisen luonnollisella kielellä käydyssä tietokilpailussa.

Watsonin salaisuus piili sen kyvyssä käyttää tekoälyä ja prosessoida luonnollista kieltä suorittamalla 80 miljoonaa miljoonaa (10 potenssiin 12) operaatiota sekunnissa. Kolme vuotta Jenningsin kaatumisen jälkeen Watsonin kyvykyys on parantunut 2400 % ja sen koko pienentynyt 90 %, makuuhuoneen koosta kolmen pizzalaatikon kokoon.

Tällä hetkellä Watsonista ”koulutetaan” lääkäriä. Näkyvät ovat yli-inhimilliset: Watsonilla on kyky varastoida ja ”muistaa” kaikki saatavissa oleva informaatio ja perustaa diagnoosi ja toimenpideehdotukset siihen. Lisäksi Watson on nopea, se lukee ja ymmärtää lukemansa miljoona kirjaa sekunnissa.

Myös monimutkaiset tieteelliset prosessit, jotka tähtäävät erilaisten hypoteesien tuottamiseen ja testaamiseen olemassa olevasta datasta lähtien, onnistuvat. Tämä tuo mukanaan lääkäreiden ja tutkijoiden töiden sisältöjen ja painopisteiden muutoksia.

Ruotsin SOTE-sektorin tulevaisuutta pohtinut Stefan Fölster kuvaa tulevaisuuden potilaskontaktin, jossa potilas käy keskustelua ja kuvaa oireitaan, yhä tarkentuen. Watson tai vastaava ohjelma pystyy antamaan suosituksen toimenpiteistä ja vaadittavista testeistä sekä kertomaan yhteenvetomaisesti, miksi juuri kyseiset testit ovat relevantteja ja miksi kyseinen tutkimuslinja on valittu.

Vaikka nettidiologi Watsonin kanssa kestäisi vain pari minuuttia, sen suositukset voivat olla luotettavia, koska siinä ajassa ohjelma on käynyt läpi 3 469 tekstikirjaa, 247 460 lääketieteellistä artikkelia, 61 540 kliinistä testiä ja 106 054 muunlaista kliinistä dokumenttia.

Yllä oleva esimerkki muuttaa tavan, millä terveyspalvelut järjestetään.

Perinteisesti terveyspalvelut ovat olleet lääkärin ja potilaan välisen kanssakäymisen tyyssija. Lääkäri tutkii ja hoitaa potilaan yksityisessä huoneessa sairaalassa.

Nyt palvelujen tuottamisen logiikkaan on tulossa merkittävä muutos. Perinteisen hierarkkisen organisoitumisen täydentyessä horisontaalisemmilla tavoilla. Keskeinen suhde, joka on vuosia ollut potilaan ja lääkärin välillä, on saamassa rinnalleen potilaan ja tietojärjestelmän välisen suhteen, jossa potilas itsenäisesti etsii ratkaisua ongelmilleen.

Myös suurella osalla lääkäreiden ammatillisessa ja hallinnollisessa työssä voidaan jatkossa hyötyä päätöksenteon tukijärjestelmistä. Ne voivat olla luonteeltaan Duodecimin toimittamien päätöksentekolistojen kaltaisia tai Watsonin kaltaisia älykkäitä kokonaisuuksia.

Lääketieteellisen tiedon määrä lisääntyy ja päätöksenteko monimutkaistuu molekyyllilääketieteen, geeniteknologian ja nanoteknologian kehityksessä. Digitaalisen alustan kehitys auttaa tämän tiedon mieltämisessä, esimerkiksi geneettisen

taustan merkityksen arvioinnissa ja yksilöllisen lääkityksen suunnittelussa.

Kun tieto on vapaasti saatavilla, perinteinen autoritaarinen tietorakenne, lääkärin diagnoosi, kohtaa ihmisten itsensä tekemän analyysin, joka tosin on teknologisesti avustettu. Isot kysymykset liittyvät auktoriteettiin ja tietorakenteeseen, jotka joutuvat uudelleen tarkastelun kohteeksi.

