



# TOIMINTAYMPÄRISTÖ- ANALYYSI 2025

Analyysi strategian päivityksen tueksi

# Tiivistelmä

Hyvinvointialueen strategia on laadittu vuosille 2023-2026. Strategiaa päivitetään vuonna 2025 tarpeellisilta osin ja päivitetty strategia ohjaa jatkossa hyvinvointialueen pitkän aikavälin toimintaa ja tavoitteita. Päivitetty strategia asettaa pitkän aikavälin, valtuustokaudet ylittävät tavoitteet vuosille 2026-2036. Strategiaa kuitenkin tarkistetaan ja tarvittaessa päivitetään valtuustokausittain.

Strategian päivityksen yhteydessä toimeenpanolle määritellään vuosittaiset toiminnan sitovat tavoitteet talousarvion vahvistamisen yhteydessä. Aluevaltuusto seuraa vuosittain strategisten tavoitteiden toteutumista tilinpäätöskäsittelyn yhteydessä. Sitovien tavoitteiden toteutumista seurataan osavuosisraportoinnin yhteydessä. Lisäksi aluevaltuusto seuraa hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen tavoitteita hyvinvointikertomuksen käsittelyn yhteydessä.

Toimintaympäristöanalyysi tuottaa strategisessa suunnittelussa tarvittavaa toimintaympäristötietoa. Muutoksia toimintaympäristössä aiheuttavat esimerkiksi poliittiset, lainsäädännölliset ja taloudelliset muutostekijät yhteiskunnassa ja palvelujärjestelmässä.

Toimintaympäristöanalyysiin sisältyy viisi vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa lähtöaineisto kootaan ja kartoitetaan uusia ilmiöitä ja megatrendejä. Toisessa vaiheessa toimintaympäristön muutostekijöitä analysoidaan ja arvioidaan ottaen huomioon poliittinen, taloudellinen, sosiaalinen, teknologinen ja ympäristöön liittyvä näkökulma. Kun muutostekijät on tunnistettu, on mahdollista määrittää muutostekijöihin perustuvat johtopäätökset ja yhteydet, peilata niitä olemassa olevaan strategiaan ja toimintaan ja päivittää strategiaa uudelleen tarvittavilta osin.

Tämä strateginen toimintaympäristöanalyysi luo kokonaiskuvan hyvinvointialueen toimintaympäristön muutoksista ja toimii hyvinvointialueen strategian päivityksen taustamateriaalina.



# SISÄLLYS

Tiivistelmä.....	1
1 Ilmiöt ja megatrendit .....	3
1.1 Poliittiset tekijät .....	4
1.2 Taloudelliset tekijät .....	6
1.3 Sosiaaliset tekijät .....	8
1.4 Teknologiset tekijät.....	13
1.5 Ympäristöön liittyvät tekijät.....	15
2 Toimintaympäristöanalyysin johtopäätökset suhteessa nykyiseen strategiaan.....	16
3 Strategian päivitystarpeet .....	21

## 1 ILMIÖT JA MEGATRENDIT

Toimintaympäristön ilmiöiden ja megatrendien tunnistamisessa on hyödynnetty kattavasti erilaisia lähdeaineistoja:

- Hyvinvointialueen Ilmiötietokysely 2024
- Hyvinvointialueen aluevaltuuston itsearviointi ja strategiakysely 2025
- Hyvinvointialueen talousarvio 2025
- Hyvinvointialueen tilinpäätös 2024
- Hyvinvointialueneuvotteluiden suositukset 2024
- Kevan työkyvyttömyysriski-raportti 2024
- Laaja alueellinen hyvinvointikertomus 2024
- Pelastustoimen strategiset tavoitteet 2023-2026

- Sosiaali- ja terveydenhuollon digitalisaation pitkän aikavälin mahdollisuudet, Työryhmän loppuraportti
- THL arviointikertomus 2024
- Tilannekuvia hyvinvointialueilta – muutokset palvelujärjestelmässä sote-uudistuksen alkuvuosina, Raportti 3/2025, THL
- Tulevaisuusselonteon 1. osan strateginen toimintaympäristöanalyysi, Valtioneuvoston julkaisuja 2024:54
- Uudenmaan riskianalyysi

Toimintaympäristöanalyysi on toteutettu PESTE-mallilla. PESTE-analyysi on alun perin strategisen johtamisen työkalu, joka auttaa ymmärtämään vaikuttavia ulkoisia tekijöitä, sekä tunnistamaan mahdollisia riskejä ja mahdollisuuksia. Lyhenne PESTE tulee sanoista poliittinen (P=political), taloudellinen (E=economical), sosiaalinen (S=social), teknologinen (T=technical) ja ekologinen (E=ecological).

Lähdeaineistosta on koottu PESTE-mallin mukaisesti poliittiset, taloudelliset, sosiaaliset, teknologiset ja ympäristöön liittyvät tekijät, jotka vaikuttavat hyvinvointialueen tulevaisuuteen niin globaalista, kansallisesta kuin alueellisesta näkökulmasta tarkasteltuna.

<b>POLIITTINEN</b>	Mitkä hallinnolliset tekijät/muutokset vaikuttavat talouteen, liiketoiminnan harjoittamiseen, lainsäädäntöön, verotukseen tai rajoitteisiin?
<b>EKONOMINEN</b>	Mitkä tekijät/muutokset vaikuttavat organisaatioiden toimintakykyyn, tuottavuuteen ja kehitykseen (esim. verotukseen tai kuluttajien käytettävissä oleviin varoihin)?
<b>SOSIAALINEN</b>	Miten sosiaaliset rakenteet ja asenteet vaikuttavat yhteiskuntaan ja markkinoihin (esim. työuraan, ostokäyttäytymiseen tai tietoisuuteen terveydestä)?
<b>TEKNOLOGINEN</b>	Miten teknologinen kehitys ja innovaatiot vaikuttavat toimialaan?
<b>EKOLOGINEN</b>	Miten ympäristötekijät/ilmastomuutos vaikuttavat liiketoimintaan, raaka-aineiden saatavuuteen tai hiilijalanjälkeen?

Taulukko 1. Esimerkki PESTE-taulukosta

## 1.1 Poliittiset tekijät

Hyvinvointialueiden palvelut muodostavat nykyisellään merkittävän osan Suomen valtion kokonaisbudjetista ja valtiolla koetaan olevan entistä vahvempi intressi ohjata hyvinvointialueiden taloutta ja toimintaa. Rahoitusvastuun muutos heijastaa valtion entistä vahvempaa roolia ja valtaa hyvinvointialueiden toiminnan määrittämisessä ja suhteessa hyvinvointialueiden itsehallintoon. (Tilannekuvia hyvinvointialueilta – muutokset palvelujärjestelmässä sote-uudistuksen alkuvuosina, Raportti 3/2025, THL)

Hyvinvointialueet joutuvat arviointimenettelyyn, jos ne eivät saavuta niille asetettuja taloudellisia tavoitteita. Arviointimenettely on prosessi, jossa hyvinvointialueiden edellytyksiä hoitaa vastuullaan olevia tehtäviä arvioidaan, ja jonka seurauksena hyvinvointialue voidaan

esimerkiksi lakkauttaa tai liittää toiseen hyvinvointialueeseen. (Tilannekuvia hyvinvointialueilta – muutokset palvelujärjestelmässä sote-uudistuksen alkuvuosina, Raportti 3/2025, THL).

Hyvinvointialueesta annetun lain (611/2021) 122–124 §:ssä säädetään hyvinvointialueen arviointimenettelyistä. Lain 123 §:n mukaan valtiovarainministeriö voi käynnistää hyvinvointialueen arviointimenettelyn, jos hyvinvointialue ei ole kattanut taseeseen kertynyttä alijäämää 115 §:n 2 momentissa säädettyssä määräajassa; hyvinvointialueen konsernituloslaskelman vuosikatteen ja poistojen suhde on alle 80 prosenttia kaksi tilikautta peräkkäin; konsernitilinpäätöksen laskennallinen lainanhoitokate on alle 0,8 kaksi tilikautta peräkkäin; tai hyvinvointialueelle on myönnetty 15 §:n 3 momentissa tarkoitettu lainanottovaltuus taikka hyvinvointialueen rahoituksesta annetun lain (617/2021) 11 §:ssä tarkoitettua lisärahoitusta. Itä-Uudenmaan, Keski-Suomen ja Lapin hyvinvointialueet ovat päätyneet arviointimenettelyn piiriin kesäkuussa 2025. Itä-Uudenmaan hyvinvointialueen vuoden 2024 tilinpäätös on käsitelty aluevaltuustossa 3.6.2025. Vuosien 2024 ja 2023 tilinpäätösten perusteella hyvinvointialue täyttää hyvinvointialueesta annetun lain 123 §:n edellytyksistä vuosikatteen ja poistojen suhteeseen sekä laskennalliseen lainanhoitokatteeseen liittyvän edellytyksen.

Arviointimenettelyn käynnistäminen rajoittaa hyvinvointialueen päätösvaltaa. Hyvinvointialue ei voi tehdä päätöksiä, joilla olisi merkittäviä, pitkäaikaisia vaikutuksia hyvinvointialueen talouteen tai jotka olisivat arviointiryhmän toimenpide-ehdotusten vastaisia. Rajoitusten tarkoituksena on estää alueen taloudellisen tilanteen heikentyminen arviointiryhmän työn aikana ja varmistaa, että arviointiryhmän toimenpide-ehdotuksia noudatetaan koko toimenpideohjelman ajan.

