



UUDENMAAN TE-KESKUS & HELSINGIN YRITTÄJÄT Hoiva-alan kartoitus 2008

*Katri Ahtiainen
Pekka Vuorela
Mikko Kesä*

Esipuhe

Hyvinvointipalveluita tuotetaan joka päivä niin kuntien, järjestöjen kuin kasvavassa määrin yritysten toimesta. Vastuu palveluista useimmiten on kunnilla jotka eivät pysty eikä niiden ole tarkoituksenmukaista tuottaa tulevaisuudessa itse kaikkia palveluita, vaan palveluiden ostoa tulee väistämättä lisääntymään.

Hoiva-ala elää voimakkaan muutoksen aikaa väestön ikääntyessä, asiakkaiden laatuvaatimusten kasvaessa ja julkisen sektorin roolin muuttuessa. Kuntien pitkän aikavälin keskeinen haaste on väestön ikääntyminen sekä tästä aiheutuva työvoiman väheneminen ja julkisten menojen nopeutuva kasvu. Toki on muistettava, että ikääntyvä väestö pysyy yhä pidempään virkeänä. Aktiivinen senioriväestö on Suomelle suuri voimavara.

Elintason nousun myötä ihmiset haluavat yhä yksilöllisempää ja laadukkaampaa palvelua. Rahoitusongelmat pakottavat julkisen sektorin avaamaan palvelutuotannon markkinoita yhä enemmän yksityisille toimijoille.

Nämä hoiva-alan haasteet ovat mittavia ja yleisesti tiedossa. Hoiva-alan yritystoiminnan kasvun mahdollisuudet ovat suuret, mutta kasvun tiellä on edelleen monia esteitä. Haasteista selviäminen ja mahdollisuuksien hyödyntäminen edellyttää aktiivista kehittämisotetta, yhteistyötä ja päätöksentekoa niin julkisten kuin yksityisten toimijoiden keskuudessa.

Tapahtuvat rakennemuutokset tarjoavat kunnille ainutlaatuisen mahdollisuuden palvelutuotannon tapojen hallittuun muuttamiseen. Siinä työssä tarvitaan erityisesti yrityksiä. Ja yritysten ja kuntien välistä tiiviimpää yhteistyötä.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on hahmottaa hoiva-alan kehitys- ja osaamistarpeita Uudellamaalla. Ennakointitutkimus toteutettiin Uudenmaan TE-keskuksen ja Helsingin Yrittäjien yhteistyönä ja sen käytännön toteutuksesta vastasi Innolink Research Oy. Tutkimukseen vastasi Uudenmaan alueen hoiva-alan yksityisiä yrityksiä sekä julkisen sektorin hyvinvointipalveluiden tuottajia. Tutkimus perustuu runsaaseen 300 puhelinhaastatteluun, henkilökohtaisiin haastatteluihin sekä tulevaisuuspajatyöskentelyyn.

Tämäkin tutkimus osaltaan osoittaa, että elämme aikoja, jolloin on nopeastikin pyrittävä uudistamaan palvelujärjestelmämme.

Kiitos kaikille osallistuneille ja antoisia lukuhetkiä!

Helsingissä 7.5.2008

Johtaja Hannu Paju

Toimitusjohtaja Anssi Kujala

Uudenmaan TE-keskus

Helsingin Yrittäjät ry

SISÄLLYSLUETTELO

Esipuhe	2
1. JOHDANTO	4
1.1. Tutkimuksen tavoitteet	4
1.2. Tutkimuksen toteutus ja menetelmät	5
2. ENNAKOINTI - MÄÄRITELMÄ	8
3. HOIVA-ALAN LYHYEN TÄHTÄIMEN SUUNNITELMAT	9
3.1. Markkinatilanteen kehittyminen	9
3.2. Liiketoiminnan kehittäminen	10
3.3. Työvoimatarpeet	15
3.4. Koulutus- ja kehittämistarpeet	16
3.5. Verkostoitumistarpeet	18
4. TULEVAISUUDEN TEKNOLOGIAT HOIVA-ALALLA	19
5. HOIVA-ALAN KESKEISET MUUTOSTEKIJÄT	21
5.1. Suuret muutokset (megatrendit)	22
5.2. Heikot signaalit - määritelmä	24
5.3. Aineistosta esiin nousseita heikkoja signaaleja	27
6. TULEVAISUUSPAJA JA SEN MENETELMÄT – HEIKKOJEN SIGNAALIEN TYÖPAJA	31
7. JOHTOPÄÄTÖKSET	33
LÄHTEET	36

1. JOHDANTO

1.1. Tutkimuksen tavoitteet

Hoiva-alan ennakointi- ja kehittämistutkimus toteutettiin Uudenmaan TE-keskuksen ja Helsingin yrittäjien toimeksiannosta joulukuusta 2007-2008. Tutkimuksen toteutti Innolink Research Oy. Tutkimuksen tavoitteena oli saada aikaan konkreettisia tuloksia hoiva-alaa edustavien (yksityiset, järjestöt / säätiöt) vastaajien näkemyksistä tulevaisuudesta noin 3-5 vuoden aikajänteellä ennakoinnin tutkimusmenetelmin avattuina.

Hoiva-alan hyvinvointisektori koostuu hyvinvointipalveluja tuottavista yrityksistä, julkisesta sektorista sekä kolmannen sektorin toimijoista. Tässä tutkimuksessa kohderyhmän muodostavat pääasiassa hoivapalveluja tarjoavat yritykset (esim. hoitolaitokset, kotihoitoon keskittyvät yritykset, fysio-, hammas- ja terapiapalveluita tarjoavat yritykset), joista on painotettu lisäksi pieniä- ja keskisuuria yrityksiä. Muita kohderyhmiä ovat järjestöt ja säätiöt (esim. erilaiset liitot ja yhdistykset).

Tutkimuksen kokonaistavoitteet ovat jäsennehtynä seuraavat:

- Hoiva-alan nykytilan ja kehitystarpeiden selvitys (markkinatilanne, liiketoiminta, verkostoituminen, teknologiat)
- Työvoiman saatavuus ja henkilöstömäärän kehitys
- Tulevaisuuden osaamistarpeet ja niihin vastaaminen
- Heikkojen signaalien poimiminen aineistosta

Ennakointitutkimuksessa näitä kartoitetaan seuraavista kolmesta näkökulmasta:

NÄKÖKULMA	HYÖDYNTÄMISKOHDE
Keskiarvoina	<i>Strateginen:</i> Klusterin tai toimialan ennakoitintietona, pitkän tähtäimen suunnitelmat, ohjelmat, strategiat
Luokiteltuina / Rajattuina / Taustamuuttujittain	<i>Operationaalinen:</i> Palveluiden suuntaaminen, palvelu / tarvepoolit, palveluiden tuotteistaminen, projektisuunnittelu jne.
Vastaajakohtaisesti (=identifioidusti)	<i>Asiakaskohtainen:</i> Yrityskohtaisesti uudet työpaikat, palvelutarpeet, joihin TE-keskus voi räätälöidä palveluitaan ja kehittämistoimenpiteitään.

Kuva 1. Tutkimuksen näkökulmat ja hyödyntämiskohteet

1.2. Tutkimuksen toteutus ja menetelmät

Tutkimus toteutettiin puhelinhaastatteluina, henkilökohtaisina haastatteluina sekä tulevaisuuspajana. Kohderyhmän muodostivat Uudenmaan alueen hoiva-alan yksityiset yritykset sekä julkisen sektorin hyvinvointipalveluiden tuottajat (säätö- ja kolmannen sektorin toimijat). Tutkimus perustuu 304 puhelinhaastatteluun, 15 henkilökohtaiseen syvähaastatteluun, tulevaisuustyöpajasta saatuun materiaaliin sekä kirjallisiin lähteisiin. Tutkimuksessa hyödynnettiin jo olemassa olevaa tietoa ennakoinnista ja sen menetelmistä hyödyntäen mm. Internet-lähteitä.

Puhelinhaastattelujen keskeisiä teemoja olivat:

- Toimiala ja sen kehitys
- Henkilöstömäärä ja sen kehitys
- Osaaminen
- Tulevaisuuden ennakointi mm. työvoimaan, teknologioihin ja markkinoihin sekä yhteiskuntaan liittyen

Syvähaastattelujen keskeisiä teemoja olivat:

- Yritysten verkostoitumistarpeet
- Palveluiden myynti ja kokemukset myyntiin liittyen
- Yritysten kasvun mahdollisuudet ja esteet
- Työvoima- ja osaamistarpeet
- Heikot signaalit eri osa-alueilta
 - palvelut
 - teknologiat
 - sovellukset
 - yksilön oma käyttäytyminen

Tulevaisuuspaja pidettiin heikkojen signaalien pajana, jossa esiteltiin puhelin- ja syvähaastatteluista esiin nousseita heikkoja signaaleja. Tulevaisuuspajan osanottajat saivat ideoida lisää heikkoja signaaleja sekä pohtia niiden liiketoimintapotentiaalia. Heikkojen signaalien määrittelyä sekä aineistosta esiin nousseet heikot signaalit esitellään tarkemmin luvussa 5.2. ja 5.3.

Puhelinhaastattelujen kohderyhmän muodostivat hoiva-alan yritykset sekä julkisen sektorin hyvinvointipalveluiden tuottajat (säätö- ja kolmannen sektorin toimijat). Henkilökohtaisten asiantuntijahaastattelujen kohderyhmänä olivat hoiva-alan asiantuntijat eri organisaatioista ja yrityksistä. Osallistujat sekä syvähaastatteluihin että tulevaisuuspajaan valikoituivat oman halukkuuden mukaan.

Puhelinhaastattelulomake sekä henkilökohtaisten syvähaastattelujen runko löytyvät tutkimuksen liitteinä.

Puhelinhaastattelusta saatua tutkimusaineistoa kuvataan prosenttijakaumilla, jolloin saadaan kokonaiskuva vastaajista.

