

Kuntaliiton strategian tausta-aineisto

Maailmanpyörä

Kuntien ja alueiden muutosajurit 2016-2030

Helsinki 2017

Sisältö

Johdanto.....	3
Muutosajureiden kuvaukset.....	4
ÄÄRIPÄIDEN KOROSTUMINEN	5
ÄLYKKÄÄN TEKNOLOGIAN MURROS	5
ILMASTONMUUTOS JA LUONNONVARAT	5
YLLÄTYSTEN TALOUS	6
MONINAISTUVA VAIKUTTAMINEN JA PÄÄTÖKSENTEKO	6
Uudet demokratian muodot.....	6
Asukkaat ja yhteisöt voimavarana ja kumppanina	7
Monikulttuuristuminen.....	7
VÄESTÖ JA ALUEELLINEN ERILAISTUMINEN	8
Maahanmuutto	8
Syntyvyys	8
Ikääntyminen.....	8
Kaupungistuminen	9
UUSI HYVINVOINTI.....	10
Älykäs hyvinvointi- ja terveysteknologia.....	10
Arvojen muutokset	10
Elämäntapojen muutokset	11
Syrjäytyminen	11
JATKUVA OPPIMINEN JA UUDISTUMINEN	12
Kokeilukulttuuri	12
Työllisyys ja työelämän muutokset.....	12
Matalat organisaatiot	12
Välitystalous	13
TEHTÄVIEN JA VASTUIDEN UUSJAKO: TULEVAISUUDEN KUNNAT, MAAKUNNAT JA VALTIO	13

Johdanto

Tässä dokumentissa esitellään Kuntaliiton strategian uudistamisprosessin yhteydessä jäsenneetyt toimintaympäristön muutosajurit. Muutosajurilla tarkoitamme tässä yhteydessä megatrendiä, trendiä tai muuta ilmiötä, jolla tunnistetaan olevan *todennäköisesti merkittävä vaikutus* kuntiin, alueisiin ja koko Suomeen nyt ja noin 15 vuoden tähtäyksellä. Suuri osa tässä esitetyistä muutosajureista näyttäytyy paitsi paikallisella, alueellisella ja kansallisella tasolla, mutta myös globaalisti.

Kutsumme muutosajureiden kokonaisuutta termillä *maailmanpyörä*: Kyseessä on sekä visuaalinen esitystapa että käsite, jolla halutaan korostaa muutosajureiden laajaa kenttää ja vaikutusta, liikettä sekä keskinäisriippuvuuksia.

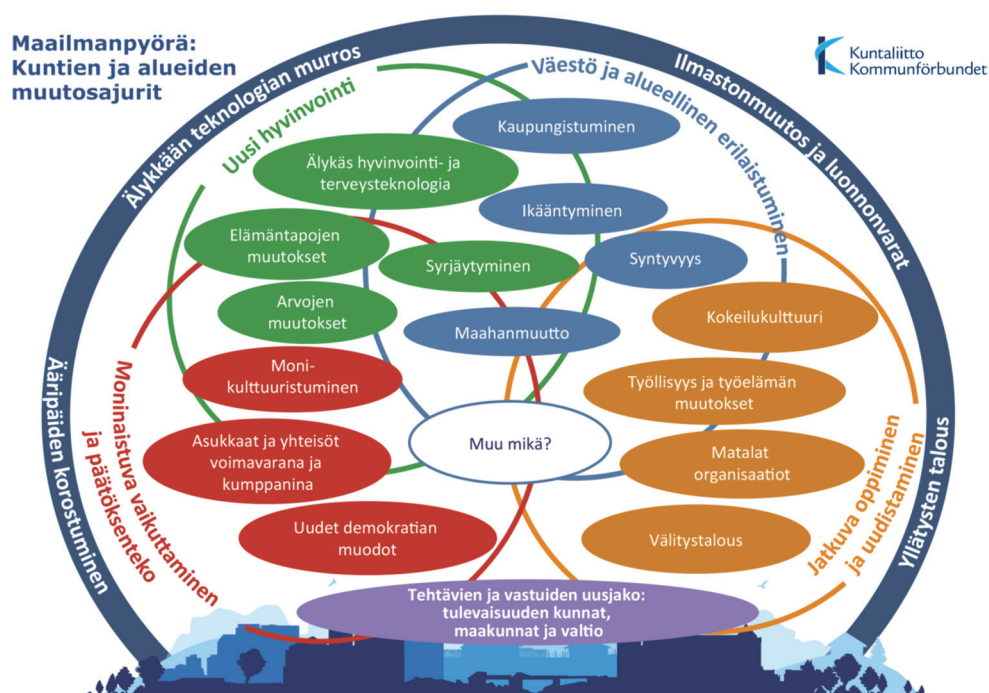
Suomen kunnat ja alueet ovat aktiivisia toimijoita, jotka itse muovaavat omaa toimintaympäristöään. Ne ovat siis paitsi muutosajureiden vaikutuskentässä, mutta yhtä aikaa omista lähtökohdistaan ohjaavat maailmanpyörää toimillaan ja valinnoillaan. Kyse on ennakoinnista, varautumisesta ja panostuksista. Kunnat ja alueet voivat vaikuttaa siihen, miten maailmanpyörän "vaunuihin" reagoidaan; halutaanko tietoisesti kyytiin, halutaanko vauhtia lisätä vai hidastaa tai kenties yrittää välttää joidenkin vaunuista osuminen omalle kohdalle ainakin toistaiseksi.