Hyvinvointialueiden ohjauksessa ovat korostuneet ministeriöiden väliset työnjaon epäselvyydet sekä erilaiset ohjausideologiat ja ohjaustavoitteet. Hyvinvointialueiden toimintaan heijastuvat myös alueen kuntien intressit, mikä aiheuttaa kunta- ja aluepolitiikan sekoittumista hyvinvointialueiden päätöksenteossa. Hyvinvointialueiden päätöksentekojärjestelmässä aluevaltuuston, aluehallituksen ja viranhaltijoiden välinen yhteistyö ja sen onnistuminen on yksi päätöksentekokyvyn keskeisistä edellytyksistä. (Tilannekuvia hyvinvointialueilta – muutokset palvelujärjestelmässä sote-uudistuksen alkuvuosina, Raportti 3/2025, THL)

Vuosittain toteutettavat hyvinvointialueneuvottelut ohjaavat alueen toiminnan suuntaa. Vuoden 2024 hyvinvointialueneuvottelujen perusteella annetuissa suosituksissa todetaan, että hyvinvointialueen on

- nopeutettava uudistusohjelman toimenpiteiden toimeenpanoa sekä varmistettava niiden kustannusvaikutusten toteutuminen ja palvelujen saatavuus.
  - Seuranta ja arviointi: tuottavuusohjelman seuranta ja alueen osavuosikatsaukset, THL:n palvelujen saatavuutta kuvaavat indikaattorit
- varmistettava palvelutarvetta vastaava henkilöstörakenne ja henkilöstön käytön oikea kohdentaminen.
  - Seuranta ja arviointi: vuokratyökustannukset ja henkilöstön vaihtuvuus
- Uudenmaan järjestämismvastaavien ja HUS-yhtymän tulee vahvistaa perus- ja erikoissairaanhoidon integraatiota ja suunnittelua sekä sitoutua yhteen sovitettuun talouden tasapainottamissuunnitelman toteutukseen.

- Seuranta ja arviointi: tuottavuusohjelman seuranta, kustannusten kehitys, perustason terveydenhuollon kustannusten osuus terveydenhuollon kokonaiskustannuksista Uudenmaan alueella.

## 1.2 Taloudelliset tekijät

Suomen talous on kasvanut viime vuosina heikosti ja bruttokansantuotteen (BKT) ennakoidaan kasvavan 0,8 prosenttia vuonna 2025 Suomen Pankin maaliskuun ennusteen mukaan. Valtiovarainministeriön huhtikuun ennusteen mukaan BKT kasvaa 1,3 % ja taloustaantumien pohjan olevan jo ohitettu. Kuntarahoituksen BKT-ennuste vuodelle 2025 on 1,5 %. Vuodelle 2026 Suomen Pankki ennustaa 1,0 sekä vuodelle 2027 0,3 prosentin BKT-kasvua. Valtiovarainministeriö ennustaa vastaavasti 0,3 prosentin kasvua vuodelle 2026 ja 1,2 prosentin kasvua vuodelle 2027.

Valtiovarainministeriön huhtikuun raportin mukaan julkisen talouden alijäämä oli 4,4 prosenttia suhteessa bruttokansantuotteeseen vuonna 2024. Erityisesti hyvinvointialueilla käyttötalouden kustannukset ovat kasvaneet selvästi ennustettua suuremmiksi. Alijäämät vuonna 2023 olivat yhteensä noin 1,3 miljardia euroa ja vuonna 2024 alijäämät asettuivat 1,1 miljardin euron tasolle. Hallituksen sopeutustoimet pienentävät menoja, mutta korko- ja eläkemenojen kasvu vaikuttavat päinvastaiseen suuntaan. Valtion ja hyvinvointialueiden säästötoimenpiteiden ennakoitaan pienentävän alijäämää 3,9 prosenttiin vuonna 2025 ja 3,6 prosenttiin vuonna 2027. Valtiovarainministeriö ennustaa julkisen velan suhteessa bruttokansantuotteeseen jatkavan kasvuaan ja ylittävän 86 prosenttia vuonna 2026. Ensi vuodesta lähtien julkisyhteisöiden alijäämien suhteessa bruttokansantuotteeseen ennustetaan lähtevän alenemaan sopeutustoimien lisäksi maltillisen inflaatio- ja korkokehityksen sekä suhdanteen kohenemisen myötä. Vaikka velkasuhteen ennustetaan edelleen kasvavan, velkasuhteen kasvu hidastuu.

Inflaatio on hidastunut 1,6 prosenttiin vuonna 2024 erityisesti energian hintojen laskun ja elintarvikkeiden kustannusnousun pysähtymisen myötä. Yleisen arvonlisäveron korotus on välittynyt kuluttajahintoihin, muttei kuitenkaan täysimääräisesti. Tulevina vuosina inflaation ennustetaan olevan vajaan kahden prosentin luokkaa. Euroopan keskuspankin (EKP) jo tehdyillä ohjauksien laskupäätöksillä arvioidaan olevan vaikutusta asuntomarkkinoiden piristymiseen sekä kulutuksen ja investointien elpymiseen. Suhdannenäkymien parantumisen ja alhaisen inflaatioennusteen odotetaan vaikuttavan myönteisesti ostovoiman kehittymiseen. Lisäksi vientimarkkinoiden odotetaan lähtevän nousuun. Suomen talouden näkymien odotetaan kohentuvan tulevina vuosina.

Pitkään jatkunut heikko taloustilanne on näkynyt myös työllisyyden laskuna. Työttömyysaste vuoden 2024 lopussa oli 8,1 prosenttia. Suomen Pankki ennustaa työttömyysasteen nousevan 8,9 prosenttiin vuonna 2025, josta se lähtee hitaasti alenemaan vuoden 2027 loppua kohti 8 prosenttiin. KEHA-keskuksen työnvälitystilaston (4/2025) mukaan työttömiä työnhakijoita oli 37 900 enemmän kuin vuotta aikaisemmin ja uusia avoimia työpaikkoja 14 300

vähemmän kuin edellisvuonna. Työttömyyden kasvu on vaikuttanut negatiivisesti palkansaajien reaalityöihin ja sitä myötä ostovoimaan.

Taloudellisia riskejä on nähtävissä arvaamattomasta geopoliittisesta tilanteesta, Ukrainan ja Venäjän edelleen jatkuvasta sodasta, Lähi-idän räjähdysherkästä tilanteesta sekä Kiinan ja Yhdysvaltojen taloussuhteiden ongelmallisuudesta johtuen. Yhdysvalloissa Trumpin hallinnon kauppapolitiikka ja tuontitullit nähdään riskinä koko maailmantaloudelle. Euroopan talous on elpymässä hitaasti. EKP:n talouskatsaus 2/2025 ennakoii euroalueen talouskasvun olevan 0,9 % vuonna 2025 ja 1,2 % vuonna 2026 sekä 1,3 % vuonna 2027. Suomen viennin kasvu on vauhdittumassa ja erityisesti palveluiden vienti kasvaa.

### Hyvinvointialueiden talous

Hyvinvointialueilla ei ole verotusoikeutta. Valtion rahoitus jaetaan hyvinvointialueille laskennallisten sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen tehtävien palvelutarvetta ja olosuhdetekijöitä kuvaavien tekijöiden perusteella, joita ovat mm. hyvinvointialueiden asukasmäärä, sosiaali- ja terveydenhuollon palvelutarvetta kuvaavat tekijät, alueellisia olosuhteita kuvaavat tekijät, kaksikielisyys, vieraskielisyys, saamenkielisyys, asukastiheys ja saaristoisuus. Lisäksi osa rahoituksesta määräytyy hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen kriteerin perusteella. Pelastustoimen rahoitukseen vaikuttavat lisäksi alueelliset riskitekijät. Hyvinvointialueiden rahoituksella tulee saada järjestettyä perustuslain edellyttämällä tavalla riittävät sosiaali- ja terveystalvet. Rahoituksen käytöstä hyvinvointialueet saavat päättää itsenäisesti.

Haastava valtiontalouden tilanne ja siitä seurannut pyrkimys suitsia julkisten varojen käyttöä heijastuu vahvasti hyvinvointialueiden toimintaan. Kustannusten kasvu on ollut merkittävästi odotettua suurempaa ja syyt siihen löytyvät osin toimintaympäristössä tapahtuneista muutoksista, kuten tuotantokustannusten noususta. (Tilannekuvia hyvinvointialueilta – muutokset palvelujärjestelmässä sote-uudistuksen alkuvuosina, Raportti 3/2025, THL)

Hyvinvointialueiden strategioiden merkitystä haastaa valtion tiukka talouskuri, joka on ollut kahden ensimmäisen toimintavuoden aikana hyvinvointialueiden päätöksenteon keskeinen ajuri ja tulee olemaan myös jatkossa. (Tilannekuvia hyvinvointialueilta – muutokset palvelujärjestelmässä sote-uudistuksen alkuvuosina, Raportti 3/2025, THL)

Sekä kestävä talouden että sosiaali- ja terveystalviittisten tavoitteiden toteutuminen tulevaisuudessa edellyttää hyvinvointialueilta yhä vahvempaa kyvykkyyttä alueelliseen päätöksentekoon. Samaan aikaan on kuitenkin huomioitava toimintaympäristön kompleksisuus. (Tilannekuvia hyvinvointialueilta – muutokset palvelujärjestelmässä sote-uudistuksen alkuvuosina, Raportti 3/2025, THL). Itä-Uudenmaan hyvinvointialue on päätenyt arviointimenettelyyn kesäkuussa 2025. Siihen saakka kunnes lain 122 § 4 momentissa tarkoitettu aluejakoselvittäjä on päätetty jättää asettamatta tai selvittäjän tekemästä esityksestä on tehty päätös taikka siihen saakka kun aluevaltuuston päättämät 122 §:n 3 momentissa tarkoitettut toimenpiteet jatkuvat, hyvinvointialueen viranomainen saa tehdä päätöksen, jolla olisi merkittäviä, pitkäaikaisia vaikutuksia hyvinvointialueen talouteen tai joka olisi 122 §:ssä tarkoitettun arviointiryhmän

toimenpide-ehdotusten vastainen, vain jollei päätöstä välttämättömistä syistä ja asian kiireellisyysden vuoksi voida lykätä.