RYHMÄ (REKISTERITIETO)	%	N
Yritykset	55,6	169
Julkinen sektori	44,4	135

ORGANISAATION PÄÄSEKTORI	%	N
Yksityinen	61,2	186
Järjestöt / säätiöt	38,8	118

ONKO KAUPUNKI OMISTAJANA SÄÄTIÖSSÄ?	%	N
Kyllä	13,8	13
Ei	86,2	81

ORGANISAATION LIIKEVAIHTO	%	N
Alle 50 000 €	6,3	19
50 000 – 100 000 €	5,6	17
100 001 – 200 00 €	8,2	25
200 001 – 500 000 €	17,1	52
500 001 – 1 000 000 €	9,9	30
1 000 001 – 2 000 000 €	10,2	31
2 000 001 – 500 000 €	9,2	28
Yli 5 milj. €	5,6	17
Ei vastattu	28,0	85

JULKISEN SEKTORIN HANKINTOJEN OSUUS LIIKEVAIHDOSTA	%	N
Alle 10 %	23,5	58
10 – 30 %	12,1	30
31 – 60 %	8,9	22
61 – 80 %	7,7	19
Yli 80 %	47,8	118

HENKILÖSTÖMÄÄRÄ	%	N
Alle 10	47,8	144
10 – 29	27,2	82
30 – 49	10,0	30
50 – 100	7,6	23
Yli 100	7,3	22

ELÄKKEELLE JÄÄVIEN MÄÄRÄ	%	N
1 – 2 henkilöä	18,4	56
3 – 4 henkilöä	7,2	22
5 – 10 henkilöä	6,3	19
Yli 10 henkilöä	4,3	13
Ei vastattu	63,8	194

Lisäksi organisaatioiden absoluuttinen henkilöstömäärä ja eläkkeelle jäävien absoluuttinen määrä esitetään MarketMix®-ohjelmistossa.

2. ENNAKOINTI - MÄÄRITELMÄ

Valtioneuvoston ennakointiverkoston raportissa (Saijets & Moisio 2005) ennakointi määritellään seuraavasti: *”Ennakoinnilla tarkoitetaan järjestelmällistä, osallistavaa prosessia, jossa kerätään tietoa, arvioidaan ja analysoidaan sitä ja laaditaan visioita keskipitkän ja pitkän aikavälin tulevaisuudesta. Tulevaisuuden ennakoinnilla pyritään parantamaan nykyisten päätösten tietopohjaa.”*

Alueellisen ennakoinnin tavoitteena on lähtökohtien tarjoaminen eri toimijoiden strategiselle sekä toimenpidesuunnittelulle. Tulevaisuuden kehityskulkuja koskeva tieto on hajautunut yhteiskunnissa niin laajalle, että yksittäisen organisaation on lähes mahdotonta hankkia sitä. Juuri tämän vuoksi alueellisessa ennakoinnissa korostetaan verkostoitumista tiedon saatavuuden parantamiseksi. Koska tulevaisuus koskettaa meitä kaikkia, pyritään ennakoinnin kautta lisäämään tärkeimpien toimijoiden ja sidosryhmien osallistumista visioiden laatimiseen ja yhteisten strategioiden käytännön toteuttamiseen. (Nieminen & Toivonen, 2002)

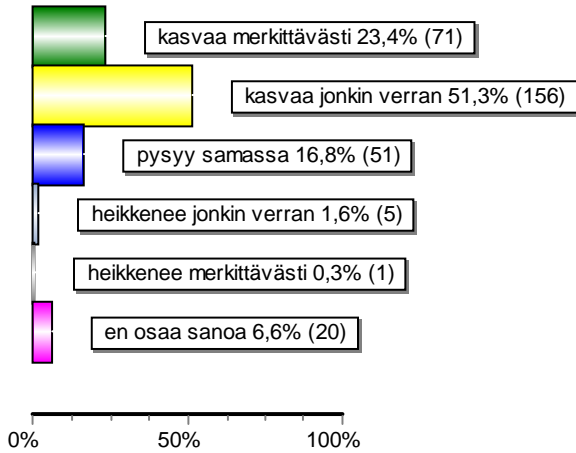
Niemisen ja Toivosen toimittamassa ennakointioppaassa (emt.) ennakointiin sisällytetään viisi olennaista elementtiä, joita on hyödynnetty myös tässä tutkimusprosessissa.

1. **Jäsennetty tiedonhankinta** pitkän aikavälin yhteiskunnallisista, taloudellisista sekä teknologisista kehityskuluista ja tarpeista.
2. **Vuorovaikutteiset ja osallistavat menetelmät**, joiden avulla käydään keskustelua edellä mainituista kehityskuluista ja tarpeista sekä tutkitaan ja analysoidaan niitä.
3. **Sosiaaliset verkostot**, joita luodaan edellä mainituissa vuorovaikutteisissa lähestymistavoissa.
4. Toimintaa ohjaavien, **strategisten visioiden** luominen, joihin sitoudutaan yhteisesti; pelkkä skenaarioiden esittäminen ei yksinään riitä.
5. Luoduissa visioissa on yhdistettävä toteuttamiskelpoisuus ja haluttavuus. On tärkeää selvittää, mitä visiot merkitsevät **tämänhetkisten päätösten ja toimenpiteiden** kannalta.

3. HOIVA-ALAN LYHYEN TÄHTÄIMEN SUUNNITELMAT

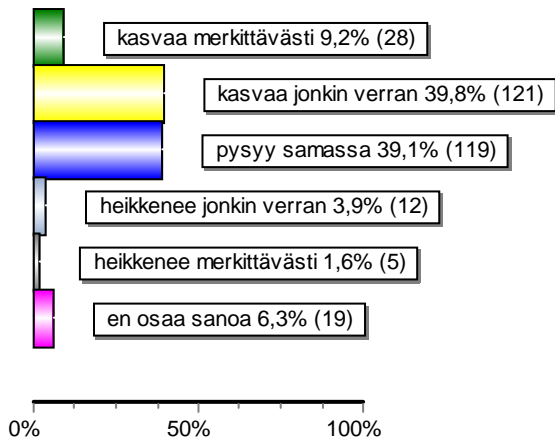
3.1. Markkinatilanteen kehittyminen

Hoiva-alan kokonaismarkkinoiden kehittyminen tulevaisuudessa nähdään vastaajien keskuudessa positiivisessa valossa. Yhteensä 75 prosenttia vastaajista arvioi alan markkinoiden kasvavan jonkin verran tai merkittävästi. 17 prosenttia uskoo markkinatilanteen pysyvän samassa. Markkinatilanteen heikkenemiseen uskoo ainoastaan yhteensä kuusi vastaajaa (2%).



Kuva 2. Arvio hoiva-alan kokonaismarkkinoiden kehittämisestä seuraavien kahden vuoden aikana (N=304)

Oman yrityksen / organisaation osalta liikevaihdon asteittaiseen tai merkittävään kasvuun seuraavan kahden vuoden aikana uskoo yhteensä 49 prosenttia vastaajista. Markkina-aseman arvioi puolestaan pysyvän samassa 39 prosenttia vastaajista. Markkina-asemansa heikkenemiseen uskoo ainoastaan yhteensä 6 prosenttia vastaajista. Pääasiassa ne vastaajat, jotka ennakoivat hoiva-alan kokonaismarkkinoiden kasvavan, näkevät myös oman yrityksensä / organisaationsa liikevaihdon kasvavan.



Kuva 3. Arvio oman yrityksen / organisaation liikevaihdon kehittämisestä seuraavien kahden vuoden aikana (N=304)

3.2. Liiketoiminnan kehittäminen

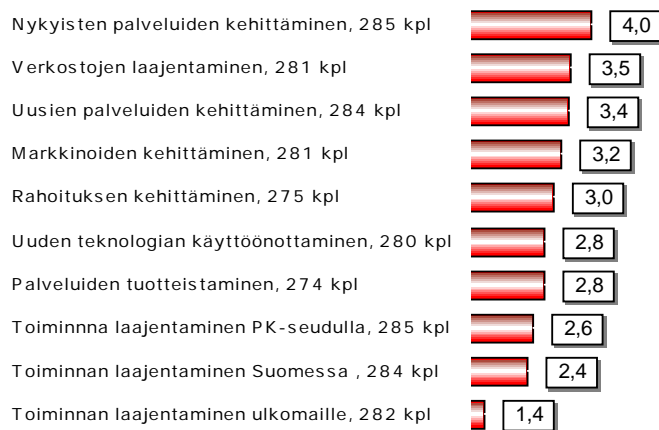
Hoiva-alan yritysten kasvun mahdollisuudet liittyvät verkostoitumiseen, ulkomailta tulevan osaavan työvoiman saatavuuteen, kysynnän kasvuun, asiakaslähtöisyyden lisääntymiseen ja palvelun laadun kehittymiseen sekä yksityisten toimijoiden määrän kasvuun. Kasvun mahdollisuuksina nähdään myös erilaiset tukevat veroratkaisut.

Sen sijaan suurimpana esteenä hoiva-alan yritysten kasvulle pidetään osaavan henkilöstön puutetta, joka johtuu alan alhaisesta houkuttelevuudesta (mm. imagon, palkkauksen, työssäjaksamisen ja henkilöstömitoituksen vuoksi) ja koulutusmäärien riittämättömyydestä. Joidenkin arvioiden mukaan sekä julkisen että hankerahoituksen huono saatavuus on kasvua haittaava tekijä, kun yrityksissä kaikkea haluttua ei pystytä toteuttamaan.

Lisäksi eri sidosryhmät ja toimijat saattavat toimia kasvua estävinä tekijöinä. Esimerkiksi erilaisten säädösten (EU, Suomen viranomaiset) lisääntyminen sekä tukien (RAY) puuttuminen voi vaikuttaa heikentävästi hoiva-alan yritysten kasvuun. Helsingin kaupungin haluttomuus ulkoistaa ja sitä kautta kilpailun vääristyminen nähdään niin ikään kasvua estävinä tekijöinä.

3.2.1 Liiketoiminnan osa-alueiden kiinnostavuus

Kysyttäessä liiketoiminnan kehittämiseen liittyvien tekijöiden kiinnostavuutta, mainitsevat vastaajat kaikista kiinnostavimpana nykyisten palveluiden kehittämisen. Myös verkostojen laajentaminen sekä uusien palveluiden kehittäminen saavat vastaajilta melko korkeat kiinnostusarvosanat. Sen sijaan toiminnan laajentamiseen liittyvät tekijät näyttävät vastaajille vähiten kiinnostavina: laajentaminen PK-seudulla saa kiinnostavuudeltaan keskiarvoksi 2,6, laajentaminen Suomessa 2,4 ja toiminnan laajentaminen ulkomaille 1,4.