Turvallisuus on tullut siitä, että ihmiset ovat luottaneet lääkäreihinsä ja muihin SOTE-alan asiantuntijoihin. Luottamus on ollut hyvin henkilökohtaista. Jos tätä luottamusta tarkastelee tutkimustulosten kautta ja vertaa lääkäreiden tekemien diagnoosien ja toimenpiteiden osuvuutta teknologiaohjelmien diagnoosien ja toimenpiteiden osuvuuteen, huomataan kuitenkin, että jälkimmäiset ovat selvästi luotettavampia.

Jos luotamme teknologiaan, sitä hyväksikäyttämällä ja uudelleen organisoitumalla voimme va-

pauttaa lääkärin työajasta, eri arvioista riippuen, 20, 40 tai jopa 80 % erilaisten rutiinien automaation avulla. Tämä vapautunut työaika ilmenee sekä säästöinä että resurssien uudelleen kohdistumisena.

Nämä resurssit voivat kohdistua sinne, missä inhimillisellä osaamisella on suurin arvo – ymmärryksen ja kokemuksen kohdentamiseen siihen, mitä potilaan terveydessä tapahtuu, ja myötätunnon ilmaisemiseen siihen, mitä potilaan elämässä tapahtuu.

Tällä on potentiaalisesti suuria vaikutuksia potilaiden hyvinvoinnin suhteen. Konkreettisten fyysisten tarpeiden tyydyttämisen ohella mahdollisuus huomioida muita inhimillisiä tarpeita, kuten tunne, ymmärrys, osallistuminen, virkistys, luovuus, identiteetti ja vapaus, lisääntyy.

Niiden mahdollisuuksien puitteissa, jotka liittyvät olemiseen, omistamiseen, tekemiseen ja vuorovaikutukseen toisten ihmisten kanssa.

5 Johtopäätökset

Näin emme voi jatkaa. Tähän emme voi jäädä. Eteenpäin on päästävä.

Jotakin on siis tehtävä. Miksi ja mitä?

5.1 Lähtökohdat kehitykselle

Lähdemme liikkeelle vastaamalla kysymykseen miksi. Arvopohjaisena lähtökohtana kohti taloudellisesti, sosiaalisesti ja moraalisesti kestävää Suomea on se, että kunkin sukupolven on vastattava oman aikansa haasteista ja ongelmista siirtämättä niitä tulevien sukupolvien vastuulle.

Yhteiskuntamme on taloudellisesti kestävä, mikäli se pystyy ylläpitämään nykyisen mallinsa toimia, nykyisen SOTE-järjestelmänsä ja kehittämään niitä velkaannuttamatta tulevia sukupolvia.

Yhteiskuntamme pitää toimia niin, että se antaa yhtäläiset mahdollisuudet ja yhtäläisen turvan kaikille sen jäsenille, ja tehdä tämä siten, ettei se jätä ympäristöämme huonompaan kuntoon tuleville sukupolville.

Tavoitteena on suomalaisten hyvinvointi, heidän fyysinen ja henkinen terveytensä, heidän tyytyväisyytensä elämäänsä, jotta heidän elämäänsä ohjaisivat mahdollisuudet ja kyvykkyydet eivätkä kärsimykset ja puutteet.

Tähän tavoitteeseen pääsemiseksi tarvitsemme monia arvopohjaltaan oikeita päätöksiä, kaikil-

ta yhteiskuntamme tasoilta. Tarvitsemme kaikki käytettävissä olevat keinot: terävää strategista ajattelua, tiukkaa analyysia, arvopohjan selkeää artikulointia, poliittisia ohjelmia, sosiaalisia käytäntöjä, uusia tiloja ja uutta teknologiaa. Ennen kaikkea tarvitsemme uudenlaista tekemistä ja vahvaa asennetta.

Meillä on kaksi ohjaavaa periaatetta: pitkän ajanjenteen ajattelu ja systeemitason hyötyjen etsiminen.

Yksikään toimija ei pääse tähän tavoitteeseen yksin. Tarvitsemme kansainväliset instituutiot, hallituksen ja kuntien toimijat sekä eri alojen asiantuntijat tunnistamaan ja ratkaisemaan esteitä, jotka ovat nykyhetken ja tavoitteen välissä, ja tekemään sen yhdessä paikallisen tason toimijoiden kanssa.