Laskennallisen rahoituksen määräytymistekijöistä selkeästi merkittävin on palvelutarve, jonka perusteella määräytyy noin 79 % rahoituksesta. Palvelutarpeen laskenta päivitetään vuosittain tuoreimman saatavilla olevan vuoden aineistoilla ja viedään seuraavan vuoden rahoitukseen. Sosiaali- ja terveydenhuollon osalta määräytymistekijöihin sisältyy myös niin sanottuja olosuhdetekijöitä, asukasmäärä ja tulevaisuudessa hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen (HYTE) kerroin. (Tilannekuvia hyvinvointialueilta – muutokset palvelujärjestelmässä sote-uudistuksen alkuvuosina, Raportti 3/2025, THL)

Olosuhdetekijöillä pyritään korvaamaan hyvinvointialueille sellaisista ominaispiirteistä, joihin ne eivät pysty itse vaikuttamaan. Olosuhdetekijöihin sisältyy nykyisellään asukastiheys (1,5 %), vieraskielisten osuus (2 %), kaksikielisten osuus (0,5 %), saamenkielisten osuus (0,01 %), saaristoisuus (0,1 %) ja yliopistosairaalalisä (0,5 %). (Tilannekuvia hyvinvointialueilta – muutokset palvelujärjestelmässä sote-uudistuksen alkuvuosina, Raportti 3/2025, THL)

Vuoden 2024 hyvinvointialueneuvottelujen perusteella annetuissa suosituksissa todetaan, että hyvinvointialueen tulee nopeuttaa tuottavuusohjelman toimenpiteiden toimeenpanoa ja varmistaa niiden kustannusvaikutusten toteutuminen ja palvelujen saatavuus.

Tammi-toukokuun 2025 toteuman tulos on alijäämäinen -4,6 milj. euroa. Mikäli kustannustaso pysyy samana vuoden loppuun, ennusteen ylijäämä (211 t euroa) jää toteutumatta ja sen sijaan tilikauden tulos on lähemmäs -11 miljoonaa euroa.

Viiden kuukauden toteuman perusteella konserni- ja strategiapalvelut sekä pelastustoimi pysyvät budjetissa. Jos sosiaali- ja terveystoimen kustannustaso pysyy samana loppuvuoden ajan, ylittyvät sekä budjetti että arvioitu ennuste. Vuoden 2026 kehys on laskettu vuoden 2025 ennusteen mukaan. Jos vuoden 2025 tulos on kaukana ennusteesta, vaikeutuu raamiin pääseminen myös vuosina 2026–2028.

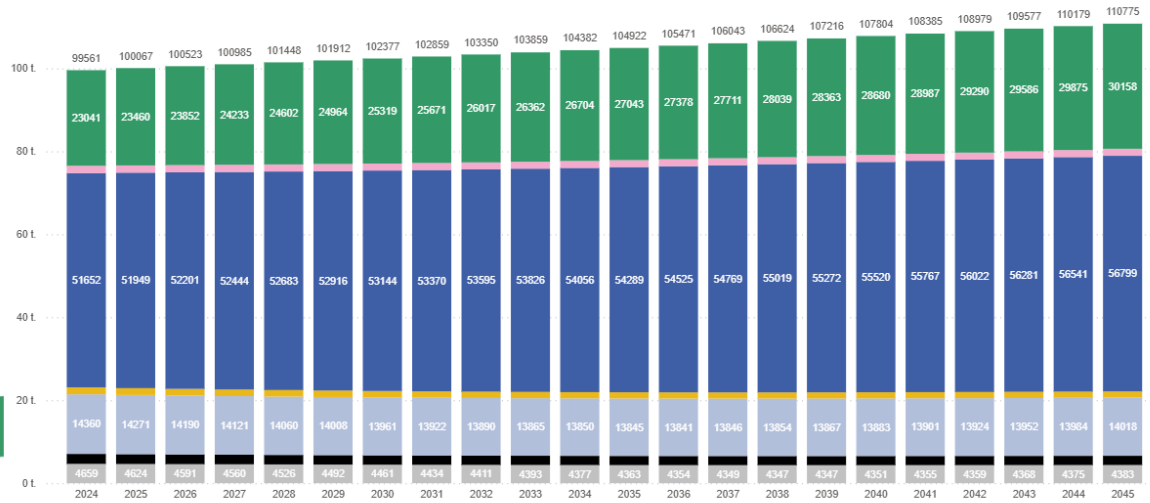
Hyvinvointialueen tuottavuusohjelma 2.0 valmistuu syksyn 2025 aikana.

### 1.3 Sosiaaliset tekijät

Itä-Uudellamaalla asuu 98 987 asukasta (31.12.2023) ja väestön ennustetaan kasvavan vuoteen 2030 mennessä 102 377 asukkaaseen. Erityisesti yli 65-vuotiaiden määrä on kasvussa suhteessa muihin ikäryhmiin. Vuoteen 2030 väestön ennustetaan kasvavan vain Porvoon ja Sipoon alueella (Tilastokeskus). Syntyvyys on kääntynyt Itä-Uudenmaan hyvinvointialueella laskuun vuoden 2021 jälkeen.

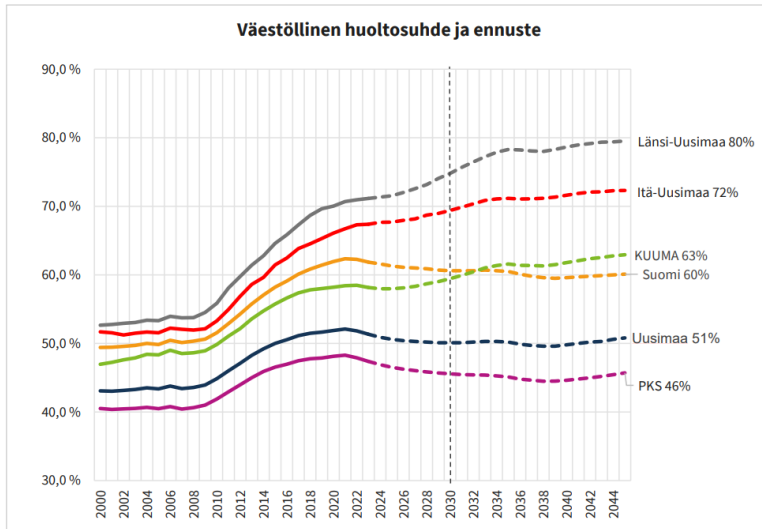
Väestö lkm, Väestö 31.12. (ennuste 2024)

Kunta ● Askola ● Lapinjärvi ● Loviisa ● Myrskylä ● Porvoo ● Pukkilä ● Sipoo



Kuvio 1. Itä-Uudenmaan väestöennuste vuoteen 2045.

Vaikka Uudenmaan huoltosuhte on koko maahan nähden suotuisa, on ikärakenteessa suuria eroja maakunnan eri alueiden välillä. Erityisesti Länsi- ja Itä-Uudellamaalla huoltosuhte on kohonnut selvästi koko maan keskiarvon yläpuolella. Vuoteen 2040 mennessä huoltosuhte kohoaa Itä-Uudellamaalla 72 prosenttiin ja Länsi-Uudellamaalla 79 prosenttiin.



Lähde: Tilastokeskus

Kuvio 2. Uudenmaan väestöllinen huoltosuhte ja ennuste.