Kuva 4. Kuinka kiinnostavina näette seuraavat liiketoiminnan kehittämisen osa-alueet? (1=ei lainkaan kiinnostava...5=erittäin kiinnostava) (N=304)

Vertailtuna organisaation pääsektorin mukaan kokevat yksityiset rahoituksen kehittämisen ja uuden teknologian käyttöönottamisen keskiarvoon verrattuna hieman vähemmän kiinnostaviksi kuin järjestöt / säätiöt.

Sen sijaan järjestöt / säätiöt kokevat rahoituksen ja markkinoiden kehittämisen sekä uuden teknologian käyttöönoton kiinnostavammaksi yksityisiin verrattuna.

TOIMINNAN TEKIJÄT	Keskiarvo N= 304	yksityinen N= 186	järjestöt /säätiöt N= 118
Toiminnna laajentaminen PK-seudulla	2,6	2,5	2,7
Toiminnan laajentaminen Suomessa	2,4	2,3	2,5
Toiminnan laajentaminen ulkomaille	1,4	1,4	1,3
Nykyisten palveluiden kehittäminen	4,0	3,9	4,1
Uusien palveluiden kehittäminen	3,4	3,4	3,4
Palveluiden tuotteistaminen	2,8	2,8	2,9
Rahoituksen kehittäminen	3,0	2,8	3,5
Uuden teknologian käyttöönottaminen	2,8	2,6	3,2
Verkostojen laajentaminen	3,5	3,4	3,6
Markkinoiden kehittäminen	3,2	3,2	3,4
Keskiarvo	2,91	2,82	3,06

Taulukko: Vertailu pääsektorin mukaan

Vihreä = tekijä on vähintään 0,2 yksikköä parempi/korkeampi kuin keskiarvo

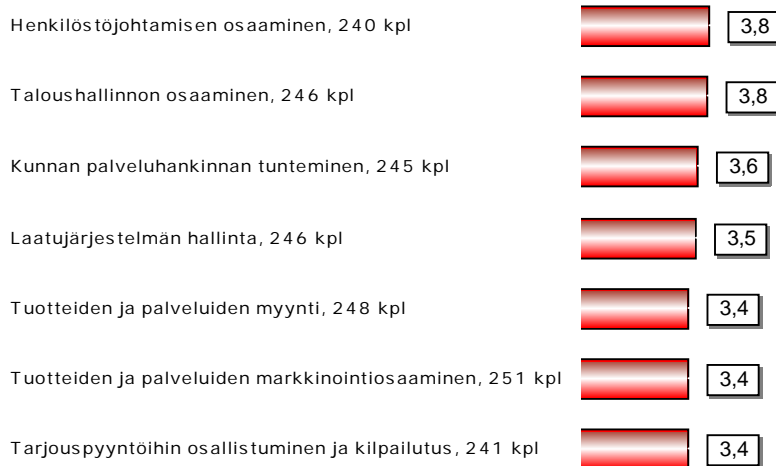
Punainen = tekijä on vähintään 0,2 yksikköä heikompi/alhaisempi kuin keskiarvo

Globalisaation merkitystä ja vaikutuksia hoiva-alaan kysyttiin tarkemmin syvähaastatteluissa. Toiminnan laajentaminen ulkomaille sai heikoimman kiinnostavuusarvosanan puhelinhaastatteluissa (1,4) eikä syvähaastatteluissa globalisaation merkitystä ja hyötyjä myöskään tarkasteltu toiminnan laajentamisen näkökulmasta. Vain muutamat haastatelluista yrityksistä / organisaatioista ilmoittivat tekevänsä yhteistyötä ulkomailta toimivien alan yritysten kanssa.

Syvähaastatteluissa vastaajat tarkastelivat globalisaatiota ja sen merkitystä lähinnä työvoiman, verkostojen ja uusien innovaatioiden rantautumisen näkökulmista. Globalisaatioon liitettiin sekä positiivisia että negatiivisia mielikuvia. Globalisaatio näyttäytyy hoiva-alaa edustaville vastaajille kaksijakoisena ilmiönä, joka toisaalta avaa mahdollisuuksia (esim. ammattitaitoisen työvoiman saanti, hoivavienti), mutta tuo mukanaan myös uhkia esimerkiksi heikkenevän laadun ja työpaikkojen menetyksien muodossa.

3.2.2 Liiketoiminnan osa-alueiden osaaminen

Vastaajat pitävät omaa osaamistaan vahvimpana henkilöstöjohtamiseen (3,8) sekä taloushallinnon osaamiseen liittyen (3,8). Sen sijaan markkinointiosaaminen ja tarjouspyyntöihin sekä kilpailutukseen osallistumisen osaaminen arvioidaan kaikista heikoimmaksi (3,4). Kokonaisuudessaan eri osaamisalueet saavat hyvin samansuuntaisia keskiarvoja.



Kuva 5. Arvioi seuraavia osaamisalueita organisaationne kannalta. (1=ei lainkaan osaamista..5=erinomainen osaaminen) (N=304)

Vertailtaessa organisaation pääsektorin mukaan järjestöt / säätiöt arvioivat oman osaamisensa keskimääräistä huonommaksi seuraavien tekijöiden suhteen:

- tuotteiden ja palveluiden markkinointiosaaminen
- tuotteiden ja palveluiden myynti
- tarjouspyyntöihin osallistuminen ja kilpailutus

TOIMINNAN TEKIJÄT	Keskiarvo N= 304	yksityinen N= 186	järjestöt /säätiöt N= 118
Tuotteiden ja palveluiden markkinointiosaaminen	3,4	3,5	3,2
Tuotteiden ja palveluiden myynti	3,4	3,5	3,1
Kunnan palveluhankinnan tunteminen	3,6	3,6	3,7
Tarjouspyyntöihin osallistuminen ja kilpailutus	3,4	3,4	3,2
Laatujärjestelmän hallinta	3,5	3,6	3,5
Taloushallinnon osaaminen	3,8	3,7	3,8
Henkilöstöjohtamisen osaaminen	3,8	3,9	3,7
Keskiarvo	3,55	3,60	3,47

Taulukko: Vertailu pääsektorin mukaan

Vihreä = tekijä on vähintään 0,2 yksikköä parempi/korkeampi kuin keskiarvo

Punainen = tekijä on vähintään 0,2 yksikköä heikompi/alhaisempi kuin keskiarvo

3.2.3 Kustannusten hallinta ja jakautuminen tulevaisuudessa

Väestön ikääntymisestä johtuvien menopaineiden arvioidaan kasvavan noin kuusi prosenttiyksikköä suhteessa bruttokansantuotteeseen parissakymmenessä vuodessa. Verotusta tulisi arvioiden mukaan nostaa n. 1-2 prosenttiyksikön verran, jotta ikääntyminen ei johtaisi hallitsemattomaan velan kasvuun. Hyvinvointipalveluissa on mahdollista löytää säästönvaraa, jos kunnissa pohditaan tehokkaampia tapoja tuottaa palveluita. (VATT, 2007.)

Hoiva-alan yritysten / organisaatioiden edustajilta pyydettiin arvioita kustannusten jakautumisesta hoiva-alalla tulevaisuudessa. Todennäköisimpänä vastaajien keskuudessa pidetään sitä, että yksilöiden oma maksuosuus tulee lisääntymään (67%). Kunnan maksuosuuden kohdalla arviot asettuvat melko tasaisesti: hieman vajaa kolmasosa (30%) uskoo kustannusten lisääntyvän, sama määrä (30%) vähenevän ja hieman yli kolmasosa (35%) uskoo kustannusten kuntien maksuosuuden osalta pysyvän samana. Kokonaisuudessaan siis lähes kaikki vastaajat (96%) uskovat maksuosuuden lisääntyvän.

Merkille pantavaa on se, että yksilöiden maksuosuuden lisääntymiseen uskoo myös reilusti yli puolet (62%) julkista sektoria edustavista vastaajista.

MAKSUSUUDEN MUUTOS	YKSILOIDEN MAKSUSUUS % (N)	KUNTIEN MAKSUSUUS, % (N)
Lisääntyy	66,9 (174)	29,5 (76)
Vähenee	3,8 (10)	30,0 (93)
Pysyy samana	29,2 (76)	34,5 (89)

Taulukko: Arviot maksuosuuksien jakautumisesta tulevaisuudessa hoiva-alalla

Vastaajat, jotka uskovat yksilöiden maksuosuuden lisääntyvän, pitävät pääasiallisina seurauksina palvelun tuottajien määrän lisääntymistä, palvelujen muuttumista asiakaslähtöisemmäksi ja yksilöllisemmäksi, laadun parantumista sekä kilpailun kiristymistä. Osa vastaajista kokee kilpailutuksen johtavan laadun heikkenemiseen, koska hinnasta tulee määräävä tekijä. Hinta myös johtaa ihmisten eriarvoiseen asemaan, jos kaikilla ei ole varaa ostaa samoja palveluja.

Kuntien maksuosuuden kasvua ennakoivat vastaajat arvioivat kuntien aseman muuttuvan siten, että niiden on pohdittava rooliaan hoiva-alan kentällä uudelleen. Koska yksityisten palveluntarjoajien tarve ja määrä tulee kasvamaan, on kunnan tulevaisuudessa ostettava yksityiseltä puolelta yhä enemmän palveluja. Tämä johtaa kilpailuttamiseen ja palvelujen laadun paranemiseen - ja toisaalta osan mielestä palvelujen laadun heikkenemiseen.

Kustannusten hallintaan toiminnan turvaamiseksi on yrityksissä ja organisaatioissa varauduttu huolellisesti: tilannetta seurataan jatkuvasti ja ennakoidaan mahdollisia muutoksia. Tarpeen tullen katetta pyritään parantamaan nostamalla hintoja tai leikkaamalla menoja. Kustannusten tasapainottamiseksi tuoteistetaan palveluja, parannetaan laatua sekä laajennetaan rahoituspohjaa ja toimintaa. Erilaiset rahastot ja vakuudet tuovat varmuutta ja jatkuvuutta toimintaan, samoin kuin verkostot ja yhteistyösopimukset sekä ulkoistaminen.

3.2.4 Näkökulmia palveluiden myyntiin ja kilpailutukseen (syvähaastattelut)

Syvähaastatteluissa vastaajia pyydettiin arvioimaan kokemuksiaan kilpailutuksesta sekä pohtimaan tekijöitä, jotka kannustaisivat osallistumaan kilpailutukseen.