Toisaalta toivo paremmasta syntyy, kun yksittäiset toimijat jättävät instituutionsa, hallituksensa ja kuntansa paremmassa kunnossa seuraajalleen. Tällaiset toimijat rakentavat taloudellisesti, sosiaalisesti ja moraalisesti kestävää Suomea.

Mitä sitten tehdä?

Yksi suurimmista asioista, mikä vaikuttaa ihmisten hyvinvointiin, niin fyysiseen kuin henkiseenkin, on vuorovaikutussuhteiden määrä. Ihmiset, jotka ovat sosiaalisesti eristyksissä ja kokevat yksinäisyyttä, ovat vähiten tyytyväisiä elämäänsä.

Vuorovaikutussuhteet, niiden määrä ja laatu, vaikuttavat ihmisen hyvinvointiin enemmän sosiaalinen asema tai elinolosuhteet. Ihmiset, jotka eivät tunne ketään, jonka kautta he voisivat vaikuttaa asioihin omassa yhteisössään, tai joilla ei ole ketään, joka voisi heitä konkreettisesti auttaa avun tarpeessa, tuntevat olonsa tyytymättömämmiksi kuin esimerkiksi pitkäaikaissairaat.

Toisaalta, suurin syy suomalaisten vanhusten hoitoon ottoon on dementia. Senkin ennakoivassa hoidossa säännölliset ihmissuhteet ovat arvokkaita.

Yhteisön tasolla sosiaalisten suhteiden luominen ja ylläpitäminen, esimerkiksi tarpeet-keinot-matriisin antaman esimerkin voimin, tuottaa monenlaista hyötyä: enemmän hyvinvointia, lisää mahdollisuuksia oppimiseen ja työnsaantiin sekä säästöjä julkisen sektorin panostuksiin.

Olemme tässä työssä selittäneet, että ihmisen tarpeet ovat rajalliset, osittain päällekkäiset, ne ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja meidän tulisi tarkastella niitä järjestelmällisenä kokonaisuutena.

Fyysisten, hyvin konkreettisten tarpeiden tyydyttämisen ohella ihmisillä on monia muita tarpeita, joiden tyydyttämiseen meidän tulisi kiinnittää enemmän huomiota, koska myös niillä on suuri merkitys siihen, kuinka tyytyväisiä ihmiset ovat elämäänsä. Tällaisia tarpeita ovat tunne, ymmärrys, osallistuminen, virkistys, luovuus, identiteetti ja vapaus.

Nämä liittyvät olemiseen, omistamiseen, teke-

miseen ja vuorovaikutukseen toisten ihmisten kanssa. Ja toisaalta tavallisen ihmisen kunnioitukseen ja kuuntelemiseen.

Tunne arvokkuudesta ja oikeudenmukaisuudesta saakin aikaan enemmän talouskasvua kuin mikään teknologinen innovaatio. Tämä tarkoittaa, että kysymme ihmisiltä paitsi perinteistä ”Mikä sinulla on vikana?” myös ”Mitkä asiat ovat sinulle tärkeitä?”. Vastaukset johtavat hyvän yhteiskunnan juurille.

Olemme korostaneet uusien ajatusten, uudenlaisen ajattelun ja uuden päätöksentekokulttuurin merkitystä matkalla kohti taloudellisesti, sosiaalisesti ja moraalisesti kestävää Suomea. Ja esittäneet uutta ajattelua organisoinnin, talouden ja digitalisaation näkökulmista.

Teimme näin voidaksemme miettiä, millä tavalla voimme sopeutua edessä oleviin haasteisiin, mutta myös voidaksemme miettiä uusia keinoja, joilla ihmisten tarpeita voidaan tyydyttää ja joille käytettävissä olevia resursseja voidaan allokoida. Ja voidaksemme uudelleen arvioida, mitkä keinot rajoittavat ja mitkä lisäävät ihmisten tyytyväisyyttä elämäänsä.

5.2 Tie eteenpäin

Suomen talous ja sen tulevaisuusnäkymät asettavat rajat SOTE-sektorin kehitykselle. SOTE-sektorin on löydettävä taloudellisesti, sosiaalisesti ja moraalisesti kestävä toimintamalli.