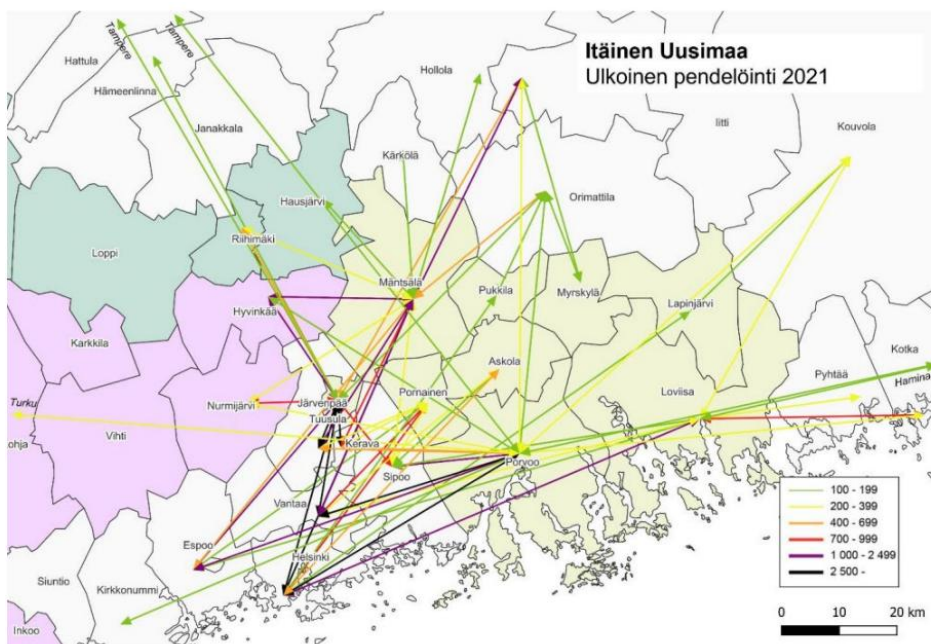
Korkein demografinen huoltosuhte on Myrskylässä (82,1 %) ja seuraavaksi korkeimmat Lapinjärvellä (78,9 %) ja Loviisassa (78,5 %). Demografinen (tai väestöllinen) huoltosuhte ilmaisee, kuinka monta alle 15-vuotiasta ja 65-vuotta täyttänyttä on sataa 15 - 64-vuotiasta (työikäistä) kohti. Hyvinvointialueen kuntien erilaisuutta kuvaa se, että Sipoon demografinen huoltosuhte on vain 55,4 % (Sotkanet 2023). Vuonna 2023 ulkomaalaistaustaisten määrä oli Itä-Uudellamaalla pienempi kuin isoimmilla Uudenmaan alueilla, mutta osuus väestöstä on kasvussa ja on kaikkien hyvinvointialueiden vertailussa kahdeksanneksi suurin. Asukkaista 27,6 % (2023) on ruotsinkielisiä. (Tilastokeskus).

Vuoden 2024 syksyllä Tilastokeskuksen julkaiseman väestöennusteen mukaan työikäisen väestön määrä tulee lisääntymään aiemmin ennakoitua enemmän erityisesti maahanmuuton ansiosta. Työperäinen maahanmuutto voi helpottaa sote-alojen työvoimapulaa. (Tilannekuvia hyvinvointialueilta – muutokset palvelujärjestelmässä sote-uudistuksen alkuvuosina, Raportti 3/2025, THL).

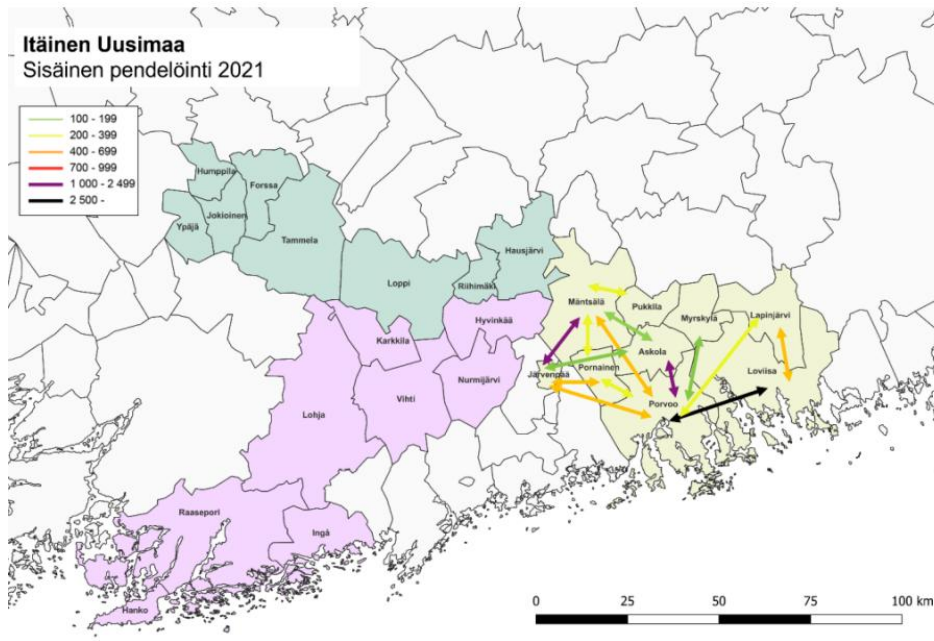
Helsingin seudun kehyskunnissa vieraskielisen väestön ennustetaan kasvavan 83 000 henkilöön (+173 prosenttia) vuoteen 2040 mennessä. Helsingin seudun ulkopuolisen Uudenmaan alueella vieraskielisten määrä kohoaa 29 000 henkilöön (+136 prosenttia). Vieraskielisen väestön määrän ennakoitaan kasvavan Uudellamaalla kaikissa ikäryhmissä, mutta suhteellisesti nopeinta kasvun ennustetaan olevan työikäisten ja eläkeikäisten osalta. Molempien ikäryhmien lukumäärän arvioidaan yli kaksinkertaistuvan vuoteen 2040 mennessä.

Vieraskielisten väestöryhmässä eläkeikäisten osuus on kuitenkin huomattavasti pienempi kuin vastaava osuus koko väestössä. Nuorempiin ikäryhmiin painottuvan ikärakenteen myötä vieraskielisen väestön demografinen huoltosuhde pysyy selvästi kotimaankielisten huoltosuhdetta matalampana ja madaltaa samalla koko maakunnalle laskettua huoltosuhdetta. Vieraskielisten väestöennusteen tuloksia tulkitessa on kuitenkin oleellista huomioida, yhä suurempi osa vieraskielisestä väestöstä on syntynyt Suomessa. Näin ollen huomattava osa Suomessa syntyneistä vieraskielisistä osaa suomea tai ruotsia vähintään erilaisten palveluiden käytön edellyttämällä tavalla. Jo nyt yli puolet alle 20-vuotiaista vieraskielisistä on syntynyt Suomessa. Tulevaisuudessa heidän osuutensa voidaan olettaa kasvavan.

YKR työpaikka-asuinpaikka -aineiston perusteella Porvoosta on paljon potentiaalista pendelöintiä Helsinkiin ja Vantaalle.



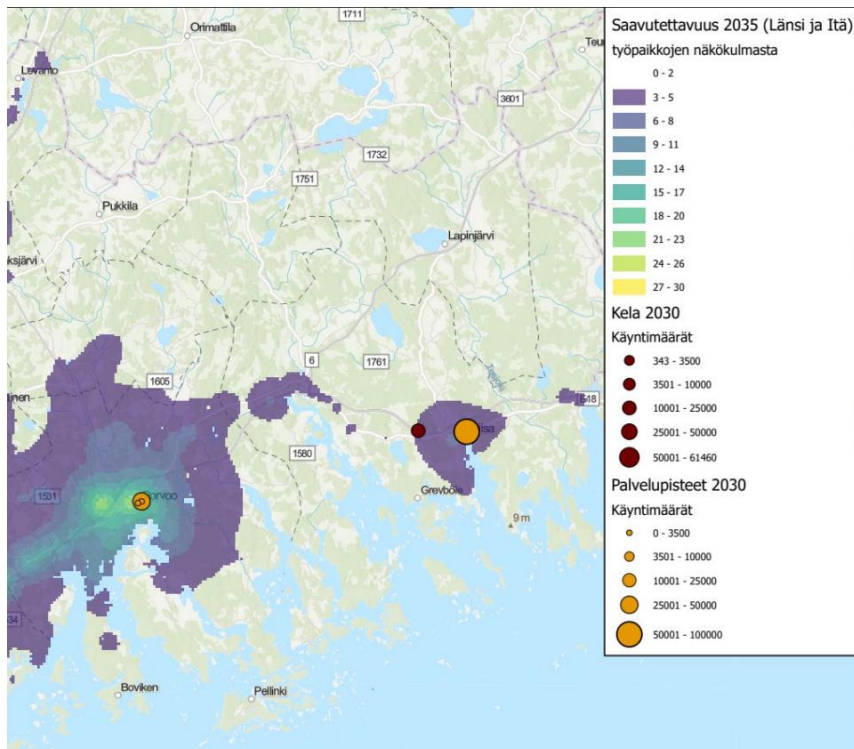
Kuva 1. Itä-Uudenmaan ulkoinen pendelöinti 2021.



Kuva 2. Uudenmaan sisäinen pendelöinti 2021.

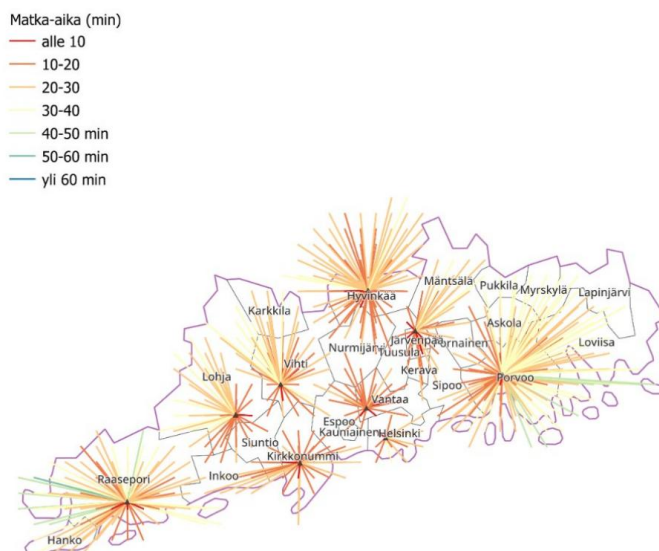
Uudellamaalla tulee yleisesti kiinnittää erityistä huomiota palveluiden saavutettavuuteen kestäväillä kulkumuodoilla, kuten joukkoliikenteellä, pyöräillen ja kävellen. Alueellinen vaihtelu joukkoliikenteen palvelutasossa on huomattavaa. Itä- ja Länsi-Uudellamaalla joukkoliikenneverkosto on merkittävästi heikompi kuin pääkaupunkiseudulla, mutta näillä alueilla on keskuksia, joihin on kohtuullisen hyvät joukkoliikenneyhteydet.