Joka tapauksessa muutosajurit ovat tärkeä tunnistaa ja tiedostaa kun rakennamme tulevaisuutta ja linjaamme strategioita. Olemme siis kaikki maailmanpyörän muutosajurien vaikutuskentässä tavalla tai toisella.

Muutosajureiden kuvaukset

Muutosajureiden maailmanpyörä sisältää näkemyksemme mukaan kaikkein keskeisimmät vaikuttimet Suomen kuntien ja alueiden tulevaisuudelle seuraavan noin 15 vuoden tähtäyksellä.

Muutosajurit ja niiden kuvaukset työstetty tulevaisuuden tutkijoiden ennakoitja tarkastelleen meta-analyysin (Koski 2016) sekä Kuntaliiton asiantuntijoiden ja johdon tekemän yhteisen ennakointi- ja skenaariotyön perusteella. Taustalla on myös aiemmin Kuntaliitossa yhdessä kumppaniemme kanssa tehty ennakointityö; Kunnat 2021-ohjelmassa tehty valmistelutyö (2016), Tulevaisuuden kuntakuvat -ennakointiprosessi (2015), Kuntaliiton hyvinvointiennakointi (2014) sekä trendikortit (2013). Seuraavassa on kuvattu maailmanpyörän sisältämät muutosajurit yleispiirteissään.



ÄÄRIPÄIDEN KOROSTUMINEN

Lukuisissa ilmiöissä tulevat nousemaan esille niiden ääripäät. Kyseessä on näin ollen joko tai -kehityksen sijasta pikemminkin sekä että -kehitys. Ääripäiden korostuminen näkyy nyt ja tulee edelleen korostumaan ainakin seuraavilla ulottuvuuksilla:

- Globaali - paikallinen
- Keskittyminen - hajautuminen
- Megayritys - mikroyritys
- Fyysinen - virtuaalinen
- Hyvinvointi - pahoinvointi
- Arvoliberaalius - arvokonservatismi
- Maailmankansalaisuus - nationalismi

ÄLYKKÄÄN TEKNOLOGIAN MURROS

Ympäriällämme oleva epävarmuus ja sumuisuus selittyvät monelta osin sillä, että elämme murrosvaihetta. Kyseessä on ns. kuudennen aallon alkuvaihe (ks. esim. Wilenius 2015). Tulevaisuuden tutkijat kutsuvat tätä aaltoa älykkään teknologian aikakaudeksi. Edellinen aikakausi, jota kutsutaan usein informaatioteknologian aikakaudeksi, on tullut päätepisteeseensä. Sen päätti finanssikriisi ja lama.

Kuudennen aikakauden teknologisia ajureita ovat mm. automatisaatio, robotisaatio, esineiden internet, bioteknologia, geeniteknologia, virtuaalitodellisuus ja 3d-tulostaminen. Esimerkiksi geeni- ja bioteknologia (mm. keinoliha) tulee todennäköisesti muuttamaan ruoantuotannon radikaalisti eikä siihen kuluva aika ole edes kovin pitkä. Ennaltaehkäisevä sekä sairauksia hoitava älykäs teknologia tulee mullistamaan käsityksemme hyvinvoinnista ja terveydestä ja niihin liittyvistä toimijoista, prosesseista ja rakenteista.

ILMASTONMUUTOS JA LUONNONVARAT

Ilmastonmuutos on keskeinen globaalin toimintaympäristön muuttaja. Ilmastonmuutoksen hillitseminen ja siihen sopeutuminen ovat EU:n ja koko maailman laajuisen toiminnan keskiössä ja tämä tulee näkymään tulevina vuosikymmeninä entistä konkreettisemmin myös kuntien ja maakuntien toiminnassa.

Raaka-aineiden kysyntä saattaa nostaa hintoja ja samaan aikaan käynnissä olevan materiaalivallankumouksen edelläkävijät hyötyvät asiasta eniten (esim. cleantech ja kiertotalous).