Vastaajien kokemukset kilpailutuksesta olivat melko negatiivisia. Negatiiviset kokemukset kilpailutuksesta johtuivat mm. kilpailutuksessa häviämisestä kyseenalaisin perustein sekä kilpailutuksen yksipuolisuudesta ja kriteerien puutteesta. Myös byrokraattisuus ja hankeosaamisen puute sekä pelkkään hintaan tuijottaminen vaikuttivat vastaajien asenteisiin ja huonoihin kokemuksiin.

Hoiva-alan palveluiden kilpailuttamisessa törmäävätkin erilaiset arvot: kilpailutukseen liitetään hintojen polkeminen alas, joka ei välttämättä takaa laatua eli hyvää hoitoa ja hoidon saatavuutta palvelun käyttäjälle. Kuitenkin hoiva-alalla laadun, ei pelkästään hinnan, tulisi ratkaista. Osa vastaajista kokee, että ajatus kilpailutuksesta pitäisikin kokonaan poistaa hoiva-alalta.

Lisäksi kilpailutus koetaan myös epäedulliseksi tietyille toimijoille. Esimerkiksi pienten yritysten kohtalo voi olla vaakaaludalla, sillä nykyinen kilpailutilanne suosii suuria organisaatioita sekä alalla pitkään olleita. Sen lisäksi yrityksissä välttämättä ole osaamista, jota kilpailutuksen näkökulmasta vaaditaan. Osaamisen puute saattaa olla osasy syy vastaajien negatiiviseen suhtautumiseen ja kokemuksiin kilpailutukseen liittyen, sillä puhelinhaastatteluissa vastaajat arvioivat oman osaamisensa heikoimmaksi liittyen juuri palvelujen myyntiin ja markkinointiin, kilpailutukseen sekä tarjouspyyntöihin (ks. sivu 12).

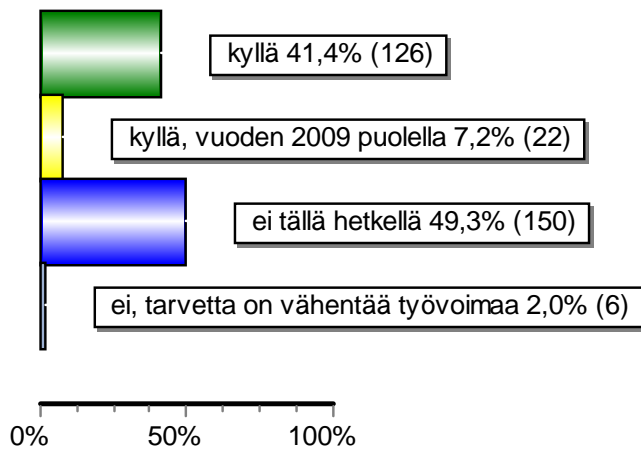
Ainoastaan muutama kilpailutukseen osallistunut vastaaja kuvasi kilpailutuksen olleen helppoa, yksinkertaista ja toimivaa. Lisäksi oli muutamia vastaajia, jotka olivat vasta menossa mukaan kilpailutukseen eivätkä näin ollen voineet vielä jakaa kokemuksiaan.

Jotta hoiva-alan edustajat olisivat valmiita osallistumaan kilpailutukseen aktiivisemmin, vaatisi se osallistavaa yhteistyötä, jossa yrittäjät olisivat mukana keskustelemassa laadusta ja kartoittamassa tilannetta kokonaisvaltaisesti. Palvelusetelimalli nähdään toimivana ratkaisuna, jota tulisi kehittää ja laajentaa. Myös hoiva-alan yritysten ja organisaatioiden osaamiseen olisi syytä panostaa, jos kilpailutukseen osallistumista halutaan edistää. Epävarmuuden poistaminen toimii tärkeänä kannustimena, samoin erilaisten tukevien palvelujen tarjoaminen yrityksille.

Toivomuksia palvelun tilaajalle (Helsingin kaupunki) esitettiin muutamia. Vastaajat kaipasivat suhteiden luomista (ulkoinen ja sisäinen viestintä), sillä osalla ei ole yhteistyötä Helsingin kaupungin kanssa lainkaan. Ostajan tulisi myös sitoutua enemmän palvelun tuottajaan, vähentää byrokraattisuutta sekä tehdä nykyistä pidempiä sopimuksia. Palvelun tilaajan tulisi lisäksi tarkemmin laskea työnsä hinta sekä tehokkuus; vasta tämän jälkeen julkisen sektorin työ olisi vertailukelpoinen kilpailutuksessa olevien tuottajien hintaan. Hyvissä hankinnoissa / ostoissa painavat laadun lisäksi varmuus toimituksissa, sovittujen asioiden toteuttaminen sekä pitkäikäisyys.

3.3. Työvoimatarpeet

Yhteensä noin puolella vastaajayrityksistä / organisaatioista (48%) on joko välittömiä tai lähitulevaisuuden tarpeita lisätyövoimalle. Heistä jopa 41 prosentilla työvoiman tarve on ajankohtainen. Työvoiman vähennystarpeita on ainoastaan 2 prosentilla vastaajayrityksistä / organisaatioista.



Kuva 6. Onko yrityksellänne tarvetta lisätyövoimalle? (N=304)

91 prosenttia lisätyövoiman tarvetta kokevista kokee tarvetta etenkin työntekijöille. Toimihenkilöitä sen sijaan tarvitsee 18 prosenttia vastanneista. Toimihenkilöiden ja työntekijöiden tarve koskee pääasiassa yksittäisiä henkilöitä, mutta työntekijöistä on osalla vastanneista pulaa suuremmastakin määrästä. Hieman yli kymmenesosa vastanneista (13%) tarvitsee työntekijöitä jopa yli 10 henkilöä lisää.

Tulevaisuuden ammattinimikkeet liittyvät perinteisiin hoiva-alan ammatteihin: lähihoitajat, sosionomit ja sairaanhoitajat saavat useita mainintoja. Sen lisäksi erilaiset ohjaajat, terapeutit, mielenterveysasiantuntijat ja sosiaalialan työntekijät mainitaan useasti tulevaisuuden ammatteina. Liiketoimintaosaamiseen liittyen tullaan tarvitsemaan hallinnointiosaajia sekä laskenta- ja markkinointiosaajia. Lisäksi vanhus- ja mielenterveystyöhön tarvitaan tulevaisuudessa yhä enemmän resursseja. Samanaikaisesti alan vähäinen kiinnostavuus tekee resurssipulasta varsinkin vanhusten hoidon näkökulmasta tulevaisuudessa entistä suuremman.

Etenkin kuntapuolella työvoiman tarve saattaa kasvaa jopa uhkaaviin mittoihin, kun alalle kouluttautuneet siirtyvät houkuttelevammalle yksityiselle sektorille. Myös eläköityminen lisää työvoimapulaa entisestään. Julkisen sektorin työnantajakuvassa, palkoissa, työsuhde-eduissa, bonuksissa ja mahdollisuuksissa vaikuttaa omaan työhön on parantamisen varaa.

Pääosin tulevaisuuden työvoiman nähdään tulevan PK-seudulta (70%) tai muualta Suomesta (67%). Työvoiman tulon Euroopasta tai muualta maailmasta uskoo ainoastaan vähäinen määrä vastaajia (14%). Toisaalta syvähaastatteluissa korostettiin ulkomailta, etenkin Virossa, tulevien työntekijöiden merkitystä työvoimapulaan vastaamisessa.

3.4. Koulutus- ja kehittämistarpeet

Vastaajat arvioivat puhelinhaastatteluissa henkilöstön kehittämisen mahdollisuuksia eri henkilöstöryhmissä täydennyskoulutuksen, työkyvyn ja työssäjaksamisen, olemassa olevan henkilöstön kehittämisen ja uuden henkilöstön täsmäkoulutuksen osalta.

Eri kehittämistapojen mahdollisuudet arvioiduissa henkilöstöryhmissä (johto / esimiehet, toimihenkilöt, työntekijät) saivat hyvin samansuuntaisia arvioita. Eniten mahdollisuuksia / resursseja kehittämiseen arvioitiin olevan työntekijöillä ja toiseksi eniten johdolla / esimiehillä. Sen sijaan toimihenkilöiden mahdollisuudet arvioitiin alhaisimmaksi kaikkien kehittämistapojen suhteen.

Keskeisiksi henkilöstön kehittämisen osa-alueiksi hoiva-alalla nousevat laatuosaaminen, substanssiosaaminen, perusosaamisen syventäminen sekä erilaiset verkostoitumiseen, asiakaspalveluun ja tiimityöhön liittyvät osa-alueet. Alla olevaan kuvaan on koottu yhteenvetona puhelinhaastatteluaineistosta keskeisiä kehittämisen osa-alueita.

KESKEISIÄ HENKILÖSTÖN KEHITTÄMISEN OSA-ALUEITA HOIVA-ALALLA

Koulutukseen liittyvät tekijät:

- Perusosaaminen, täydennyskoulutukset
- Erytisoamisen kehittäminen (esim. allergiakoulutus)
- Päihdepsykiatrian koulutus
- Nuoriin ja lapsiin liittyvän osaamisen kehittäminen
- Työturvallisuus- ja kriisivalmiuskoulutus
- Työlainsäädäntöön liittyvän tietoisuuden kasvattaminen
- Dokumentointi, kirjaaminen, taloushallinto
- Ajankäytön hallintakoulutus
- Uusien teknologioiden käyttökoulutus
- Järjestökoulutus (mm. lainsäädäntö)

Sisäiset prosessit:

- Yhteisöllisyys / tiimityö / ryhmätyöt
- Laatuun liittyvä asiat
- Työhyvinvointi, jaksaminen ja ammattitaidon ylläpitäminen
- Asiakaspalvelu ja sosiaaliset taidot
- Myynti- ja markkinointihenkisyyden kehittäminen
- Työntekijän perehdyttäminen koko organisaation toimintaan
- Verkostotyö, verkostoitumistaidot
- Johtamiskulttuuri (ml. palkitsemisjärjestelmä)
- Henkilöstöhallinto
- Projektien hallintaosaaminen
- Alan tietojen nopeampi päivittäminen, varautuminen tuleviin muutoksiin

Kuva 7. Keskeisiä henkilöstön kehittämisen osa-alueita hoiva-alalla? (N=304)