Saavutettavuusanalyysissä nämä keskuksat nousevat esiin paikkoina, jonne palveluiden sijoittaminen voisi parantaa alueen kestävästä liikkumisesta. Lisäksi saavutettavuusanalyysissä on tarkasteltu väestöryhmiä, joilla on erityistarpeita joukkoliikenteen käytössä. Erityisesti vanhusien ja autottomien henkilöiden asuinpaikat ovat nousseet esiin alueina, joilla saattaa olla tarvetta kohdennetuille erityispalveluille. Syrjäisemmillä alueilla palveluiden saavutettavuus voi olla haasteellista ilman omaa autoa, joten on tärkeää pohtia keinoja, joilla näille ryhmille voidaan tarjota paremmat mahdollisuudet käyttää palveluita.



Kuva 3. Toimipisteiden saavutettavuus Itä-Uudellamaalla.

Valtakunnallisten kriteerien ja linjausten mukaisesti suoritettua laskennallista optimointia perusteella Uudellamaalla vuonna 2030 toimisi asiakaspalvelupisteitä yhdeksässä kunnassa. Asiakaspalvelupisteet sijoittuisivat Helsinkiin, Vantaalle, Kirkkonummelle, Järvenpäähän, Hyvinkäälle, **Porvooseen**, Vihtiin, Lohjalle ja Raaseporiin.



Kuva 4. Valtakunnallisten kriteerien ja linjausten mukaisesti optimoituihin asiakaspalvelupisteisiin kohdistuva väestö ja ajoajat Uudellamaalla vuonna 2030. Lähde: VM/Senaatin materiaaliapaketti 2

Itä-Uudenmaan sairastavuusindeksi on 90,4, mikä on hyvinvointialueiden vertailussa kolmanneksi pienin. Itä-Uudenmaan sairastavuus on siis vähäistä verrattuna muuhun Suomeen. Sairastavuus on laskenut kaikissa Itä-Uudenmaan kunnissa edelliseen mittaukseen verrattuna. Eriten sairastetaan Lapinjärvellä ja Myrskylässä ja vähiten Sipoossa. Osaindikaattoreista huolta Itä-Uudellamaalla aiheuttavat alkoholisairastavuus ja syöpäsairastavuus, joiden ilmaantuvuus on suurempi kuin maassa keskimäärin. Tapaturmien ilmaantuvuus on myös koholla kuten muillakin Uudenmaan alueilla.

Väestön ikääntyminen ja siihen liittyvä monisairastavuuden yleistyminen kasvattavat väestön palvelutarvetta. Vastaavasti väestön ikääntyminen lisää tulevaisuudessa henkilöstötarvetta, kun työvoimaintensiivisen hoivan tarve kasvaa edelleen. Ikääntyminen ja terveydenhuollon teknologisen kehityksen mahdollistamat uudet hoidot luovat jatkuvaa kustannuspainetta.

Työterveyshuollon kustannukset ovat nousseet. Työterveyshuollon kustannusten hallitsemiseksi on rajoitettu palveluvalikoimaa ja tarkasteltu toimintakäytänteitä.

Sairauspoissaolot ovat kasvussa, erityisesti pitkät poissaolot. Osasairauspoissaolon käyttö on lisääntynyt ja sitä hyödynnetään aiempaa tehokkaammin. Elokuuhun 2025 mennessä työterveysneuvotteluiden määrä on vähentynyt merkittävästi, kun taas yleislääkäripalvelujen käyttö on pysynyt runsaana. Kuntoutussuunnitelmia on tehty enemmän kuin koko edeltävänä vuonna yhteensä.

Työkyvyttömyyseläkehakemusten määrä on noussut, erityisesti osaratkaisujen osalta. Näiden hylkäysprosentti on pieni (18%), joka osoittaa, että ratkaisut kohdentuvat oikeille hakijoille. Ammatillisen kuntoutuksen hylkäyksiä on paljon, yli 50 %.

Kevan työkyvyttömyysriskiennusteprocentti on noussut Itä-Uudenmaan hyvinvointialueella jyrkemmin kuin verrokeilla.

Vuonna 2025 Kevan työhyvinvointikyselyä ei toteuteta. Sen sijaan henkilöstölle järjestetään strategiатыön tueksi työhyvinvointia koskeva kysely 1.–15.9.2025. Lisäksi työhyvinvoinnin ja -tyytyväisyyden seurantaan hyödynnetään Pulssi-kyselyä, joka on maaliskuusta 2025 lähtien ollut avoinna koko organisaatiolle. Kyselyyn osallistuu tällä hetkellä 22 yksikköä.

## 1.4 Teknologiset tekijät

Teknologinen kehitys laajentaa hoidon ja hoivan mahdollisuuksia ja sen myötä myös kustannusten nousupaineita. Vauhdilla etenevä digitalisaatio tarjoaa uudenlaisia ratkaisuja palveluiden kehittämiseen. Uudet digitalisaatioon tai yksilöllistettyyn terveydenhoitoon liittyvät hoidon ja hoivan menetelmät edellyttävät palvelujärjestelmien uudistumista, kuten uusia rahoitus- ja ohjausmalleja. Henkilöstöltä vaaditaan uutta osaamista ja eri ammattiryhmien väliseen työnjakoon on tehtävä uudistuksia. (Tilannekuvia hyvinvointialueilta – muutokset palvelujärjestelmässä sote-uudistuksen alkuvuosina, Raportti 3/2025, THL)

Digipalvelut ovat toimivia monille, mutta vaihtoehtoisia palvelutapoja tarvitaan yhä joustavasti. Hyvä-Digin palvelut on koettu hyödyllisiksi, ja terveyspalvelut, kuten mielenterveyspalvelut ja kiireettömät lääkäriajat, ovat saatavilla nopeasti. (Ilmiötietokysely 2024)

STM:n asettaman ns. digivisiotyöryhmän raportin mukaan on pystyttävä varautumaan palvelujärjestelmän tai aluejaon muutoksiin sekä tekoälyn tuomaan toimialan murrokseen ja vältettävä tähän liittyviä suuria muutuskustannuksia. Selvää on myös se, että ICT-ratkaisujen tarpeetonta päällekkäisyyttä tulisi välttää jo pelkästään kulurakenteen vuoksi. Näiden osa-alueiden sisällä tapahtuvaan yhteiskehittämiseen sisältyy erittäin merkittävä hyötypotentiaali.

Tietojärjestelmiin kohdistuu laajoja muutostarpeita myös teknologisen kehityksen seurauksena. Erityisen selvältä tämä näyttää lääkinnällisten laitteiden ja tekoälyteknologioiden kohdalla. Kalliita ja monimutkaisia teknologioita, joihin kohdistuu raskasta EU-tason sääntelyä, ei lähtökohtaisesti kannata toteuttaa jokaiselle hyvinvointialueelle erikseen. Erityisen tärkeää yhteistyö on niiden lääkinnällisten laitteiden kohdalla, jotka aiheuttavat suuria kehittämis- ja ylläpitokustannuksia ja joiden tulisi toimia yhtenäisten lääketieteellisten periaatteiden mukaisesti kaikilla hyvinvointialueilla. Näitä ovat esimerkiksi diagnostiikkaa ja hoidon- tai palveluntarpeen arvioita tuottavat tekoälymallit, jotka tulevat yleistymään seuraavien 10 vuoden aikana sosiaali- ja terveydenhuollossa. (Sosiaali- ja terveydenhuollon digitalisaation pitkän aikavälin mahdollisuudet, työryhmän loppuraportti).

STM pyrkii ohjaamaan hyvinvointialueita tekemään ICT-kehittämiseen liittyvää yhteistyötä lähtökohtaisesti yhteistyöalueen kontekstissa. Käytännössä asiakas- ja potilastietojärjestelmät ovat soten näkökulmasta keskiössä ict-kehittämisen näkökulmasta, mistä syystä järjestelmätoimittajien asiakkuus on keskeinen yhteistyötä mahdollistava tekijä. Yhteistyöalueiden sisällä voi kuitenkin olla eri toimittajien järjestelmiä käytössä. Eteläisellä yhteistyöalueella, johon Itä-Uudenmaan hyvinvointialue kuuluu, käytetään kahta eri markkinaehtoista järjestelmää, minkä lisäksi HUS, Helsinki ja Vantaa-Kerava käyttävät Apottia. Uusimaa muodostaa myös Eteläisellä YTA:lla oman muusta YTA:sta erovan kokonaisuutensa Uudenmaan erillisratkaisun vuoksi.

Yhtenäisen asiakas- ja potilastietojärjestelmän käyttöönotto Itä-Uudenmaan hyvinvointialueella kestää arviolta vuoden 2027 puoliväliin asti. Tänä aikana digipalveluiden resurssit ovat suurelta osin sidottuja käyttöönoton toteuttamiseen ja jatkuvien palveluiden toteuttamiseen. Asiakas- ja potilastietojärjestelmän käyttöönotto sitoo myös toiminnan resursseja, mikä osaltaan rajoittaa mahdollisuuksia tuoda uusia teknologisia ratkaisuja kentälle.