Myös paikallisen terveellisen ja turvallisen elinympäristön ylläpidon ja ympäristön pilaantumisen ehkäisyn painoarvo tulee kasvamaan.

YLLÄTYSTEN TALOUS

Euroopan ja Suomen talouskehityksessä on yleisesti ottaen varauduttu pitkään hitaan kasvun vaiheeseen. Tulevaisuudessa menopaineita aiheuttavat mm. väestön ikääntyminen, työttömyys, turvapaikkahakijoiden määrän kasvu sekä lisääntyvät palvelu- ja investointitarpeet. Julkisen sektorin tuottavuutta nostavilla keinoilla on osin mahdollista vastata näihin talouden haasteisiin, mutta mikäli talouskasvua ei synny, paine palvelutason leikkaamiseen tulee jatkumaan.

Suomen talouskehitykseen liittyy joukko sellaisia yllätystekijöitä, jotka voivat muuttaa kehitystä nopeasti puoleen tai toiseen. Esimerkiksi sopii naapurimaamme Venäjän kehitys ja sen vaikutukset Suomeen. Käynnissä olevalle murrosvaiheelle on tyypillistä, että talouselämässä voi tapahtua hyvin nopeita muutoksia. Näin ollen tuleva talouskasvu ei välttämättä keskity niille toimialoille, joiden varaan Suomessa on perinteisesti totuttu laskeman. Työ tulee muuttumaan älykkään teknologian aikakaudella merkittävästi. Vanhoja työpaikkoja lakkaa ja vastaavasti uusia tulee tilalle. Nykyisestään merkittävästi vauhdittuva digitalisaatio vaikuttaa monin eri tavoin työelämään ja maan talouden kehitykseen.

Välitystalous (jakamistalous) on jo muuttanut ja muuttaa jatkossakin nopeasti ja yllättävästi yritysten keskinäisiä kilpailuasetelmia. Esimerkiksi taksipalveluita tarjoava Uber ja majoituspalveluita tarjoava Airbnb ovat kasvaneet yllättävän nopeasti maailmanlaajuisiksi ja muuttaneet aivan merkittävästi perinteisiä markkinoita. Välitystaloudelle on kaiken kaikkiaan tyypillistä, että se järjestyttää (disrupt) toimialojen ansaintalogiikoita ja rakenteita sekä kuluttamisen ja osallisuuden toimintatapoja. Keskeinen kysymys on, yritämmekö estää vai mahdollistaa välitystalouden toimintaa, ja jos sen teemme, niin millä tavoin? (Ks. myös kohta "Välitystalous").

MONINAISTUVA VAIKUTTAMINEN JA PÄÄTÖKSENTEKO

Uudet demokratian muodot

Tutkimusten mukaan ihmiset haluavat myös tulevaisuudessa vaikuttaa yhteiskunnallisiin ja oman lähiympäristöönsä liittyviin asioihin, mutta osallistuminen kanavoituu eri tavalla kuin perinteisesti on ajateltu. Suorat ja muut uudet vaikuttamisen muodot tulevat haastamaan entistä kovemmin edustuksellista demokratiaa. Tulevaisuuden tutkijat ennakoivat länsimaisen demokratian kriisiytymistä, jos se ei kykene uudistumaan siten, että uudet vaikuttamisen keinot tulevat keskeiseksi ja hyväksytyksi osaksi poliittista järjestelmää.

Käytännössä uudet demokratian muodot tarkoittavat matalan kynnyksen osallistumista, esimerkiksi verkon kautta tapahtuvien kyselyin, äänestyksin ja vaalein, osallistuvaa budjetointia, asiakas- ja kuntalaisraateja, palvelujen yhteiskehittämistä sekä myös verkostojen kautta vaikuttamista. Esimerkiksi sopivat ad hoc-tyyppisesti nousevat julkiset kampanjat, jotka tapahtuvat pääasiassa sosiaalisessa mediassa. Uudenlaisen

osallistumisen areenoina toimivat myös erilaiset pop up-tapahtumat. Myös kansalaisjärjestöjen merkitys näyttää korostuvan uuden demokratian kentässä. Uudenlainen demokratia on entistä enemmän yhdessä tekemistä ja kumppanuutta.