SOTE-sektori on kasvanut itsearvoisesti yli yhteiskuntamme taloudellisten mahdollisuuksien. Sa-

mat tehtävät tuotetaan eri alueilla eri resursseilla. Resurssien käyttöä on tarkasteltava kahdella tavalla: 1) palvelutuotanto suhteessa väestöön ja 2) palvelutuotanto suhteessa yksikkökustannuksiin.

Resurssien käyttöä on pystyttävä arvioimaan tarkemmin. Tämä tarkoittaa talouden, laskenta-toimen, kustannuslaskennan ja erilaisten kustannus-hyötylaskelmien osaamisen kehittämistä ja niiden tulosten tuomista päätöksenteon pohjaksi.

Edessä on lukuisia vaikeita päätöksiä, joihin tosiasioiden perustuva puolueeton analyysi ja avoin viestintä antavat parhaan perustan.

Meneillään oleva maakuntapohjainen hallintouudistus antaa uuden mahdollisuuden, ja sitä pitää käyttää palvelutuotannon uudistamiseen.

Tulevaisuus rakentuu viidestä askeleesta. Nämä askeleet ovat toisiaan täydentäviä ja osittain päällekkäisiä, mutta yhdessä edellä esitettyjen kehityksen lähtökohtien kanssa ne muodostavat tien eteenpäin:

1. Alueellisen palveluverkoston kehittäminen.

Monissa Euroopan maissa terveydenhuollon palvelut toteutetaan suuremmissa yksiköissä. Esimerkiksi Englannissa lähipalvelun tuotantoyksikkönä on 250 000–300 000 asukasta. Suomessa terveyskeskuksen väestöpohjaksi oli ajateltu 20 000 asukasta. Käytännössä tämä osoittautui liian pieneksi.

Tämä asettaa suurempia paineita tehokkaammalle horisontaaliselle organisoitumiselle, joka perustuu alueellisten toimijoiden parem-

paan yhteistyöhön esimerkiksi kirjanpidon, hankintojen, kiinteistöhuollon ja logistiikan suhteen. Ja parempaan työ- ja tehtäväjaon organisointiin sekä alueellisesti että kansallisesti.

Vertikaalinen integraatio sen sijaan tarkoittaa toimintamallia, jossa alueen jokainen yksikkö samanlaisessa tautitilanteessa toimii laadullisesti samalla tasolla. Potilaan kannalta on samantekevää, hoidetaanko hänet paikallisessa palvelujärjestelmän pisteessä vai keskitetyssä sairaalassa.

SOTE-uudistuksen vertikaalinen integraatio tarkoittaa siis alueen palvelujärjestelmän kehittymistä keskitettyjä palveluja tuottavaksi palveluverkostoksi.

Näyttää väistämättömältä, että yliopistosairaaloille tulee alueellisen johtajan rooli. On todennäköistä, että tulevaisuudessa kaikki SOTE-alueet verkottuvat nimenomaan yliopistosairaaloiden ympärille.

Tähän viittaa myös se fakta, että jo nyt sairaaloiden laboratoriopalvelut tuotetaan verkostossa, jota yliopistosairaalan laboratorio johtaa. Tällaisia ovat esimerkiksi Itä-Suomen ja Länsi-Suomen syövänhoitokeskukset. Myös moni muu toiminta on verkottumassa tai jo verkottunut. Voimme nähdä yhteistyön syvenevän Suomen naapurimaiden kesken Viroon, Ruotsiin ja Venäjään.

2. Ennaltaehkäisevän terveydenhuollon merkityksen lisääminen. Ihmisten terveydentilan

parantaminen on ensisijaisesti elintapakysmys. Siihen liittyvät fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen hyvinvointi.

Kansanterveys on nähty Suomessa osana terveydenhuoltoa, mutta perusongelmat – alkoholi, tupakka, ylipaino, liikkumattomuus, eristyisyys ja masennus – ovat luonteeltaan sosiaalisia ja esiintyvät eri maakunnissa eri tavoilla.

Väitämme, että liika keskittyminen ongelmiin on lyhytnäköistä, ja ehdotamme lähestymistapaa, joka huomioi ihmisen tarpeet – tunne, ymmärrys, osallistuminen, virkistys, luovuus, identiteetti ja vapaus – kokonaisvaltaisemmin. Tällaisella lähestymistavalla on laajempaa merkitystä ihmisten hyvinvoinnille. Sille, kuinka tyytyväisiä he ovat elämäänsä, ja sille, kuinka perusongelmat pystytään ennakoivasti hoitamaan.