Pelastustoimessa tietojärjestelmäkehitys kohdistuu toimialan yhteisiin valtakunnallisiin tietojärjestelmiin, jotka sijoitetaan pääosin turvallisuusverkkoympäristöön. Hyvinvointialueen kannattaa osallistua pelastustoimen valtakunnalliseen kehitysohjelmaan, jo oman edunvalvontansa näkökulmasta. Turvallisuusympäristön muutoksen ja lisääntyvän viranomaisyhteistyön aiheuttamat kasvaneet vaatimukset tietoturvallisuuden ja valmiuden ylläpitämiseen rajoittavat pilvi- ja tekoälyratkaisujen etupainotteista käyttöönottoa pelastustoimessa. Samoin integraatio muihin hyvinvointialueen ympäristöihin säilyy haastavana. Poikkeusoloissakin käytettävien häiriösietoisten teknologiaratkaisujen merkitys korostuu jatkossa.

Edellä mainitut olosuhteet siis rajoittavat Itä-Uudenmaan kyvykkyyttä teknologisten innovaatioiden kokeilussa ja käyttöönotossa. Toisaalta pienenä hyvinvointialueena Itä-Uudenmaan kannattaakin hieman odottaa, että uudet ratkaisut on kokeiltu ensi isommilla hyvinvointialueilla,

joilla on paremmat resurssit siihen, eikä olla ensimmäisinä kokeilemassa uusia teknologioita, joihin voi liittyä taloudellisten riskien lisäksi myös esim. potilasturvallisuuteen, tietosuojaan ja tietoturvaan liittyviä riskejä. Erityisesti tekoälyratkaisujen suhteen myös lainsäädännön kehitys ja oikeuskäytännön muodostuminen luovat merkittäviä epävarmuustekijöitä.

Vuodesta 2027 eteenpäin Itä-Uudenmaan hyvinvointialueella on yhtenäisen järjestelmäympäristön ansioista huomattavasti paremmat edellytykset kehittää sekä toimintaa että digipalveluita yhdessä. Teknologisia ratkaisuja tuleekin kehittää nimenomaan toiminnan tarpeista lähtien ja tuottavuushyötyjä hakien.

Tekoälyteknologia kehittyy tällä hetkellä voimakkaasti ja tekoälypohjaisia ratkaisuja pilotoidaan monilla alueilla. On nähtävissä, että parin vuoden päästä markkinoilla on hyvinvointialueille suunnattuja ratkaisuja, jotka on riittävässä määrin tuoteistettu ja testattu, jotta niitä voidaan turvallisesti ottaa tuotantokäyttöön.

## 1.5 Ympäristöön liittyvät tekijät

Muuttuneessa turvallisuusympäristössä pelastustoimi ja sosiaali- ja terveydenhuolto on myös keskeisiä instituutioita yhteiskunnan toiminnan ja vakauden ylläpitäjänä. (Tilannekuvia hyvinvointialueilta – muutokset palvelujärjestelmässä sote-uudistuksen alkuvuosina, Raportti 3/2025, THL)

Venäjän hyökkäyksellä Ukrainaan on pitkäkestoisia vaikutuksia turvallisuusympäristöön Euroopassa ja Suomen lähialueilla. Turvallisuustilanne on vakavampi ja vaikeammin ennakoitavissa kuin kertaakaan kylmän sodan jälkeen. Muutoksen arvioidaan olevan pitkäkestoinen. Suomen lähialueen sotilaallinen tilanne on tällä hetkellä rauhallinen, eikä Suomeen kohdistu välitöntä sotilaallista uhkaa. Sotilaalliseen voimankäyttöön, sillä uhkaamiseen tai poliittiseen painostukseen kuitenkin varaudutaan. Suomi varautuu myös siihen, että sotilaallista voimaa kohdistettaisiin yksinomaan Suomea vastaan. Myös Suomen NATO-jäsenyydellä on vaikutusta turvallisuusympäristöön.

Sotilaallisten uhkien näkökulmasta pelastusviranomaisilla on väestönsuojelussa keskeinen toiminnallinen ja koordinoiva rooli. Suomessa on EU:n kattavin väestönsuojainfrastrukturi, sekä suunnitelmia väestön suojaamisen osalta. Muuttunut turvallisuustilanne edellyttää kuitenkin väestönsuojelun ja väestönsuojakannan kehittämisen sekä resurssitarpeiden tarkistamista, mikä toteutetaan valtakunnallisella selvitystyöllä.

Häiriöttömästi toimivat peruspalvelut, toimeentulon varmistaminen sekä mahdollisuus ylläpitää sosiaalisia kontakteja läheisiinsä ja muihin yhteisöihin ovat olennaisia kriisinsietokyvyn kannalta. Erityisen tärkeää on huolehtia haavoittuvimmassa asemassa olevista henkilöistä. Etenkin nuorten tilanne on huonontunut entisestään globaalien uhkien vaikutuksesta mielen-terveyden ja syrjäytymisriskin osalta. Toimeentuloon liittyvät huolet lisäävät henkistä kuormitusta ja eriarvoistumista sekä mahdollisuuksia kriisinsietokyvyn ja omatoimisen varautumisen vahvistamiseen. Väestön resilienssiä tuetaan myös aktiivisella turvallisuusviestinnällä ja varautumiskoulutuksilla.

## 2 TOIMINTAYMPÄRISTÖANALYYSIN JOHTOPÄÄTÖKSET SUHTEESSA NYKYISEEN STRATEGIAAN

Strategian päivitystarvetta arvioitaessa voimassa olevaa strategiaa peilataan ajantasaiseen toimintaympäristöanalyysiin. Voimassa olevaa strategiaa arvioidaan kokonaisuudessaan (visio ja arvot, päämäärät, mittarit ja toimenpiteet) jokaisen vision kohdan osalta.

### **Itä-Uusimaa on turvallinen hyvinvointialue, jossa varaudutaan eri turvallisuustilanteisiin.**

- visiossa on huomioitu turvallisuustilanne, vaikka se onkin ratkaisevasti muuttunut voimassa olevan strategian valmistelun jälkeen mm. Venäjän hyökkäyssodan ja Yhdysvaltojen vaikeasti ennustettavan toiminnan osalta.

### **Palvelut ovat asiakaslähtöisiä, yhdenvertaisia ja alueellisesti kattavia. Esteettömyys ja saavutettavuus ovat meille tärkeitä. Asiakkaat saavat palvelua suomen ja ruotsin kielellä.**

- palveluiden kehittämisessä ja tuottamisessa huomioidaan asiakaslähtöisyys ja osallisuuden merkitys asiakaslähtöisyyden varmistamisessa. Palveluiden tulee olla jatkossakin asiakaslähtöisiä, yhdenvertaisia ja kattavia. Alueellinen kattavuus ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kaikki palvelut ovat saatavilla lähipalveluna. Taloustilanteen kiristyminen haastaa tuottamaan palvelut siten, että ne ovat kattavia, mutta entistä tehokkaammin keskitettyjä ja siten myös yhdenvertaista ja tasalaatuaista palvelua tuottavia.

### **Asiakkaat kohdataan arvostavasti, heitä kuunnellaan ja he saavat tarvitsemansa avun. Hoidon ja kuntoutuksen jatkuvuus toteutuu hyvin. Porvoon sairaala tarjoaa monipuolisia sairaanhoidon ja muita palveluita.**

- Asiakkaiden arvostava kohtaaminen ja avun tarjoaminen on myös tulevaisuudessa hyvinvointialueen tärkein tehtävä. Hyvinvointialue tuottaa sekä sosiaali- ja terveystoimen, pelastustoimen että konserni- ja strategiapalvelujen toimintoja. Palvelustrategia (sote) ja palvelutasopäätös (pela) täsmentävät hyvinvointialuestrategiaa ja sen vuoksi strategian tulisi pysyä tasolla, joka kattaa kaikkien toimialojen toiminnot. Hoidon ja kuntoutuksen jatkuvuuden sijaan palvelun jatkuvuus olisi visioon sopivampi.
- HUS Helsingin yliopistollinen sairaala vastaa erikoissairaanhoidon järjestämisestä Uudenmaan alueella. Potilaita hoidetaan kuitenkin erikoisaloittain HUS-alueen muissakin sairaaloissa, ei ainoastaan Porvoon sairaalassa. Alueen tahtotila jatkossakin on, että erikoissairaanhoidon palveluita tarjotaan alueella, mutta pienen hyvinvointialueen mahdollisuudet toteuttaa erikoissairaanhoidon omistajaohjausta on rajalliset. Visiossa hyvinvointialueen tulisi panostaa siihen, mihin se voi omalla toiminnallaan vaikuttaa. Ennen kaikkea hyvinvointialueen strategisena tavoitteena on säilyttää itsenäinen asema ja päätösvalta.

- Hyvinvointialue suunnittelee HUS:in kanssa yhteistyössä yhteistä hyvinvointikeskusta Porvooseen.