Asukkaat ja yhteisöt voimavarana ja kumppanina

”Viranomaisen tietää parhaiten” -ajattelu on murtumassa. Tieto on nykyisin jo kaikkien ulottuvilla. Sosiaalisen median mahdollistama horisontaalinen keskustelu sekä avoin data avaavat näkökulmia ja tuovat uusia mahdollisuuksia verkottua, vaikuttaa ja vaatia. Samalla uusyhteisöllisyys on kasvamassa. Ihmiset suuntaavat tarpeitaan ja toimintaansa lähiympäristöön sekä yhteisöihin. Kokemusta hyvästä elämästä haetaan perinteisten lähiyhteisöjen ohella yhä useammin vapaa-ajan yhteisöjen ja internetin luomien verkostojen kautta. Uudenlainen yhteisöllisyys ei noudata hierarkkista muotoa. Kehitys voi johtaa siihen, että julkinen sektori ymmärtää yhä laajemmin kansalaisen merkityksen voimavarana ja kehittämisen moottorina. Tämä voi tarkoittaa, että kansalaisten osallistumismahdollisuuksia ja osallisuutta edistetään eri tasoilla ja tarjotaan erilaisia kasvualustoja uusyhteisöllisyydelle. Palvelujen järjestämisessä tämä voi tarkoittaa sitä, että julkinen sektori pyrkii tietoisesti uusiin toimintatapoihin ja kumppanuuksiin palvelujen järjestämisessä asukkaiden ja yhteisöjen kanssa ja avaa toimintaansa kansalaisyhteiskunnan suuntaan.

Monikulttuuristuminen

Suomi muuttuu yhä monikulttuurisemmaksi sekä työperusteisen että humanitaarisen maahanmuuton vuoksi. Väestön kieli- ja kulttuuritaustat ovat nykyisin useissa Suomenkin kunnissa varsin moninaiset. Onnistunut integraatio luo edellytykset sille, että väestöryhmien väliset suhteet ovat hyvät ja paikallisyhteisöt aidosti monikulttuurisia. Mikäli kulttuurien välinen vuorovaikutus rakentuu luontevaksi, maahanmuuttajat kotoutuvat hyvin ja osallistuvat aktiivisesti yhteiskunnan toimintaan.

Kunnilla on tärkeä tehtävä maahanmuuttajien osallisuuden ja yhdenvertaisuuden tukemisessa. Kotoutumista voidaan edistää kannustamalla maahanmuuttajia äänestämään ja asettumaan ehdokkaaksi kuntavaaleissa. Monikulttuuristumien on otettava huomioon myös palvelujen suunnittelussa. Maahanmuuttajien palvelutarpeita on tarkasteltava kokonaisuutena, johon kuuluvat muun muassa koulutus, sosiaali- ja terveydenhuolto ja asuminen.

Jos kotoutuminen onnistuu huonosti, konfliktiherkkyys maahanmuuttajien ja kantaväestön sekä eri maahanmuuttajaryhmien välillä voi kasvaa. Tällöin vaarana on asuinalueiden ja työelämän eriytyminen ja sosiaaliset ongelmat. Toiminta asuinalueilla on avainasemassa ennaltaehkäisevässä työssä ja ennakkoluulojen vähentämisessä.

VÄESTÖ JA ALUEELLINEN ERILAISTUMINEN

Maahanmuutto

Muutto ulkomailta Suomeen on kasvanut huomattavasti viime vuosina. Ulkomaalaisväestö on lähes kaksinkertaistunut 2000-luvulla. Vuonna 2015 Suomessa asui noin 231 000 ulkomaan kansalaista. Ulkomaan kansalaisten määrän arvioidaan kasvavan vuoteen 2020 mennessä 330 000 henkeen ja vuoteen 2030 mennessä noin 500 000 henkeen.

Maahanmuutto keskittyy suurimpiin kaupunkeihin ja kasvukeskuksiin. Pääkaupunki-seutu on erityisasemassa. Tämä koskee sekä työn, opiskelun tai perhesiteiden perusteella tapahtuvaa muuttoa että pakolaisuudesta johtuvaa maahantuloa. Pienelle tai väestömääräänsä menettävälle kunnalle maahanmuutto voi olla mahdollisuus vahvistaa väestöpohjaa ja elinvoimaa, mikäli alueen vetovoimaisuutta maahanmuuttajien asuin-kuntana voidaan ylläpitää.

Kunnissa on tarpeen suunnitella maahanmuuttajien kotouttamista ja työllistymistä etukäteen osana kunnan strategista kehittämistä. Kansainvälistyvä toimintaympäristö ja monikulttuurinen asiakaskunta edellyttävät kunnilta uudenlaista palveluosaamista. Maahanmuuttajien verkostot ja osaaminen tulisi nähdä myös elinkeinoelämän voimavarana.