Syvähaastatteluissa vastaajat arvioivat osaamisen tarpeita 3-5 vuoden aikajänteellä. Uudelle henkilöstölle esitettiin osaamis- ja koulutustarpeita seuraavasti:

- **peruspalvelut:** terveydenhuollon ammattilaiset, hoitajat, kielitaidon kohentaminen, sairaanhoitajat, käytännön työn suorittajat
- **erikoistuneet palvelut:** moniosaajuus, esteettisen hammashoidon taitajat, mielenterveysasiantuntijat, kielitaidon kohentaminen, erikoislääkärit, psykoterapian osaajat, päihdepsykiatria, päihdehaittojen hoidon ammattilaiset, fysioterapeutit, miespuoliset hoitajat, lähihoitajat, kansainväliset taidot
- **kotihoitoon liittyen:** vanhustyön osaajat, lähihoitajat, sairaanhoitajat, oppisopimusopiskelijat, avohoidon asiantuntijat
- **liiketoimintaosaamiseen liittyen:** työlainsäädäntö, laskenta- ja markkinointiosaaminen, hallinnointiosaajat, erikseen liiketoimintaosaamiseen erikoistuneet henkilöt, logistiikka, tietotekniikkaosaaminen, markkinointi, tuotantotaloudellinen ajattelu, arjen innovaatio-osaaminen
- **johtamis- ja esimiestaitoihin liittyen:** byrokratian vähentäminen, liiketoimintaosaamisen vahvistaminen, henkilöstön hyvinvointiin panostaminen, tietotekniikkaosaaminen, ammattijohtajien tarve

Kokonaisuudessaan eniten tarvetta ennakoidaan olevan suorittavaa työtä tekeville "perustekijöille", joilla on laaja osaamisala, sillä hoiva-alaa koettelevien muutosten seurauksena yksilöiden työnkuvaa ei voida rajata enää yhden osa-alueen hallinnan perusteella. - Toisaalta osa vastaajista kokee, että nykyinen koulutus tarjoaa liian laaja-alaista koulutusta ja kapea erikoisosaaminen on tulevaisuudessa tarpeellisempaa. Esimerkiksi lähihoitajia tulisi kouluttaa vaativampiin ja erikoistuneisiin tehtäviin.

Vanhustyötä ja mielenterveyspuolta tulisi "markkinoida" nuorille paremmin, jotta kasvavaan tarpeeseen voidaan vastata. Suurimpana uhkana osaamiseen liittyen pidettiin useimpien vastaajien keskuudessa edelleen työvoimapulaa.

Uhkatekijänä tulevaisuudessa pidetään myös koulutuksen lisäarvon menetystä: asiakkaat eivät suostu maksamaan osaamisesta ja henkilöstö kokee lisäkoulutuksen "kaivattuna huilaamisena". Myös hiljaisen tiedon siirtymättömyys koetaan ongelmaksi ns. kisällijärjestelmän puuttuessa. Tietotekniikan osaamattomuus voi olla uhka, jos hoitajat eivät ole kiinnostuneita uusien järjestelmien käyttöönotosta ja opettelusta.

Osaamisella ei ole myöskään mahdollisuutta syventyä, jos työntekijät poukkoilevat liikaa ja työsuhteet ovat lyhyitä. Julkisen puolen tulisi kiillottaa imagoaan mm. työviihtyvyyden ja palkkauksen osalta, jotta siirtymistä yksityiselle puolelle voidaan hallita ja sitoutumista yhteen paikkaan lisätä.

3.5. Verkostoitumistarpeet

Hoiva-alan asiantuntijoiden syvähaastatteluissa pyydettiin vastaajia arvioimaan verkostoitumistarpeita, verkostoitumisen hyötyjä ja esteitä sekä sopivia verkostoitumistapoja.

Verkostoituminen koetaan yleisesti vastaajien keskuudessa tärkeäksi ja välttämättömäksi tulevaisuuden kannalta muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta. Myös puhelinhaastatteluista saadut tulokset osoittavat verkostoitumisen kiinnostavuuden liiketoiminnan kehittämisen suhteen (ks. s. 10). Poikkeuksen muodostivat syvähaastattelujen osalta muutamit toiminimellä toimivat yritykset, jotka eivät koe verkostoitumista tarpeelliseksi eivätkä kovin hyödylliseksikään.

Verkostoitumisen avulla hoiva-alan toimijoilla on mahdollisuus jakaa kustannuksia esimerkiksi markkinointiin ja erilaisiin hankintoihin liittyen. Verkostoituminen voi johtaa organisaatioissa nopeampaan oppimiseen, kun tiedon kulku nopeutuu, kokemuksia jaetaan ja ongelmia voidaan ratkoa yhdessä. Verkostoituminen isojen yritysten kanssa lisää myyntiä ja tunnettuutta. Hyödyt kantavat asiakkaalle asti paremman laadun muodossa.

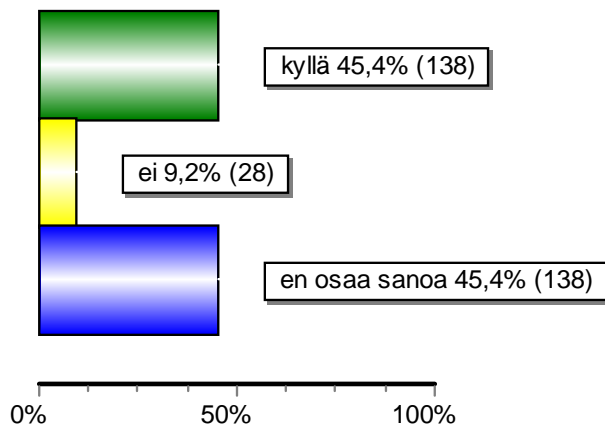
Tehokasta verkostoitumista saattavat estää hoiva-alan perinteet ja asenteet. Eri toimijat voivat olla tottuneita työskentelemään yksin eikä näköpiirin laajentaminen välttämättä onnistu helposti. Myös erilaiset toimintatavat ja toimijoiden erilaiset luvat ja taustat (esim. volyyymi, kokemus) voivat hankaloittaa verkostoitumista. Hankala kilpailu-asetelma, omat innovaatiot ja salassapitovelvollisuus ovat niin ikään verkostoitumista estäviä tekijöitä; joskin erilaiset pakotetut yhteistyön muodot voivat madaltaa näitä esteitä.

Verkostoitumista voitaisiinkin helpottaa erilaisilla yhteistyön muodoilla, jolloin se voisi tapahtua luonnollisesti ja oman aktiivisuuden kautta. Toisaalta myös ulkopuoliset tahot voivat tukea verkostoitumista. Erilaiset koulutukset, jäsentilaisuudet ja kurssit sekä liiton ja Suomen Yrittäjien tuki voivat helpottaa hoiva-alan yrityksiä ja organisaatioita verkostoitumaan.

4. TULEVAISUUDEN TEKNOLOGIAT HOIVA-ALALLA

Sekä puhelinhaastatteluissa että henkilökohtaisissa syvähaastatteluissa vastaajia pyydettiin nimeämään tulevaisuuden avainteknologioita hoiva-alaan liittyen. Vastaajia haastettiin myös pohtimaan, onko nykyisellään uusia teknologioita kehitteillä tarpeeksi.

45 prosenttia puhelinhaastatteluun osallistuneista kokee, että uusia teknologioita on kehitteillä tarpeeksi. Sen sijaan 9 prosenttia pitää nykyistä kehittelyä riittämättömänä. Lähes puolet (45%) vastaajista ei kuitenkaan osannut kommentoida tilannetta.



Kuva 8. Onko uusia teknologioita kehitteillä tarpeeksi? (N=304)

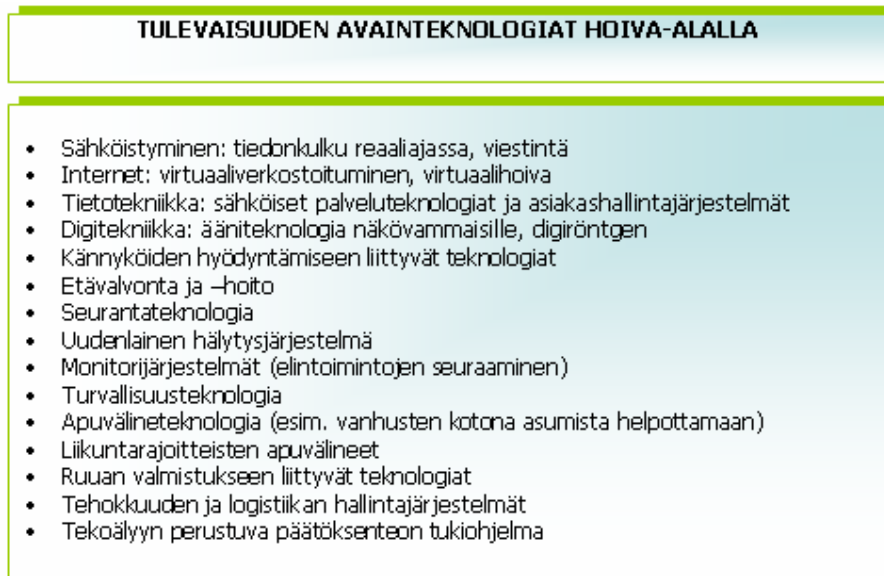
Perusteluissa ilmenee, että vaikka tarvittavaa teknologiaa olisi kehitteillä tarpeeksi, se ei takaa silti vielä asenneongelmien poistumista sekä motivaatioita opetella uusien teknologioiden käyttöä. Toistaiseksi uusia teknologioita ei myöskään ole saatu riittävässä määrin käyttöön eikä niistä välttämättä yrityksissä / organisaatioissa tiedetä tarpeeksi.

Tulevaisuuden teknologiat. Toiminnan sähköistyminen sekä tietokoneen ja internetin hyväksikäyttö leviävät entistä enemmän myös hoiva-alalle. Etenkin internetin mahdollisuudet eri palvelujen tuottamiseen, verkostoitumiseen ja yhteydenpitoon liittyen nähdään tulevaisuuden avainteknologioina. Erilaiset seurantamenetelmät ja gps-paikannusmenetelmät tulevat olemaan suurena apuna hoiva-alan työn tekemisessä.

Tietotekniikan rooli tulevaisuudessa liittyy myös sellaisten järjestelmien kehittämiseen, joilla voidaan helpottaa hoiva-alan ydintoiminnoista poikkeavien tehtävien tekemistä (esim. hallinnolliset tehtävät). Tietotekniikan painottumisen vuoksi erilaiset tietoturvaan liittyvät riskit voivat kuitenkin muodostua tulevaisuudessa uhaksi.