**Hyvinvointialue kehittää aktiivisesti toimintaansa sekä hyödyntää uusinta teknologiaa ja ottaa käyttöön parhaita ja näyttöön perustuvia toimintatapoja. Painopistettä on siirretty ennaltaehkäisyyn. Toiminta on vaikuttavaa.**

- Teknologian kehitys jatkuu ja sen hyödyntäminen on järkevää. Pienen hyvinvointialueen mahdollisuudet toimia teknologisen kehityksen edelläkävijänä on rajalliset eikä se ole hyvinvointialueen kannalta myöskään järkevää. Hyvinvointialue seuraa hyviä käytänteitä ja kehitystä ja hyödyntää jo saatuja käyttökokemuksia muilta teknologian hyödyntämisessä.
- Painopisteen siirtäminen ennaltaehkäisyyn korostuu myös tulevaisuudessa, kun hyvinvointialueen rahoitukseen vaikuttaa hyvinvoinnin ja terveyden edistämistyössä onnistuminen. Palvelujen kattavuus ei tarkoita ainoastaan alueellista kattavuutta tai raskaampien palvelujen kattavuutta, vaan palvelutarjontaa on tuotettava myös ennaltaehkäisevästä näkökulmasta. Painopisteen siirtäminen ennaltaehkäisyyn ei toteudu automaattisesti raskaampia palveluja karsimalla, vaan aidosti ennaltaehkäisyyn panostamalla.
- Kaiken hyvinvointialueen tuottaman palvelun tulee olla tehokasta ja vaikuttavaa ja vaikuttavuutta tulee arvioida säännöllisesti. Jos palvelu ei ole vaikuttavaa, sitä tulee kehittää tai arvioida sen merkitystä uudelleen. Taloustilanne ja henkilöstöresurssien riittävyys edellyttävät vaikuttavan toiminnan tärkeyttä.

**Hyvinvointialue on houkutteleva työnantaja ja työntekijöiden määrä on riittävä. Työntekijät voivat hyvin ja pystyvät keskittymään ydintehtäviinsä. Henkilöstön osaamiseen, ammattitaitoiseen johtamiseen ja hyviin työyhteisötaitoihin panostetaan.**

- Työvoiman saatavuus tulee jatkossakin olemaan haastavaa mm. nopean eläköitymisen myötä. Alueet myös kilpailevat saatavilla olevasta työvoimasta. Väestön ikääntymisen myötä myös palveluntarve tulee kasvamaan.
- Maahanmuuton myötä mahdollistuva työvoiman saatavuus tulee huomioida työntekijöiden osaamiseen, johtamiseen ja työyhteisötaitoihin panostamisessa.

**Hyvinvointialueen talous on vakaa ja tasapainossa. Toiminta on myös ekologisesti ja sosiaalisesti kestävä.**

- Talouden tasapaino on edellytys hyvinvointialueen itsenäisyyden säilyttämiselle ja sen tulee ohjata kaikkea muuta hyvinvointialueen toimintaa ja päätöksentekoa.

**Hyvinvointialue toimii yhtenä kokonaisuutena, avoimesti ja osallistavasti. Monituottajuus on tärkeä osa toimintaa. Yhteistyö on sujuvaa kuntien, yritysten, järjestöjen ja HUS-yhtymän kanssa.**

- Yhteistyö, avoimuus ja osallisuuden mahdollistaminen ovat tärkeitä jatkossakin. Mahdollistamalla yhteistyö, avoimuus ja osallisuus hyvinvointialuetta voidaan pitää luotattavana ja ennakoitavana yhteistyökumppanina ja alueen asukkaat kokevat saavansa tietoa ja vaikutusmahdollisuutta. Asukkaat voivat myös luottaa siihen, että saavat

laadukasta palvelua muutostarpeista huolimatta. Vaikka monituottajuus on tärkeä osa toimintaa, se ei ole lähtökohta palvelujen tuottamiselle. Talouden reunaehdot tulee huomioidaärkevintä tuottajamallia arvioitaessa.

Hyvinvointialueen voimassa olevan strategian 2022-2026 mukaiset arvot ovat yhdenvertaisuus, ihmislähtöisyys, osallisuus, rohkeus ja vastuullisuus. Arvot ovat suhteellisen pysyviä ja niiden siirtyminen organisaatiossa eläviksi ja toiminnan tasolla näkyviksi toimintatavoiksi vie aikaa. Hyvinvointialue organisaationa on vielä nuori ja arvojen juurtuminen on vasta alussa. Arvioitaessa nykyisiä arvoja tulevaisuuden ilmiöihin ja signaaleihin, ne ovat sopivia myös tulevaisuudessa.

Yhdenvertaisuus ja ihmislähtöisyys korostuvat myös tulevan vuosikymmenen aikana ja niiden merkitys tulee entisestään kasvamaan taloudellisten näkymien vuoksi, työvoiman ja osaamisen varmistamiseksi. Näillä arvoilla hyvinvointialue voi myös varmistaa työperäisen maahanmuuton aiheuttaman osaamisen siirtymisen alueelle.

Osallisuus ja vastuullisuus ovat erillisiä, mutta toisiinsa sidoksissa olevia arvoja. Osallisuus ja vastuullisuus on jatkossakin edellytys sille, että alueen työntekijät, asukkaat ja muut kumppanit kokevat hyvinvointialueen toiminnan ja toimintatavat merkityksellisiksi. Talouden ja turvallisuustilanteen aiheuttama epävarmuus edellyttää rohkeutta kaikessa toiminnassa, myös päätöksenteossa. Rohkeutta on myös tunnustaa, että hyvinvointialueen ensisijainen strateginen tavoite on säilyttää itsenäinen päätösvalta myös tulevaisuudessa.

Hyvinvointialueen visio ja arvot sopivat strategiaan myös tulevaisuudessa, eikä niitä ole syytä lyhyen alkuvaiheen jälkeen päivittää.

Kriittisten menestystekijöiden kohdalla tulee arvioida, onko kaikki nykyisessä strategiassa määritellyt kriittiset menestystekijät hyvinvointialuestrategiaan sopivia, vai pikemminkin palvelustrategiaan tai palvelutasopäätökseen sopivia. Pääallekkäisyyksiä näiden välillä tulee välttää.

Muutostekijät	Globaalit ja kansalliset ilmiöt ja signaalit	Heijasteet hyvinvointialueella	Johtopäätökset suhteessa nykyiseen strategiaan
<b>Poliittiset</b>	<p>Uudenmaan erillisratkaisu on nousut poliittiseen keskusteluun.</p> <p>Venäjän hyökkäyssota on vauhdittanut EU:n turvallisuus- ja puolustusyhteistyötä sekä Euroopan puolustusalan teollisen ja teknologisen perustan vahvistamiselle.</p> <p>Yhdysvallat pyrkii vahvistamaan asemaansa strategisessa kilpailussa ja tilannetta on vaikea ennakoita. Euroopan rooli turvallisuudessa ja puolustuksessa on nousemassa.</p>	<p>Hyvinvointialueen strategisena tavoitteena on säilyttää itsenäinen asemansa.</p> <p>Hyvinvointialueen on varauduttava mahdollisiin turvallisuushaasteisiin ja kriisitilanteisiin. Tämä voi edellyttää lisääntyvää yhteistyötä kansallisten turvallisuusviranomaisten kanssa sekä investointeja kriisinhallintakykyyn ja varautumiseen. Varautuminen erilaisiin uhkiin, kuten hybridiuhkiin ja ympäristöturvallisuuteen.</p> <p>Hyvinvointialueneuvotteluiden suositukset alueen kehityssuunnalle ja toimenpiteille huomioidaan strategian toteutuksessa. Vaikutukset Suomen ja hyvinvointialueiden talouteen. Vahvempi panostus turvallisuuteen vaikuttaa muiden toimialojen rahoitukseen.</p>	<p>Hyvinvointialueen varautuminen itsenäisen aseman säilyttämiseen ja muutuviin turvallisuus-tilanteisiin.</p>
<b>Taloudelliset</b>	<p>Taloudessa on suuria sopeutumistarpeita tulevina vuosikymmeninä.</p> <p>Globaalien rahoitusmarkkinoiden epävakaus kasvaa.</p>	<p>Hyvinvointialueen on sopeuduttava uusiin taloudellisiin realiteetteihin.</p> <p>Tilanne voi johtaa ajoittaisiin vakaviin häiriöihin ja rahoituksen hinnan nousuun.</p>	<p>Itsenäisen aseman säilyttäminen edellyttää talouden sopeuttamisen jatkamista.</p>
<b>Sosiaaliset</b>	<p>Liikkuminen on vähentynyt mm. istumatyön lisääntyneenä ja samanaikaisesti ylipainoisten määrä kasvaa. Liikkumattomuudesta ja ylipainosta aiheutuvat elintapataudit lisääntyvät.</p> <p>Suomen haasteena on työvoiman saatavuus, kun globaali kilpailu osaavasta työvoimasta kovenee.</p> <p>Suomessa on Japanin ja Italian jälkeen maailman vanhin väestö. Väestönkasvumme on Pohjoismaiden hitain.</p>	<p>Yli puolet yli 20-vuotiaista asukkaista liikkuu terveystieteiden suosituksiin nähden liian vähän ja diabetekseen liittyviä käyntejä on Itä-Uudellamaalla enemmän kuin koko maassa keskimäärin. Liikkumattomuuden aiheuttamat terveyshaasteet ja ylipaino ovat riskitekijöitä sekä pelastustoimen että sosiaali- ja terveystoimen aloille hakeutumisessa. Terveillä elintavoilla on runsaasti myönteisiä vaikutuksia fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen terveyteen. Hyvinvointialuetta haastaa erityisesti työvoiman riittävyys keskiraskaisiin töihin ja fyysistä kuntoa vaativille aloille.</p> <p>Työvoiman saatavuuden haasteita tulee ennakoida kansainväliseen rekrytointiin panostamalla.</p> <p>Yli 50-vuotiaan väestön työkykyyn ja työssä pysymiseen on kiinnitettävä huomiota entistä enemmän.</p> <p>Väestön ikääntymisen takia jokaisen lapsen ja nuoren terveyden ja henkisten voimavarojen tukeminen on aikaisempaa tärkeämpää. Erityisesti yli 65-vuotiaiden määrä on kasvussa suhteessa muihin ikäryhmiin.</p> <p>Syntyvyys on kääntynyt Itä-Uudenmaan hyvinvointialueella laskuun vuoden 2021 jälkeen. Lapsille ja nuorille kohdennettujen palveluiden ja henkilöstön määrää tulee arvioida.</p> <p>Työperäinen maahanmuutto voi helpottaa sote-alojen työvoimapulaa.</p>	<p>Työkykyyn ylläpitämiseen ja työssä pysymiseen panostetaan.</p> <p>Työvoiman saatavuus maahanmuuton kautta ja sen edellyttämä ennakointi ja osaamisen varmistaminen.</p> <p>Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen toimenpiteet työkykyyn ja työvoiman riittävyteen.</p>