Syntyvyys

Tilastokeskuksen väestöennusteen mukaan vuonna 2030 alle 15-vuotiaiden määrä on lähes 20 000 pienempi kuin tänä vuonna (v. 2016). Vuonna 2015 syntyi yli 60:ssa kunnassa alle 20 lasta eli vähemmän kuin yhden koululuokan verran. Tämä alhaisen syntyvyyden trendi yhdessä väestön ikääntymisen kanssa nakertaa omalta osaltaan kuntien elinvoimaa ja synnyttää samalla polarisaatiota Suomen sisälle.

Laskevan syntyvyyden trendiä voi korjata paremmaksi talouden ja työllisyystilanteen paraneminen sekä yhteiskunnan syntyvyyttä tukevat toimenpiteet. Tällaisia voisivat olla esimerkiksi lapsiperheiden tukijärjestelmän uudistus. Niin ikään maahanmuutto voi omalta osaltaan tasapainottaa vinoutunutta ikärakennetta.

Ikääntyminen

Merkittävin väestörakenteen muutos Suomessa ja koko Euroopassa on tällä ja ensi vuosikymmenellä väestörakenteen vanheneminen. Euroopan kilpailukyky kohtaa tästä syystä suuria haasteita maailmanlaajuisessa taloudessa. Suomi harmaantuu Euroopan eturintamassa. Suomessa eläkeikäisten osuus väestöstä kasvaa voimakkaasti samaan aikaan kun työikäinen väestö vähenee. Myös lasten ja nuorten osuudet pienenevät eikä syntyvydessä ole odotettavissa merkittävää muutosta myöskään tulevaisuudessa.

Vaikka väestön ikääntyminen koskettaa jokaista Suomen kuntaa, on ikärakenteen kehityksissä myös merkittäviä eroja kuntien välillä. Viimeisen kymmenen vuoden aikana työikäisten osuus on vähentynyt reilussa kahdessa kolmasosassa ja kolmasosassa kuntia työikäisten osuus on lisääntynyt. Tällä hetkellä työikäisten osuus vaihtelee kuntittain, Luhangan noin 50:stä prosentista Helsingin 70 prosenttiin.

Tilannetta jonkin verran helpottaa se, että nyt ikääntyvä väestö on keskimäärin terveempää kuin aiemmin. Ihmisten elämäntavat ovat muuttuneet parempaan suuntaan. Ikääntyvillä on myös keskimäärin enemmän varoja käytettävissään kuin aiemmillä sukupolvilla oman hyvinvointinsa ylläpitämiseen ja mielekkään elämän ja elämysten hakemiseen. Polarisaatio hyvä- ja huono-osaisten ikäihmisten välillä on kuitenkin tähän liittyvä riskitekijä. Joka tapauksessa ikääntyvät ovat myös yhä tärkeämpi asiakassegmentti liiketoiminnan harjoittamisen kannalta. Ikääntyvien henkilöiden resursseja on myös mahdollista saada yhä laajemmin työelämän ja yhteisöjen käyttöön.

Kaupungistuminen

Kaupungistuminen globaalina megatrendinä jatkuu. Kaupungeissa asuu jo yli puolet maailman väestöstä ja arvioiden mukaan vuonna 2030 jo yli 70 prosenttia.

Suomessa kaupungistuminen on niin ikään voimakasta. Tällä hetkellä jo yli seitsemän kymmenestä (72%) suomalaisista asuu 30 minuutin aikaetäisyydellä maakuntien keskikaupungeista (Aro 2016). Suuret elinkeinojen rakennemuutokset ja tästä aiheutuva työmarkkinoiden turbulenssi korostavat kaupungistumista ja ohjaavat ihmisiä sijoittumaan alueille, joilla on työllistymisen mahdollisuuksia. Myös lisääntyvä maahanmuutto kiihdyttää kaupungistumista Suomessa.

Kaupunkiseudut käyvät keskenään kilpailua osajista, asukkaista ja yrityksistä. Riittääkö menestystä suuremmalle määrälle kaupunkia ja kaupunkiseutuja, vai jakaantuuko kehitys tulevaisuudessa pienempään määrään voittajia?

Älykäs kaupunki "Smart City" -käsite on kaupunkikehityksen viimeisimpiä trendejä. Sitä käytetään väljästi kuvaamaan kaupunkien innovatiivista kehitystä informaatio- ja kommunikaatioteknologiaa hyväksikäyttäen. Älykkäissä kaupungeissa pyritään ekotehokkuuteen ja elämänlaadun parantamiseen (liikenne, kaupunkiympäristö, asuminen, turvallisuus jne.). Kaupunkiympäristöön sulautuva joka paikan teknologia on keskeistä älykkäälle kaupungille.