Sosiaalihuolto ja sosiaalipalvelut ovat oma alansa, joilla on ennaltaehkäiseviä ja korjaavia toimintoja. Kumpaakin voidaan tarkastella erikseen, mutta myös yhdessä etsien uusia säästöjä ja innovaatioita.

Toistaiseksi sosiaalityöllä ei ole ollut maakunnallista otetta. Olisi harkittava, miten sosiaalityön, kuntien jäljellejäävät hyvinvointitehtävät ja väestön terveydenhuollon voi yhdistää toiminnalliseksi alueelliseksi kokonaisuudeksi.

3. Eläkeläisten suhteellinen osuus väestöstä lisääntyy, vanhuuden luonne muuttuu ja vanhusten tarpeet monimutkaistuvat.

Syntyy kahdenlaisia eläkeläisiä: aktiivisia 65–80-vuotiaita senioreja ja elämän loppuvaiheessa, noin kahden vuoden aikana, tukea tarvitsevia vanhuksia.

SOTEn kannalta **eläkeläiset muodostavat avainryhmän**, jonka hyvinvoinnista huolehtiminen oikeudenmukaisella ja kestäväällä tavalla, vaarantamatta tulevien sukupolvien mahdollisuuksia, on SOTEn suurin haaste.

Panostus ennaltaehkäisevään terveydenhuoltoon, ikääntyvän väestön fyysiseen, psyykineseen ja sosiaaliseen kuntoutukseen ja kunnon ylläpitoon on välttämätöntä. Tämä panostus pitää toteuttaa lisäämällä yksilön ja yhteisön vastuuta siten, että vanhuksesta muodostuu oman hoitonsa tärkein resurssi, ja siten, että vanhusten välisen vertaishoidon ja -tuen merkitystä korostetaan.

Tässä kehityksessä aktiivisilla vanhuksilla on merkittävä rooli. Saksassa tämä ryhmä on nähty keskeisenä sosiaalipalvelujen tuottajana ja potentiaalisesti suurien säästöjen lähteenä.

Ikääntyvän väestön asumiseen kiinnitetään kokonaisvaltaisesti huomiota.

Ensin, vanhusten asuminen pitää järjestää osana taajama-asumista, ei erikseen ja syrjäissä. Tämä antaa mahdollisuuden järjestää palvelut ja palveluihin pääsemisen taloudellisesti.

Toiseksi, vanhusten palvelurakennus on kortteli. Korttelissa täytyy huomioida ihmisten

monet tarpeet ja siten mahdollisesti onnistua monien niiden tyydyttämisessä.

Uusimmissa ratkaisuissa taajaman keskustassa samoissa tiloissa on kirjasto ja uimahalli. Rakennus toimii myös kylätalona, ja usein siihen on isommilla paikkakunnilla yhdistetty isompi monitoimitalo. Tällainen keskustafunktio tuo alueelle oman identiteetin ja samalla hoitaa vanhusten päiväohjelman tarpeen.

Kolmanneksi, vanhusten asunto on tila, joka kalustetaan vanhuksen omilla kalusteilla. Tällöin vanhus mieltää tilansa kodiksi ja etenkin dementti vanhus pysyy rauhallisena omien huonekalujensa kanssa. Palvelujärjestelmät pyörivät sekä palkatun henkilökunnan että vapaaehtoistyön varassa. Aterioita varten on olemassa yhteiset tilat tai ruoka tuodaan tarvittaessa huoneeseen.

4. **Teknologian hyväksikäyttö ja muilta opitun soveltaminen.** Viro on aikaansaanut suuria säästöjä ja toteuttanut parempia palveluja e-hallinnolla. Esimerkkejä Virossa: hallituksen kokoukset sähköisesti vuodesta 2000, veroilmoitukset 2000, koulutodistukset 2002, äänestäminen 2005, kiinteistörekisteriotteet 2005, terveystiedot 2008, reseptit 2010... Virossa julkisen sektorin hallintohenkilökunta on 1,9 % väestöstä.