	<p>Suomen väestönlisäys tapahtuu maahanmuuton kautta. Väestön ikääntymisen ja työvoimapulan vuoksi Suomeen tarvitaan sekä asiantuntijoita että ammattiosajia ulkomailta.</p> <p>Eriarvoisuuden lisääntyminen kasvattaa yhteiskunnan kustannuksia. Huono-osaisuuden ja eriarvoisuuden kasvu vähentää yhteiskunnan sosiaalista kestävyttä.</p> <p>Maailmanlaajuisen osaamistason kasvun kautta osaamista voi olla aiempaa helpommin ja laajemmin saatavilla eri puolilla maailmaa. Julkisen sektorin säästöpainet, väestörakenteen muutokset ja maahanmuuton lisääminen ovat keskeisiä haasteita Suomen koulutus- ja osaamistason nostamiselle.</p>	<p>Hyvinvointialueen erityispiirteenä on kaksikielisyys, joka vaatii erityistä panostusta.</p> <p>Julkisten palvelujen ja sosiaaliturvan tarve kasvaa, terveyserot kasvavat, rikollisuus lisääntyy.</p> <p>Turvallisuuden ja kilpailukyvyn näkökulmasta osaaminen on ymmärrettävä strategisena resurssina ja huolehdittava osaamisen huoltovarmuudesta.</p>	
<b>Teknologiset</b>	<p>Teknologinen muutos vaikuttaa kaikkiin toimijoihin yksilöistä organisaatioihin ja yhteiskuntiin.</p>	<p>Nopea teknologiamurros aiheuttaa vaikeasti ennakoitavia riskejä ja asettaa uudenlaisia eettisiä kysymyksiä. Kyberuhkiin varautumisen merkitys korostuu entisestään.</p>	<p>Pienen hyvinvointialueen teknologinen edelläkävijyys ei ole hyvinvointialueelle järkevä tavoite.</p>
<b>Ympäristöön liittyvät</b>	<p>Venäjä on uhka Suomen ja Euroopan turvallisuudelle</p> <p>Suomessa kaupungistumisasteen odotetaan nousevan 79 prosenttiin vuoteen 2050 mennessä. Väestön keskittymisen lisäksi myös työpaikkojen kaupungistuminen jatkuu tulevana vuosikymmeninä.</p> <p>Ilmastonmuutos aiheuttaa terveyshaittoja ja lisääntynyttä palvelutarvetta mm. maastopalojen ja myrskyjen takia.</p>	<p>Haitallisten ympäristövaikutusten lisääntymisen esimerkiksi rajanläheisistä teollisuuslaitoksista ja Itämeren kuljetusreiteiltä on mahdollista.</p> <p>Hyökkäyssota, laaja-alainen vaikuttaminen ja monimuotoistuvat ja päällekkäiset kriisit korostavat kokonaisturvallisuuden toimintamallin jatkuvaa ja ennakoivaa kehittämistä.</p> <p>Väestön ikääntyminen ja yksin asuvien määrän kasvu lisää lähipalvelujen kysyntää.</p> <p>Lisääntyneet helteet, liukastumistapaturmat, vesivälitteiset epidemiat, zoonoottiset infektiot sekä rakennusten kosteusvaurioihin liittyvät haitat.</p> <p>Lämpenemisen myötä yleistyvät hellejaksot aiheuttavat kuolleisuuden nousua, työolojen heikennystä ja työn tuottavuuden laskua.</p>	<p>Varautuminen ilmastomuutokseen ja hyvinvointialueen vastuullisuustavoitteet.</p>

Taulukko 2. Kooste ilmiöistä, niiden heijasteista hyvinvointialueelle ja johtopäätökset suhteessa nykyiseen strategiaan.

## 3 STRATEGIAN PÄIVITYSTARPEET

Laki hyvinvointialueesta (611/2021) 41§ mukaan hyvinvointialueella on oltava strategia, jossa aluevaltuusto päättää hyvinvointialueen toiminnan ja talouden pitkän aikavälin tavoitteista. Hyvinvointialueen strategiassa tulee ottaa huomioon:

- 1) asukkaiden hyvinvoinnin edistäminen hyvinvointialueen tehtävälalla;
- 2) palvelujen järjestämistä ja tuottamista koskevat strategiset linjaukset;
- 3) hyvinvointialueen tehtäviä koskevissa laeissa säädetyt palvelutavoitteet;
- 4) omistajapolitiikka;
- 5) henkilöstöpolitiikka;
- 6) asukkaiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet.

Kaksikielisellä hyvinvointialueella sekä 33 §:n 6 momentissa tarkoitetulla hyvinvointialueella strategiassa tulee huomioida kielellisten oikeuksien toteutuminen hyvinvointialueen palvelujen järjestämisessä ja tuottamisessa.

Hyvinvointialueen strategian tulee perustua arvioon hyvinvointialueen tilanteesta strategian laatimishetkellä sekä tulevista toimintaympäristön muutoksista ja niiden vaikutuksista hyvinvointialueen tehtävien toteuttamiseen. Strategiassa tulee määritellä myös sen toteutumisen arviointi ja seuranta.

Hyvinvointialuestrategian ottamisesta huomioon hyvinvointialueen talousarvion ja -suunnitelman laatimisessa säädetään 115 §:ssä. Strategia tarkistetaan vähintään kerran aluevaltuuston toimikaudessa.

Nykyistä hyvinvointialuestrategiaa tulee päivittää muuttuneen turvallisuus- ja taloustilanteen vuoksi ja kirkastaa näihin muutostekijöihin liittyviä tekijöitä. Nykyisessä strategiassa ei ole asetettu tavoitteita mm. Ilmasto-kysymyksiin. Alueelle valmistuu vastuullisuusohjelma vuoden 2025 loppuun mennessä. Suomessa ilmastonmuutos vaikuttaa suoraan ja välillisesti kansalaisten terveyteen ja hyvinvointiin. Jo nykyisissä olosuhteissa on syytä varautua sään ja ilmastovaihteluihin ja ääri-ilmiöihin sekä niiden vaikutuksiin, sillä se auttaa sopeutumaan myös tuleviin ilmastovaihteluihin ja muutoksiin. Sosiaali- ja terveysministeriön ilmastomuutoksen sopeutumisen ohjelman 2021-2031 tavoitteena on selvittää sopeutumisen ja sitä tukevien rakenteiden nykytila, tunnistaa nykyisiä ja uusia sopeutumistoimia terveyden ja hyvinvoinnin toimialueella, konkretisoida ja selkeyttää toimenpiteitä STM:n hallinnonalan vastuualueella. Sopeutumissuunnitelmaa pyritään myös jalkauttamaan sosiaali- ja terveydenhuollon toimijoille ja lisäämään riskitietoisuutta sosiaali- ja terveydenhuollon sektorilla. Itä-Uudenmaan hyvinvointialue huomioi vastuullisuusohjelmassaan ja päivitettävässä strategiassa ilmastomuutoksen sopeutumisen ohjelman tavoitteita.

Nykyisessä strategiassa käytettävät termit ”kriittiset menestystekijät” ja ”strategiset aloitteet” on syytä yksinkertaistaa lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteiksi, jolloin ne on helpompi ymmärtää ja juurruttaa organisaation eläviksi tavoitteiksi. Selkeiden lyhyiden ja pitkän aikavälin tavoitteiden seuranta ja mittarien määrittäminen on helpompaa, kuin kriittisten

menestystekijöiden ja strategisten aloitteiden. Strategian mittarit tulee kokonaisuudessa arvioida uudelleen, jotta ne palvelevat kehityksen suunnan seurantaan, ovat mitattavissa ja tuottavat vaikuttavaa tietoa.

Tavoitteenamme on hyvä strategia.

<b>Hyvä strategia</b>	<b>Huono strategia</b>
Tunnistaa ongelmat	Ohittaa tai peittää ongelmat
Tekee valintoja ja rajauksia	Haluaa tehdä kaikkea
Suuntaa toteuttamiseen	Listaa tavoitteita tai juhlapuheita
Ohjaa päätöksentekoa ja toimintaa	Ei vaikuta arjen johtamiseen
Mittaa vaikuttavuutta	Raportoi määrää ja toimintaa