Monet tulevaisuuden avainteknologiat ovat kytköksissä myös ikärakenteen muuttumiseen sekä siihen, että tulevaisuudessa helpotetaan ihmisten kotona asumista erilaisten hoitolaitosten sijaan.

Alla olevaan kuvaan on koottu keskeisiä tulevaisuuden avainteknologioita hoiva-alalla. Sekä uusia että kehittämistä vaativia teknologioita nimettiin runsaasti. Myös luvussa 5.2. esitellään lisää tulevaisuuden avainteknologioita, jotka on poimittu syvähaastatteluista.



Kuva 9. Tulevaisuuden avainteknologiat hoiva-alalla (N=304) (puhelinhaastattelut)

Maailmaankuulu keksijä ja futurologi Ray Kurzweil (Vanhakkala, 2008) näkee tulevaisuudessa ihmisen (ihmisaivot) ja koneen (tekoäly) sulautuvan yhteen. Tällöin eri puolille sekä aivoja että kehoa istutetaan miljoonia millimetrin miljoonasosien kokoisia neuroistukkeita, nanobotteja, jotka valvovat terveyttä ja hoitavat kokonaisvaltaisesti ihmiskehoa.

Kurzweil pitääkin ratkaisuna tulevaisuuden ongelmiin teknologista kehitystä. Hoiva-alalla tämä tarkoittanee sitä, että tulevaisuudessa teknologia mahdollistaa ja tarjoaa ratkaisuja erilaisiin ratkaisemattomiin ongelmiin (mm. sairauksien etenemisen pysäyttäminen, vanhenemisen siirtämisen merkittävästi). Terveyttä kyetään edistämään tunnistamalla yhä useampia sairauksien taustalla olevia syitä ja mekanismeja. Paremmat ja tehokkaammat lääkkeet voidaan tuottaa geeniteknologian avulla. Lääkkeistä tulee henkilökohtaisia täsmälääkkeitä ja ne pystytään kuljettamaan oikeaan kohtaan elimistössä.

Kurzweil hahmottaa informaation ja teknologisen evoluution tapahtuvat kuuden aikakauden kautta. Nykyiseltään olemme ohittamassa tai jo ohittaneet fysiikan ja kemian aikakauden, biologian aikakauden ja aivojen aikakauden. Tulossa on yhä vahvemmin teknologian aikakausi - vuoteen 2029 mennessä teknologia ja äly ovat sulautuneet yhteen.

5. HOIVA-ALAN KESKEISET MUUTOSTEKIJÄT

Kysyttäessä työvoimaan, yhteiskuntaan, teknologiaan sekä markkinoihin liittyvien muutostekijöiden todennäköistä tapahtumista seuraavien 3-5 vuoden aikana korostuvat vastaajien keskuudessa asiakkaiden arvostukseen sekä hoiva alan merkityksen kasvuun liittyvät tekijät kaikkein todennäköisimpinä (4,1). Myös julkisen sektorin aseman muutos (3,8) sekä palveluiden laatuun liittyvien viranomaismääräysten kiristyminen (3,8) saavat vastaajilta korkeimmat arvosanat. Sen sijaan vastaajat pitävät melko epätodennäköisenä, että työvoiman tarve romahtaa uuden teknologian kehittymisen takia (1,6) tai, että markkinat muuttuvat yksinomaan kansainvälisiksi (1,7). Epätodennäköisenä pidetään myös sitä, että hoiva-alan yritykset karsiutuvat julkisen sektorin toiminnan vuoksi (2,4) eli alan markkinat eivät avautuisikaan.



Kuva 10. Kuinka todennäköisenä pidätte muutostekijöiden tapahtumista seuraavien 3-5 vuoden aikana? (N=137) (1=muutos erittäin epätodennäköinen...5=muutos erittäin todennäköinen)

Edellä mainittujen muutostekijöiden vaikutukset vastaajien omien yritysten kannalta ovat samassa linjassa tekijöiden tapahtumistodennäköisyyden kanssa. Suurimmat vaikutukset oman yrityksen toimintaan on vastaajien mukaan erityisesti asiakkaiden arvostuksella, joka koskee yrityksen arvoja ja mainetta (4,0), hoiva-alan merkityksen kasvulla (3,9) sekä julkisen sektorin roolin muuttumisella (pakotettu hankkimaan enemmän palveluita yrityksiltä (3,7).

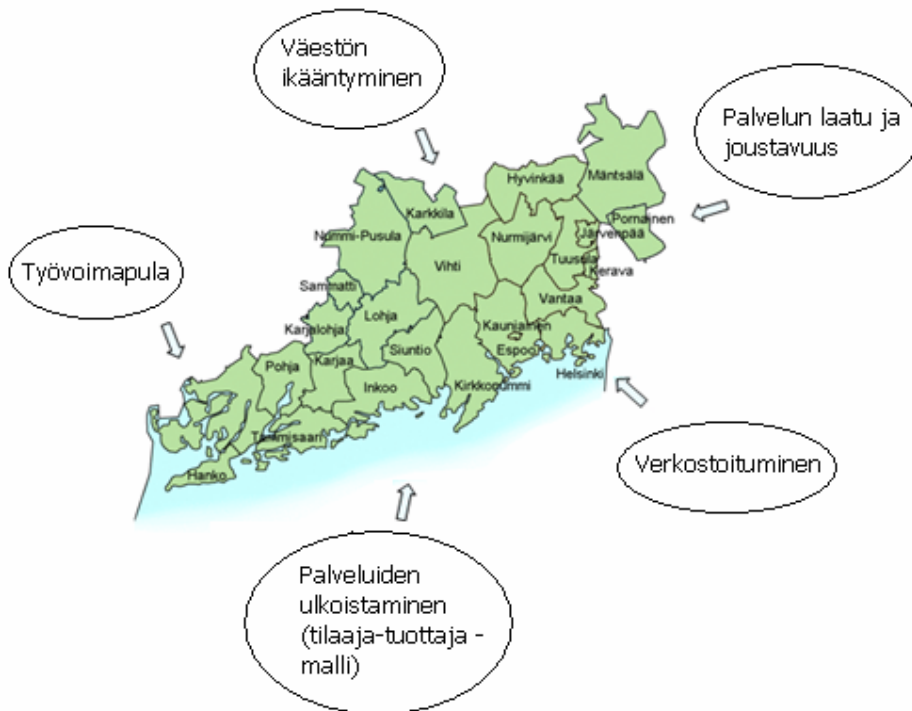
Seuraavassa esitetään tutkimusaineiston pohjalta nousseita tulevaisuuden kehityssuuntia sekä megatrendien että heikkojen signaalien valossa.

5.1. Suuret muutokset (megatrendit)

Megatrendi on yhteiskuntien rakenteita syvällisesti muuttava, usein globaali ilmiö. Se etenee suhteellisen autonomisesti ja sen perimmäisiä syitä voi olla vaikea eritellä. Toimialojen, yritysten ja yksilöiden kannalta megatrendi on luonteeltaan vääjäämätön muutosvoima, jolla on merkittäviä vaikutuksia kansalliseen ja kansainväliseen talous- ja yhteiskuntajärjestelmään.

“Megatrendeillä eli kehityksen suurilla aalloilla tai linjoilla tarkoitetaan yleensä sellaista ilmiötä tai ilmiökokonaisuutta, jolla voidaan nähdä olevan yleinen jo toteutuneen kehityksen perusteella tunnistettava suunta ja jonka uskotaan jatkuvan samansuuntaisesti myös tulevaisuudessa.” (Mannermaa, 2000)

Megatrendeistä voidaan puhua, kun tarkastelun kohteena oleva ilmiö hahmotetaan riittävässä laajuudessa ja ymmärretään se tosiasia, että megatrendi itsessään voi sisältää useita erilaisia ilmiöitä, suuntautumistapoja sekä yllätyksiä. Olennaista on kuitenkin se, että nämä ilmiöt muodostavan samansuuntaisen kokonaisuuden. Yritysten näkökulmasta megatrendit ovat useimmiten ‘annettuja’ toimintaympäristökijöitä, joihin ei juurikaan voida vaikuttaa. Niitä voidaan kuitenkin pyrkiä tunnistamaan ja samanaikaisesti sopeuttamaan omaa toimintaa suuntaan, jossa nämä suuret ilmiöt otetaan mahdollisimman hyvin huomioon. (emt., 2000)



Kuva 11. Hoiva-alan megatrendit Uudenmaan alueella

1) työvoimapula

Työvoimapulaan hoiva-alalla johtaa alan vähäinen houkuttelevuus (palkkaus, työedut, työn raskaus), eläköityminen, väestörakenteen muutos sekä arvojen muutokset. Työvoimapulan helpottamiseksi paine rekrytoida ulkomailta kasvaa.

2) väestön ikääntyminen

Väestön ikääntymisen ja eliniän pidetymisen seurauksena vanhusten suhteellinen osuus väestöstä kasvaa. Vanhukset ovat keskimäärin parempikuntoisia ja täten myös hoiva-alan tarjoama palveluntarve on erilainen. Hoitoa tarvitsevien maksukyky paranee ja tulevaisuudessa arvostetaan yhä enemmän laadukasta ja yksilöllistä hoitoa.

3) palveluiden ulkoistaminen: tilaaja-tuottaja –mallin vahvistuminen

Palvelujen ulkoistaminen tulee vahvistamaan rooliaan tulevaisuudessa ja tilaaja-tuottaja –mallia tullaan toteuttamaan entistä tehokkaammin. Ulkoistaminen vaatii verkostoitumista ja yhteistyön toimivuutta eri tahojen kanssa ja välillä. Kilpailutus tulee muuttamaan rakenteita ja kuntien tulee miettiä, miten suhtautua laatuun ja sisältöön hinnan lisäksi.

4) palvelun laatu, joustavuus ja kysyntä

Palvelujen laadun merkitys korostuu myös hoiva-alalla. Kuluttajien tietoisuus ja vaatimustaso kasvavat. Koska tarjottujen palvelujen määrä lisääntyy, lisääntyy samalla myös yksilön vapaus valita sopivat palvelut ja hoitomuodot. Hoiva-alan osajilta tullaan vaatimaan yhä enemmän moniammatillisuutta ja erikoistumista, jotta yksilön tarpeet voidaan täyttää.