UUSI HYVINVOINTI

Älykäs hyvinvointi- ja terveysteknologia

Älykkäät teknologiat mullistavat hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen sekä sairauksien hoidon. Älykodit, päälle puettava hyvinvointiteknologia, oma- ja itsehoitopalvelut sekä koneelliset hoitoarviot tulevat lisääntymässä määrin olemaan arkipäivää lähitulevaisuudessa. Maantieteestä riippumattomat palveluprosessit tulevat mahdollisiksi. Teknologia edellä mainittuun kehitykseen on pitkälle jo olemassa.

Varsin pian voimmekin olla tilanteessa, jossa esimerkiksi perusterveydenhuollon lääke-rivastaanotto fyysisinä tilana ja prosessina on tarpeeton ja siirtynyt älypuhelimien tai tietokoneelle: ei-raskaaseen diagnostiikkaan liittyvät prosessit voidaan toteuttaa kokonaan ihmisten kotoa käsin koneellisesti. Vakavampien sairauksien hoidossa, esim. kirurgiassa, robotiikka tulee muuttamaan hoitoprosesseja radikaalilla tavalla.

Henkilökohtainen hyvinvointi alkaa kiinnostaa ihmisiä entistä enemmän. Ennaltaehkäisevää hyvinvointitekniikkaa, kuten vaikkapa hyvinvointirannekkeita, on lisääntyvässä määrin jo käytössä. Se kertoo osaltaan henkilökohtaiseen hyvinvointiin ja sen edistämiseen liittyvästä trendistä ja arvojen muuttumisesta (ks. myös "Arvojen muutokset" ja "Elämäntapojen muutokset").

Arvojen muutokset

Ihmisten arvot ovat poikkeuksellisen nopeassa muutoksessa. Arvojen muutosta vahvistaa käynnissä oleva murrosvaihe ja se, että ihmiset hakeutuvat yhä enemmän kaltaistensa yhteyteen esimerkiksi verkko yhteisöjen kautta. Verkot mahdollistavat myös täysin paikasta riippumattomat yhteisöt, jotka jakavat samoja arvoja. Arvojen muutoksissa myös ääripäät korostuvat. Esimerkiksi Euroopassa näyttää samaan aikaan olevan vahvistumassa sekä nationalismi että maailmankansalaisuus. Saman tyyppinen sekä että -kehitys on nähtävissä myös arvokonservatiivisuuden ja arvoliberalisuuden ulottuvuudella.

Työelämässä uudet sukupolvet haastavat vallitsevia työkuulttuurin arvoja, mittareita ja käytäntöjä. Organisaation toiminnan eettisyydellä on myös yhä enemmän merkitystä. Lisäksi pitkäaikainen kiinnittyminen yhteen organisaatioon, toimialaan tai edes ammattiin on vähentymässä. Nuorta sukupolvea ohjaa sosiaalisesti verkottuneet, aktiiviset osaajat ja asiantuntijat. Avoimuuden, joustavuuden ja aloitteellisuuden vaatimus kohdistuu järjestelmätasolle eli poliittiseen päätöksentekoon ja julkisiin palveluihin.

Taloustutkimuksen mukaan Suomen suurin arvoluokka on "elämykselliset", johon 15-17-vuotiaista kuuluu melkein puolet. Nuorten ja vanhojen ikäluokkien arvomaailmat eroavat rajusti toisistaan samalla kun valinnanvapaus ja yksilöllisyys synnyttävät tar-

joamaan uusia elementtejä: elämyksellisyys, pelillistyminen, ekologisuus, vaihdantatalous, paikallisuus, autenttisuus, pop up -tarjonta ja lähiruoka ovat samanaikaisesti saatavilla perinteisen massatuotannon rinnalla.

Elämäntapojen muutokset

Henkilökohtaisen hyvinvoinnin vaaliminen on yhä useamman elämän perusta. Yhä useammat ihmiset haluavat kantaa laajasti vastuuta omasta hyvinvoinnistaan, joka mielletään laajasti mielen, sielun ja kehon kokonaisvaltaisena yhteispelinä. Aktiivinen ote kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista sisältää usein ajatuksen onnellisuudesta ja henkisestä kasvusta. Mielellä ymmärretään olevan vahva yhteys terveyteen ja sairauksiin. Kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin kuuluvat myös työhyvinvointi ja esimerkiksi työajan lyhentäminen.

Elämäntapojen muuttuminen terveellisemmiksi voi helpottaa ikääntymiseen liittyvää hoidontarvetta. Kulutusikäytymiseen liittyvät muutokset ovat myös selkeä signaali elämäntapojen muuttumisesta. Kuluttamisen kriteerit ovat yhä kestävämpiä: elämyksellisyys, ekologisuus ja eettisyys toimivat valintakriteereinä hinnan, laadun ja kestävyiden rinnalla.