Teknologian suhteen tärkein huomio liittyy siihen, miten paljon meillä on mahdollisuuksia oppia muilta, jotka ovat meitä edellä, ja siihen, miten tärkeää soveltaminen on.

Osaamista tarvitaan kolmella tasolla: 1) ohjelmoinnin taso (tässä meillä on paljon professuureja), 2) laajojen järjestelmien taso (muutama professuuri) ja 3) suurten projektien suunnittelun ja johtamisen taso (ei professuureja).

Tarvitsemme osaamista ja näkemystä teknologian soveltamisesta laajoihin yhteiskunnallisiin haasteisiin kuten SOTEen.

Tässä työssä keskityimme digitaalisen alustan syntyyn. Sen hyväksikäyttö projektien suunnittelun ja johtamisen tasolla SOTE-sektorilla vaatii digimatriisin ymmärrystä, kustannus-työtylaskelmia ja tarpeet-keinot-matriisin käyttöä.

Käyttäjien puolelta arvioiden olemme huomanneet, että eläkkeellä on kolmenlaisia ihmisiä: Ensin, hiljattain eläköityneet, jotka ovat aktiivisia sähköisten palvelujen käyttäjiä. Toiseksi, keskitason käyttäjät, jotka osaavat maksaa laskunsa, lukea laboratoriotuloksensa ja varata lääkärin ajan netissä, mutta joille vaativimmat operaatiot ovat liikaa. Kolmanneksi, eläkeläiset, jotka siirtyivät eläkkeelle, ennen kuin tietokoneet tulivat. Heistä harva käyttää tietokonetta.

Viiden vuoden päästä tilanne muuttuu. Meillä on diginatiiveja eläkeläisiä, jotka opettelevat tuottamaan lisäarvopalveluja koodauskerhoissa. Laboratoriopalvelut voi ostaa Intiasta, ja leikkaukseen lennetään Thaimaahan.

Haasteena on, miten SOTE-rakenteet pysyvät kehityksen tahdissa.

5. Johtopäätökseksi voimme lopuksi todeta, että perinteinen hyvinvointiyhteiskunta organisoitui veroja keräämällä ja niitä allokoimalla. Tällä mekanismilla pystyimme pitämään huolen lapsista ja vanhuksista, ylipäänsä apua tarvitsevista.

Nyt **tarvitsemme uuden organisoitumisperiaatteen**, joka nojaa aiempaa enemmän

ihmisten aktiivisuuteen, keskinäisiin ja tasavertaisiin ihmisten välisiin suhteisiin ja paikallisuuteen.


Tarvitsemme johtamiskulttuurin, joka nojaa eri toimijoiden, yli toimialojen ulottuvaan, yhteistyöhön ja yhteisten, systeemitasoin ja pitkän aikajänteen etujen etsimiseen.

Tarvitsemme SOTE-uudistuksen askeleena kohti inhimillisempää ja taloudellisempaa palvelujärjestelmää.