Myös yrittäjyys lisääntyy, sillä etenkin yksityisten hoiva-alan palvelujen tarve kasvaa ja johtaa kysynnän kasvuun. Globalisaation seurauksena alalle saadaan uutta verta ja uusia innovaatioita.

5) verkostoituminen

Verkostoituminen tulee olemaan välttämätöntä ja kuntien on mietittävä suhdettaan yksityisiin palveluntarjoajiin. Tulevaisuudessa on suotavaa, että yhteistyötä tullaan tekemään eri sektoreiden ja toimialojen välillä entistä enemmän. Jos verkostoituminen onnistuu, hyötyy koko hoiva-ala siitä. Verkostoitumista on kuitenkin kannustettava ja tuettava, sillä se ei ole itsestäänselvää ja helppoa kaikille hoiva-alan toimijoille.

5.2. Heikot signaalit - määritelmä

Heikot signaalit määritellään yleisesti ilmiöksi tai tapahtumaksi, joka ei välttämättä tapahtuessaan vaikuta tärkeältä tai vaikutuksiltaan kovinkaan suurelta, mutta jolla on tulevaisuuden muodostumisen kannalta olennainen merkitys. Suuret muutokset alkavat usein pienistä, jopa merkityksettömiltä vaikuttavista tapahtumista ja saattavat herättää alkuun ihmettelyä, kummeksuntaa ja jopa vähättelyä. Heikot signaalit vavisuttavat tuttuja ajatusmallejamme asioiden tilasta ja siten niiden merkitys helposti aliarvioidaan. Heikolle signaalille on tyypillistä, että se joko elää ja vahvistuu tai hiipuu pois.

Linturin, Hiltusen ja Kuusen (2000) tutkimuksen mukaan heikko signaali *"on muutoksen ensioire, joka tulee tyypillisesti vahvaksi yhdistymällä toisiin signaaleihin. Heikon tulevaisuussignaalin merkittävyys määräytyy sen vastaanottajan tavoitteista käsin ja sen löytäminen vaatii tyypillisesti systemaattista etsintää. Heikko signaali vaatii: i) tukea, ii) kriittistä massaa, iii) vaikuttavuusvaruutensa kasvua ja asialle omistautuneita toimijoita eli "soihdunkantajia" tullakseen tai estäytyäkseen negatiivisena tulemasta vahvaksi tulevaisuussignaalksi. Heikon tulevaisuussignaalin havaitsevat edelläkävijät tai erityisryhmät, eivät niinkään asiantuntijat."*

Mika Mannermaa (2004) kuvaa tulevaisuudenilmiöitä todennäköisyys-vaikuttavuus –kentän avulla. Kehikon keskeinen tavoite on erotella suureen vaikutukseen kykenevät ilmiöt pieneen vaikutukseen kykenevistä. Suuria vaikutuksia on megatrendeillä ja toisaalta heikoilla signaaleilla. Muut ilmiöt ovat joko tavanomaisia trendejä tai merkityksetöntä kohinaa.

	Pieni vaikutus	Suuri vaikutus
Pieni toteutumistodennäköisyys	Merkityksetöntä kohinaa	Heikot signaalit
Suuri toteutumistodennäköisyys	Tavanomaiset trendit	Megatrendit

Kuva 12. Mannermaan todennäköisyys-vaikuttavuus-kenttä

Tuomo Kuosa (2005) puolestaan hahmottaa tulevaisuudenilmiöitä käyttämällä apuna heikkojen signaalien yllättävyyshahmottajaa. Kehikon perusteella kerätyt heikot signaalit voidaan jakaa neljään luokkaan sen perusteella, kuinka odotettu / yllättävä signaali todella on. Kuosan yllättävyyshahmottajan avulla heikot signaalit voidaan luokitella seuraavasti:

<p>1. Täysin odottamaton (Havainto ei liity mihinkään tuntemaani selvään trendiin: <i>" Yrityksen perustamisseminaarissa oli poikkeuksellisen paljon nuoria"</i>)</p>	<p>2. Monelle melko odottamaton (Havaittu muutos trendissä, havainto trendin vahvistumisesta tai heikkenemisestä: <i>" Islantilaiset sijoittajat kaappaavat suomalaisia yrityksiä"</i>)</p>
<p>3. Osittain odotettu (Loogisen päättelyn kautta todetaan täysin mahdolliseksi tulevaisuuden tilaksi, ei suuri yllätys jos toteutuu: <i>" USA:n Drivetrrough Cafe:t suomeen"</i>)</p>	<p>4. Täysin odotettu (Mega)trendi jatkuu odotetusti: <i>" Kiinailmiö etenee tai nanoteknologia tulee"</i>)</p>

Kuva 13. Kuosan heikkojen signaalien yllättävyyshahmottaja

Kuosan ja Mannermaan lähestymistavat heikkoihin signaaleihin eroavat toisistaan sen suhteen, miten tulevaisuudenilmiöitä (heikkoja signaaleja) tarkastellaan ja millainen merkitys niille annetaan.

Mannermaan todennäköisyys-vaikuttavuus –kenttä aiheuttaa sen, että jotkin ilmiöt ovat ns. super-signaaleja, jotka voivat yksin "räjäyttää pankin". Sen sijaan jälkimmäinen malli (Kuosa) painottaa, että ei ole olemassa mitään "super-signaalia", joka muuttaisi kerralla ja yllättäen rakenteet. Sen sijaan uudet havainnot, kohina ja jo olemassa olevat trendit sisältävät yhtä kaikki tärkeää informaatiota tulevaisuuden muotoutumisesta.

Mallit eroavat toisistaan myös siinä, että ensimmäisen mukaan "sopimattomat palaset" ovat toimintaympäristön muutoksen kannalta ja myös käytännössä merkityksettömiä kun taas jälkimmäisessä periaatteessa kaikilla heikoilla signaaleilla on jokin merkitys toimintaympäristönsä kannalta.

Jokainen heikko signaali vaikuttaa ympäristöönsä useilla eri tavoilla eikä mitään heikkoja signaaleja tule ennalta hylkiä.

MG Taylor konsulttiyrityksessä toimiva Brian Coffmann (1997) puolestaan käsittelee heikkoja signaaleja ja niiden hyväksikäyttöä laajasti edustamansa yrityksen sähköisessä Journal of Transition Management lehdessä. Hän määrittelee heikot signaalit seuraavasti:

Heikko signaali on

- idea tai trendi, joka tulee vaikuttamaan yrityksen liiketoimintaan, tapaan, jolla sitä tehdään sekä ympäristöön, jossa työskennellään
- uusi ja yllättävä signaalin vastaanottajan näkökulmasta (vaikka toiset saattavatkin jo havaita sen)
- toisinaan vaikea jäljittää muiden äänien ja signaalien seasta
- uhka tai mahdollisuus organisaatiolle
- usein aliarvioitu tai pilkan kohteena niiden ihmisten toimesta, jotka "tietävät" asiasta
- yleensä kuluu huomattava viiveaika ennen kuin kypsyy ja liittyy valtavirtaan
- siitä syystä edustaa mahdollisuutta oppia, kasvaa ja kehittyä.

Coffmannin esittelemästä, pragmaattisesta näkökulmasta käsin tulevaisuuspajan osallistujat haastettiin pohtimaan heikkojen signaalien merkitystä liiketoiminnan näkökulmasta.

Tavoitteena oli syventää ja konkretisoida aineistosta esiin nousseita heikkoja signaaleja, niiden merkitystä hoiva-alan tulevaisuuden kehityksen kannalta sekä kannustaa toimialan yrittäjiä innovoimaan. Mitä aikaisemmin orastava tarve uudelle tuotteelle tai palvelulle havaitaan ja muutos tunnistetaan, sitä suurempi potentiaali on myös liiketoiminnalle.

Tutkimuksessa esiin nousseet heikot signaalit esitetään seuraavaksi.

5.3. Aineistosta esiin nousseita heikkoja signaaleja

Aineistosta nousi esiin (puhelinhaastattelut, henkilökohtaiset syvähaastattelut ja tulevaisuustyöpaja) runsaasti heikkoja signaaleja Uudenmaan alueen hoiva-alan tulevaisuuteen liittyen.

Teknologisen kehityksen etenemisen tiedostavat kaikki, mutta mitä kehityksestä seuraa? Korvaako robotti ihmisen ja romuttaa siten hoiva-alan tyypillisesti kuuluvan ihmisläheisyyden? Onko internet tulevaisuuden tapa toimia?

Myös palveluissa tulee tapahtumaan muutoksia. Palveluiden on entistä paremmin täytettävä vaativien ja tiedostavien sekä maksavien asiakkaiden vaatimukset. Etenkin vanhuksille suunnatut palvelut ja teknologiat sekä niihin liittyvät innovaatiot ovat tulevaisuudessa entistä olennaisemmassa roolissa. Arvojen ääripäiden omaksuminen sekä yhteiskunnan polarisoituminen vaikuttavat myös hoiva-alan näkymiin sekä palvelujen ja markkinoiden muuttumiseen.

Tulevaisuuspujassa heikkojen signaalien prosessointi herätti paljon keskustelua niiden liiketoimintamahdollisuuksista. Yleisesti kattavaa listaa pidettiin potentiaalisena tietyille liiketoiminnoille ja uusien innovaatioiden kehittämiseksi. Tulevaisuuspujassa nousi selkeästi esiin muutamia jo lähitulevaisuudessa mahdolliseksi bisnekseksi kääntyviä asioita, jotka on lueteltu alla. Myös niissä näkyy teknologian vaikutus ja toisaalta myös arvojen ja toimintatapojen muutokset sekä se, että hoivapalveluista ollaan tulevaisuudessa valmiita maksamaan eri tavalla.