Syrjäytyminen

Hyvinvoivien ja pahoinvoivien välinen kuilu uhkaa kasvaa paitsi globaalisti, niin myös Suomessa. Pitkäaikaistyöttömyys, näköalattomuus ja vieraantumisen yhteiskunnallisista rakenteista tuottaa syrjäytymisvaaraa ja syrjäytyneisyyttä. Syrjäytyminen nähdään lukuisina eri ongelmina, jotka kietoutuvat toisiaan ruokkivaksi kierteeksi, jossa on mukana niin sosiaaliset, terveydelliset kuin taloudellisetkin tekijät. Yksittäinen ongelma ei useinkaan aiheuta vielä syrjäytymistä vaan kyse on tavallisesti usean eri ongelman kasaantumisesta.

Suomessa syrjäytymiskeskustelu on painottunut erityisesti nuoriin. Keskustelua on käyty paitsi henkilökohtaisista syrjäytymiskokemuksista, niin myös niistä aiheutuvista kustannuksista ja inhimillisistä kärsimyksistä. Syrjäytyneet nuoret ovat esimerkiksi sairaampia kuin muut ikätoverinsa, ja he käyttävät muita enemmän terveyspalveluita ja lääkkeitä. Syrjäytyneen nuoren terveydenhoitokustannukset kohoavat vuodessa jopa 170 000 euroon, kerrotaan Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen ja Nuorisotutkimusverkoston vuonna 2015 julkaisemassa raportissa. Huolestuttavaa on se, että tutkimusten mukaan syrjäytyminen näyttää myös periytyvän. Syrjäytyminen ei periydy geeneissä, vaan sosiaalisessa perimässä, joka vaikuttaa esimerkiksi asenteisiin ja arvoihin. Sosiaalinen perimä puolestaan syntyy sekä kodissa että sen ulkopuolella syntyvien kokemusten ja vuorovaikutuksen kautta.

Syrjäytymisvaaraa aiheuttaa myös teknologisten välineiden nopea yleistymisen yhteiskunnan eri aloilla. Kaikki eivät tule pysymään tässä kehityksessä mukana.

JATKUVA OPPIMINEN JA UUDISTUMINEN

Kokeilukulttuuri

Toimintaympäristön yhä nopeutuvassa muutoksessa menestyminen edellyttää organisaatioilta, yhteisöiltä ja yhteiskunnalta ketterää kokeilemistä ja jatkuvaa uudistumista. Kokeilukulttuuri syntyy halusta ja rohkeudesta kokeilla ja valita uusia lähestymistapoja asioihin. Kokeilukulttuuriin liittyy kiinteänä osana lupa epäonnistua.

Kokeileminen edellyttää oppimista ja avoimuutta organisaatioissa ja niiden välillä. Kokeileminen edellyttää myös sitä, ettei sitä ei näivetetä ylisuunnittelulla, jolloin kokeilun aikajänne ja tavoitteet muuttuvat perinteiseksi kehittämistoiminnaksi.

Kunnilla ja alueilla voi olla merkittävä rooli kokeilutoiminnan mahdollistajina, alustoina sekä myös toteuttajina yhdessä muiden toimijoiden kanssa. Kunnan elinvoiman ja hyvinvoinnin edistämisen uudet menestystekijät voivat olla juuri kokeiluilla löydettävissä.

Työllisyys ja työelämän muutokset

Työelämän merkitys tasapainotekijänä ihmisten elämässä näyttää olevan kasvussa. Työn muotoja halutaan yhä enenevässä määrin sovittaa eri elämäntilanteiden mukaan. Samalla työn ja palkan määrittäminen hankaloituu: mikä on työtä ja mikä työaika ja mistä maksetaan ja mistä ei? Elinikäinen oppiminen on myös entistä suurempi vaatimus tulevaisuuden työelämässä.

Tulevaisuuden tutkijat ennakoivat, että työelämä ja työmarkkinat polarisoituvat ja keskipalkkainen työ tulee vähenemään. Vuosikymmenten aikajänteellä yhteiskuntien pitäisi varautua myös siihen, että perinteinen palkkatyö tulee dramaattisesti väheneään. Se tarkoittaisi silloin valtavan suurta talouden ja kulttuurin muutosta.

Digitalisaatio muuttaa työn tekemisen muotoja. Teknologia ja robotit tulevat hoitamaan yhä suuremman osan nykyisistä työtehtävistä, mutta teknologian kehittäminen, käytänteet, säätely ja valvonta synnyttävät myös aivan uusia työpaikkoja.

Työllisyys ja työttömyys seuraavat talouden suhdanteita. Monessa Euroopan maassa erot nuorisotyöttömyyden ja yleisen työttömyyden välillä ovat suuria. Myös Suomessa nuorisotyöttömyys on selvästi korkeampi kuin yleinen työttömyys. Pitkäaikaistyöttömien osuus työnhakijoista oli Suomessa pitkään ollut laskussa, mutta vuoden 2008 taantuma muutti tilanteen.