Lähteet

- Aaltonen, M. (2010) *Robustness. Adaptive and Anticipatory Human Systems*. Emergent Publications. USA.
- Alvesson, M. (2013) *The Triumph of Emptiness*. Oxford University Press.
- Appleby, J. (2013) *Spending on health and social care over the next 50 years. Why think long term?* The King's Fund.
- Bloom, N. & Propper, C. & Seiler, S. & Van Reenen (2010) The impact of competition on management quality: Evidence from public hospitals. *NBER Working Paper* 16032.
- Byckling, E. (2013) Talouskasvu vaatii uusia tuotteita ja palveluja. *Kanava* 1/2013.
- Charette, R. N. (2009) This Car Runs on Code. *IEEE Spectrum* Feb. 1, 2009.
- Choi, S. (2011) *Competing logics in hospital mergers – the case of the Karolinska University Hospital*. Institutionen för lärande, informatik, management och etik. Medical Management Centre.
- Christensen, C. M. et al. (2009) *The Innovator's Prescription: A Disruptive Solution for Health Care*. McGraw-Hill. New York.
- Dalai Lama (2006) *The Essential Dalai Lama*. Hodder & Stoughton. London.
- Douglas, M. (1973) *Rules and Meanings*. Routledge. New York.
- Douglas, M. (1985) *Risk and Acceptability*. Routledge. New York.
- Ekins, P. & Max-Neef, M. (1992) *Real-Life Economics: Understanding Wealth Creation*. Routledge. London.
- Evans, D. (2011) The Internet of Things. *Cisco*. April 2011.
- Fukuyama, F. (2014) *Political Order and Political Decay*. Profile Books. New York.
- Fölster, S. & Ohlsson, S. & Renstig, M. & Wiigh, L. (2014) *Den sjuka vården 2.0 – från nollvision till patientrevolution*. Samhällsförlaget. Tallinn.
- Gawande, A. (2011) A checklist manifesto. Profile Books. London.
- Goodman, M. (2015) *Future Crimes. Inside the Digital Underground and the Battle for Our Connected World*. Anchor Books. New York.
- Gordon, R. (2016) *The Rise and Fall of American Growth*.
- Greenemeier, L. (2013) "Will IBM's Watson Usher in a New Era of Cognitive Computing", *Scientific American*, Nov. 13.
- Grint, K. (2008) *Leadership, Management and Command: Rethinking D-Day*. Palgrave Macmillan. New York.
- Ham, C. & Alderwick, H. (2015) *Place-based systems of care. A way forward for the NHS in England*. The King's Fund.
- Hammarsten, H. (2015) Hukka pois sairaaloista, katse asiakkaaseen. *Talouselämä* 3.5.2015.
- Henttonen, M. (2009) *Kansakunnan parhaaksi – suomalaiset naisten- ja lastensairaalat 1920-1940 – luvulla arkkitehtorisena, lääketieteellisenä ja yhteiskunnallisena suunnittelukohteena*. WS Bookwell Oy. Helsinki.
- IBM Corporation (2012) *From Evidence to Insight: Achieving Outcomes that Matter*.
- "IBM Watson", <http://www-03.ibm.com/press/us/en/presskit/27297.wss>
- Janeway, W. H. (2012) *Doing Capitalism in the Innovation Economy*. Cambridge University Press.
- Jensen, R. & Aaltonen, M. (2013) *The Renaissance Society. How the Shift from Dream Society to the Age of Individual Control Will Change the Way You Do Business*. McGraw-Hill. New York.