Matalat organisaatiot

Nopeat ja laajat toimintaympäristön muutokset edellyttävät sitä, että hierarkia vähenee, organisaatiot madaltuvat ja vuorovaikutus alhaalta ylöspäin vahvistuu. Hierarki-

set, staattiset ja selkeisiin valta- ja vastuusuhteisiin perustuvat rakenteet toimivat aikanaan teollisessa yhteiskunnassa, mutta silloin maailma oli huomattavasti nykyistä yksinkertaisempi.

Hierarkiset rakenteet ovat muuttumassa verkostomaisiksi. Verkostomaiset rakenteet johdattavat ekosysteemiajatteluun, jossa "tarve tehdä yhdessä" murtaa perinteisen "tehokkaan työnjaon" periaatteen. Ohjaamisen ja kontrolloinnin sijaan menestys edellyttää visiointia ja mahdollisuuksien luomista. Suljetun tiedon sijaan tarvitaan avointa systeemitason tietoa sekä asiakkaiden, sidosryhmien ja kansalaisten aitoa osallistumista esimerkiksi palvelujen jatkuvaan kehittämiseen.

Välitystalous

Maailman suurimmalla kaupalla (Alibaba) ei ole lainkaan omia varastoja. Maailman suurimmalla hotelliketjulla (Airbnb) ei ole lainkaan omia hotellihuoneita. Maailman suurimmalla henkilökuljetusketjulla (Uber) ei ole lainkaan omaa kuljetuskapasiteettia. Edellä mainittujen yritysten yhteinen nimittäjä on välitystalous. Se kasvaa sekä maailmanlaajuisesti että kansallisesti varsin nopeasti. Samalla se muuttuu yhä ammattimaisemmaksi liiketoiminnaksi. Välitystalouden toimijat haastavat perinteiset tuottajat, lainsäädännön, viranomaisvalvonnan sekä työehtosopimus- ja verojärjestelmän. Myös yhä useampi suomalainen tulee todennäköisesti saamaan elantonsa välitystaloudesta.

Kuntien toiminnan näkökulmasta välitystalous voi näyttäytyä kuntalaisten itseohjauvan toiminnan katalyyttinä ja alustana. Käytännön esimerkkeinä tästä ovat erilaiset aikapankki- ja naapuriapuun liittyvät alustat, joiden kautta voidaan toteuttaa niin sanottua pientä sosiaalipolitiikkaa paikallistasolla. Kunta voi toimia tämän tyyppisissä asioissa yhä enemmän mahdollistajan roolissa.

TEHTÄVIEN JA VASTUIDEN UUSJAKO: TULEVAISUUDEN KUNNAT, MAAKUNNAT JA VALTIO

Käynnissä on Suomen julkisen sektorin tehtävien ja vastuiden uusjako, jossa sekä kuntien että valtion nykyisiä tehtäviä siirretään uusille maakunnille. Kyseessä on maamme historian suurin julkisen hallinnon reformi, joka koskettaa satojen tuhansien ihmisten työtä ja kaikkien kansalaisten palveluja. Muutokset koskevat myös sosiaali- ja terveydenhuollon rahoitusta, ohjausta ja verotusta. Tavoitteena on, että sosiaali- ja terveyspalvelujen järjestäminen ja muita alueellisia tehtäviä siirtyy uusille maakunnille 1.1.2019.

Tehtävien ja vastuiden uusjaon yhteydessä on hyvä pitää mielessä, että uudistus tehdään muutoinkin korostetun turbulenssissa toimintaympäristössä. Siitä esimerkkinä ovat Kuntaliiton Maailmanpyörään kirjatut muutosajurit.

Uudistuksessa keskeistä on sen ydintavoitteiden toteuttaminen: ihmisten hyvinvointi- ja terveyserojen kaventaminen, palvelujen yhdenvertaisuuden ja saatavuuden parantaminen sekä kustannusten hillitseminen. Samalla on hyvä muistaa, että rakenteita ja hallinnon tasojen vastuujakoja muuttamalla voidaan toteuttaa vain rajoitetusti määriteltyjä tavoitteita. Keskeisintä on päästä käsiksi itse palveluprosessien ja toimintatapojen uudistamiseen, joissa esimerkiksi uudella älykkäällä teknologialla on korostetun suuri merkitys. Samalla keskeisten toimijoiden (kunnat, maakunnat, palvelujen tuottajat) yhteistyön toimivuus on uudistuksen kriittinen menestystekijä.