- Joutsivuo, T. & Laakso, M. (2008) *Sairaanhoidon ytimessä: HYKS 50 vuotta*. Edita. Helsinki.
- Kakkuri, P. (2012) *Puukoolla ja syrjämmellä: sata vuotta lääkärin yhteistoimintaa Etelä-Pohjanmaalla*. Etelä-Pohjanmaan Lääkäriseura. Saarijärven Offset. Saarijärvi.
- Lapin keskussairaala laajennus L2. 2 – vaiheinen yleinen arkkitehtuurikilpailu* (2014) Pohjolan painotuote. Rovaniemi.
- Kinnula, P. & Malmi, T. & Vauramo, E. (2014) *Sisältöä sote-uudistukseen*. Kunnallissalan kehittämissäätiön julkaisusarjan julkaisu no 78.
- Kinnula, P. & Malmi, T. & Vauramo, E. (2014) *Saadaanko sote-uudistuksella tasalaatua?* Kunnallissalan kehittämissäätiön julkaisusarjan julkaisu no 82.
- Kinnula, P. & Malmi, T. & Vauramo, E. (2015) *Miten sote-uudistus toteutetaan?* Kunnallissalan kehittämissäätiön julkaisusarjan julkaisu no 91.
- Kurzweil, R. (2006) *The Singularity Is Near: When Humans Transcend Biology*. Penguin Books. New York.
- Lahesmaa, R. (1997) *TYKS: keskussairaalaliiton aika 1958-1990*. Hansaprint. Turku.
- Legrain, P. (2014) *Why Our Economies and Politics Are in a Mess*.
- Lehtimäki, T. (2014) *Terveyttä kaikille – keskussairaalat 1940-luvulta 1980-luvulle*. Arkkitehtitoimisto Hanna Lyytinen Oy.
- Lent, A. (2014) The Power to Create. *RSA Journal* 2/2014.
- Lerner, J. (2009) *Boulevard of Broken Dreams*. Princeton University Press.
- Loescher, M. & Aaltonen, M. (2015) *Crossroads. Transformations on the Road to 2040*. Aalto University. Cross-over 3/2015.
- Mazzucato, M. (2015) *The Entrepreneurial State: Debunking public vs private sector myths*.
- McCloskey, D. (2015) *Bourgeois Equality: How Ideas, Not Capital or Institutions, Enriched the World*. University of Chicago Press.
- Mecklin, J-P. Et al. (2014) *Keski-Suomen keskussairaala 1954-2014. KSSH 60, edelläkävijä terveyteen*. Saarijärven Offset. Saarijärvi.
- Morris, W. *Useful Work vs Useless Toil*. Penguin Books. London.
- Naim, M. (2013) *The End of Power: From Boardrooms to Battlefields and Churches to States, Why Being In Charge Isn't What It Used to Be*. Perseus Books. New York.
- Niiranen, J. (2014) Kitulias kasvu on paisuttanut Suomen julkisen sektorin maailman suurimmaksi. *Helsingin Sanomat* 17.1.2014.
- OECD Health at Glance: Europe 2014.
- Pesonen, N. (1980) *Terveiden puolesta – sairautta vastaan. Terveiden- ja sairaanhoito Suomessa 1800- ja 1900-luvulla*. WSOY. Porvoo.
- Pharr, S. & Putnam, R. *Disaffected Democracies*.
- Piketty, T. (2014) *Capital in the Twenty-First Century*. Éditions de Seuil. Paris.
- PIRU (2013) *Twenty-Thirty Health Care Scenarios – Exploring Potential Changes in Health Care in England over the Next 20 Years*. PIRU Publications 3/2013.
- Tapscott, D. & Williams, A. D. (2006) *Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything*.
- Taylor, M. (2012) Power Failure. *RSA Journal* 3/2012.
- Weil, D. N. (2013) *Economic Growth*. Pearson.
- Zeldin, T. (2015) *The Hidden Pleasures of Life: A New Way of Remembering the Past and Imagining the Future*. Macleahose Press. London.



Aalto-yliopiston SOTERA-instituutin tutkimus SOTE ja Suomi 2040 pohtii yhtä aikamme suurimmista kysymyksistä, joka määrittelee hyvinvointiyhteiskunnan tulevaisuuden – ja samalla meidät ja meidän arvomme. Jos jatkamme samalla tavalla kuin tähän asti niukkenevien resurssien kanssa, vaikeudet kasvavat ja tulokset heikkenevät entisestään. Monet tämän päivän ongelmista tuntuivat loppumattomilta, ne jatkuvat tai ainoastaan pahenevat hallituskaudesta toiseen.

Mielestämme lähtökohtana taloudellisille ja poliittisille muutoksille pitäisi olla perusteellinen ja syvälinen keskustelu muutosfilosofiastamme, arvoistamme ja erilaisista mahdollisista lähestymistavoista pitkän aikajänteen ongelmiin. Ja kun haemme vaikuttavampaa päätöksentekoa, yksi vastaus on ottaa huomioon useampi vallan taso päätöksiä tehtäessä. Taloudellisesti, sosiaalisesti ja moraalisesti kestävää tulevaisuutta etsittäessä keskeinen ajatus on ottaa ihmiset laajemmin ja aikaisemmin mukaan päätöksentekoon ja demokraattisiin prosesseihin, jotka koskettavat heidän elämäänsä.

Kauppatieteen tohtori **Mika Aaltonen** on kansainvälisesti verkottunut tutkija, luennoitsija ja futuristi. Hänen työnsä käsittelevät yhteiskunnan muutosta, päätöksentekoa ja ennakkointia.

Professori (h.c.) **Erkki Vauramo** on toiminut kolmekymmentä vuotta kunnallisen terveydenhoitojärjestelmän palveluksessa Tampereen keskussairaалassa ja Helsingin terveystarvostossa. Hän on alan grand old man ja ehdoton auktoriteetti.



.....

Suomen Kuntaliitto
Toinen linja 14, 00530 Helsinki
Puh. 09 7711, faksi 09 771 2291
etunimi.sukunimi@kuntaliitto.fi
www.kunnat.net

Helsinki 2016