1. **Virtuaalitodellisuus ja terapiapelit:** ihmisten kokonaisvaltainen hoito ja aktivointi liikkumaan ja pitämään henkisestä hyvinvoinnista huolta. Keskusteluissa painottuivat omaehtoinen oppiminen, virtuaaliläheisyys, nykyisten arvojen haastaminen ja vastuu itsestä.
2. **Hanten-talo:** tavoitteena on ihmisen kokonaisvaltainen aktivointi ja kannustaminen omaehtoiseen toimintaan. Liikkumista pyritään tukemaan erilaisten hankaloittavien tekijöiden avulla. Vastakohtana Hanten-talolle ovat nykymuotoiset kehittyneet talot, jossa koko talon toimintakonsepti on rakennettu ja suunniteltu passivoimaan ihmisen liikkumista.
3. **Vip-seniorit:** erilaiset hoivapalvelut ja –clubit nostavat asemaansa. Palveluista ja laadusta ollaan valmiita maksamaan todella paljon. Seuralla ja tilalla on suuri merkitys.
4. **Robin Hood –ajattelu:** voidaan tarjota erittäin laadukas palvelu eri kohderyhmille täysin eri hinnalla. Kaupallinen ja vapaaehtoinen työ voi yhdistyä, mutta toisaalta myös samalla palvelulla on kaksi täysin erilaista hintaa riippuen kohderyhmästä. Rikkaat tiedostavat maksavansa palvelusta enemmän ja tekevänsä samalla hyvän teon.
5. **Hoiva-broker:** ovat hoiva-alan välittäjiä, jotka pystyvät räätälöimään hyvinvointisektorin palveluntuotannon. Broker toimii tilaajan ja tuottajan välissä ja haastaa ja aktivoi molempia osapuolia syvempään yhteistyöhön. Tuloksena on palvelun ja hintatason synteesi.

Laajempi kuvaus aineistosta esiin nousseista heikoista signaaleista esitetään seuraavilla sivuilla. Heikot signaalit jaetaan eri teemoihin teknologian, palvelujen sekä markkinoiden ja yhteiskunnan suhteen.

TEKNOLOGIAT

- **Teknologian tulo mukaan jokapäiväiseen toimintaan:**
 - Pääsy kaikkiin potilasta koskeviin tiedostoihin mahdollistuu
 - Netin käytön laajeneminen
 - Reaaliaikaisten yhteyksien käyttö
 - Matkapuhelinteknologia, paikantamismenetelmät
 - Virtuaaliodellisuudet fyysistä ympäristöä vahvistamaan
 - Terveystietokonekalut
 - Skype:n käyttö terapiassa
 - Web-kameroiden avulla tapahtuva valvonta
 - Robottikoira ja älyvaatteet

- **Ikäihmisten teknologioiden lisääntyminen:**
 - Vanhuksille hoivatarjotin, josta voivat valita mieleisensä palveluita
 - Nettikahvila senioreille
 - Ikäihmisten omaverkko (Facebook)
 - LäheisDVD

- **Uutta teknologiaa kotiin:**
 - Jääkaappiin ruokalukko, lääkelukko
 - Oma hoivaTVkanava (digi)
 - Terapiatietokonepelejä
 - Vuorovaikutteinen rupatteluTV
 - Yhdellä tunnuksesta netissä pääsy omiin potilastietoihin ja lääkemääräyksiin
 - Innovaatiot hälytysjärjestelmiin liittyen

- **Seurauksia:**
 - Liika tekniikka pilaa ihmisten liikuntakyvyn
 - Teknologia korvaa ihmisen tekemän työn kokonaan

PALVELUT

- **Uudet palvelumuodot:**
 - Mahdollisimman hankala asuminen (Hanten-talo Japanissa) = aktivoi ihmisiä
 - Julkkiksista hoivapalveluiden tuottajia = bisnes rikkaille
 - VIP-Club hoivapalveluihin, joka on kallis
 - Fiiliksen myyminen
 - Vuokrataan vanhuksia kertomaan kansanperinteestä
 - DaySpa miehille
 - Ääni- ja valosaasteen torjunta
 - Ylellisyshoivapalvelut yleistyvät: Rikkaiden ja julkkisten hoitolaitokset
 - Erikoisterapiat ja vaihtoehtoisten hoitojen lisääntyminen, esim. kivitapia
 - Asenneinnovaatiot

- **Uudet toimintatavat:**
 - Joukkorokotukset dementiaan
 - Kunnallinen senioritalotuotanto
 - Terveysvakuutukset
 - Omatoiminen diagnoosi
 - Eläinterapia="kelakorvauskissa"
 - Hoivapalveluiden RobinHoodit => kaupallinen ja vapaaehtoinen työ yhdistyy
 - Hoivapalveluvelvollisuus asevelvollisuuden rinnalle
 - Hyvinvointikoordinointi (meklarit)
 - Palvelut tuotetaan pelkästään kotona
 - Yhteisöjen nousu -> luo terveyttä -> voi hyödyntää kuntoutuksessa
 - Päiväkotien erikoistuminen
 - Plastikkakirurgisten palvelujen käytön räjähdysmäinen kasvu
 - Palvelusetelit käyttöön joka puolella
 - Panostetaan mahdollisuuteen todistaa hoidon vaikutukset
 - Kahvilat / kokoontumiset osana hoivaa

- **Globalisaation seuraukset:**
 - Hoivavienti Thaimaaseen / aurinkorannoille
 - Maahanmuuttajille räätälöidyt polut yhteiskuntaan
 - Globalisaation kautta täysin uusia hoivaperinteitä maailmalta

- **Ikäihmisiin liittyvät palvelut:**
 - Senioriyhteisöjen aktivointi, kerätään ideoita senioreilta
 - "Vanhusten kylät"
 - Yksinäisyyden poistamiseen tähtäävät tukitoimet
 - Hoidot isommille ryhmille (edullisuus)
 - Palvelukeskukset (kaikki palvelut pienellä alueella)
 - Vanhuksille Golfkylä, josta kaikki hoivapalvelut yhdeltä luukulta
 - Pienyhteistöihin siirtyminen
 - Kotihoitopalvelujen lisääntyminen vs. kotihoitopalvelut eivät kiinnosta yrittäjiä
 - Vapaaehtoistyö lisääntyy: vanhus voi vuokrata perheen

- **Seurauksia:**
 - Moniosaajat, joista kuluttajat voivat valita
 - Täytyy hyväksyä ei-virallinen hoito
 - Yksilölliselle palvelulle ei rajaa

MARKKINAT JA YHTEISKUNTA

- Julkinen monopoli säilyy tai sitä pidetään yllä
- Pienet yritykset katoavat suurten tieltä
- Kansainväliset hoivaketjut valtaavat markkinat
- Lama
- Polarisoituminen
- Kehittäminen junnaa paikoillaan -> periaatteellisia päätöksiä ei synny
- Hoiva-alasta erittäin houkutteleva muutosten seurauksena
- Laaduntarkkailu
- Alle 50-vuotiaat dementoituu alkoholin ja huumeiden seurauksena
- Lääkkeiden liika määrääminen ja käyttö
- Psykopotilaat eivät pääse laitoshoitoon -> itsemurhat lisääntyvät
- Laitokseen kuuluvat ohjataan asuntoloihin, mikä muodostaa uhkan muille

- **Arvojen muutokset:**
 - Vanhoihin trendeihin palaaminen
 - Nuorilla ei ole arvoja pitää itseään kunnossa
 - Hoiva-alan perinteistä ei päästä irti
 - Kutsumusta alalle ei koeta
 - Liiaista nöyryydestä tiedostavaksi asiakkaaksi
 - Arvonalenema: hinta määrää, ei eettisyys
 - Psykiasiakkaat lisääntyvät ja heidän odotuksensa ovat uskomattomia
 - 70- ja 80-luvuilla syntyneet eivät totu tekemään töitä viittä päivää viikossa
 - Vastuuton bisnes ui arkeen

- **Työvoima, osaaminen ja yrittäminen:**
 - Rekrytointi Virosta
 - Pirstaloituminen, vastualueet hämärtyy
 - Kumppanuusyrittäminen
 - Koulutus epäonnistuu: moniosaajat vs. kapean erityisalueen osaajat
 - Hiljainen tieto katoaa kisällijärjestelmän puutteesta johtuen
 - Mieshoitajien puute

6. TULEVAISUUSPAJA JA SEN MENETELMÄT – HEIKKOJEN SIGNAALIEN TYÖPAJA

Tutkimuksen yhteydessä järjestettiin heikkojen signaalien tulevaisuustyöpaja, johon osallistui 15 hoiva-alan asiantuntijaa eri yrityksistä ja organisaatioista. Ryhmässä määriteltiin Uudenmaan hoiva-alan tulevaisuudenkuvia heikkojen signaalien teoriasta ja lähtökohdista käsin.

Mannermaa (2003, a) käyttää tulevaisuuspaajasta nimitystä tulevaisuusstudio. Tulevaisuustyöskentelyn hän määrittelee seuraavasti: *”Tulevaisuusstudiotyöskentelyn tavoitteena on tunnistaa ja arvioida alustusten ja studioon osallistuvien asiantuntijoiden oman työskentelyn avulla valitun aihealueen tulevaisuuden kannalta keskeiset ilmiöt. Työskentelyn avulla pyritään tunnistamaan megatrendit, uhkat ja positiiviset mahdollisuudet, sekä hahmottamaan kehittämisen painopisteitä jatkotyöskentelyä varten. Yleensä työskentelyssä edetään valitun aihealueen tulevaisuutta koskevien uhkien tunnistamisen kautta positiivisten mahdollisuuksien ideointiin ja lopulta konkreettisiin johtopäätöksiin.”*

Tulevaisuuspaajan menetelmässä korostuu vetäjän / vetäjien rooli keskustelun ja siitä syntyvän materiaalin kokoajana. Osanottajien tehtävänä on puolestaan uusien ideoiden, ajatusten sekä näkökulmien tuottaminen. Tulevaisuuspaajan tavoitteena oli syventää ja konkretisoida heikkoja signaaleja, niiden merkitystä hoiva-alan tulevaisuuden kehityksen kannalta sekä saada toimialan yrittäjät innovoimaan. Mitä aikaisemmin tarve havaitaan ja muutos tunnustetaan, sitä suurempi potentiaali on liiketoiminnalle.

Tulevaisuuspaajan osallistujille esiteltiin aineistosta (sekä puhelin- että henkilökohtaiset syvähaastattelut) kerätyt heikot signaalit sekä heikkojen signaalien taustaa ja teoriaa. Sen jälkeen osanottajat jakaantuivat pienryhmiin. Pienryhmissä valittiin esitellyistä heikoista signaaleista yksi johtosignaali, joka näyttäytyi ryhmäläisille mielenkiintoisena ja herätti keskustelua. Tämän jälkeen valitut signaalit koottiin yhteen ja äänestettiin niistä yksi, jota osanottajat halusivat tarkemmin käsitellä.

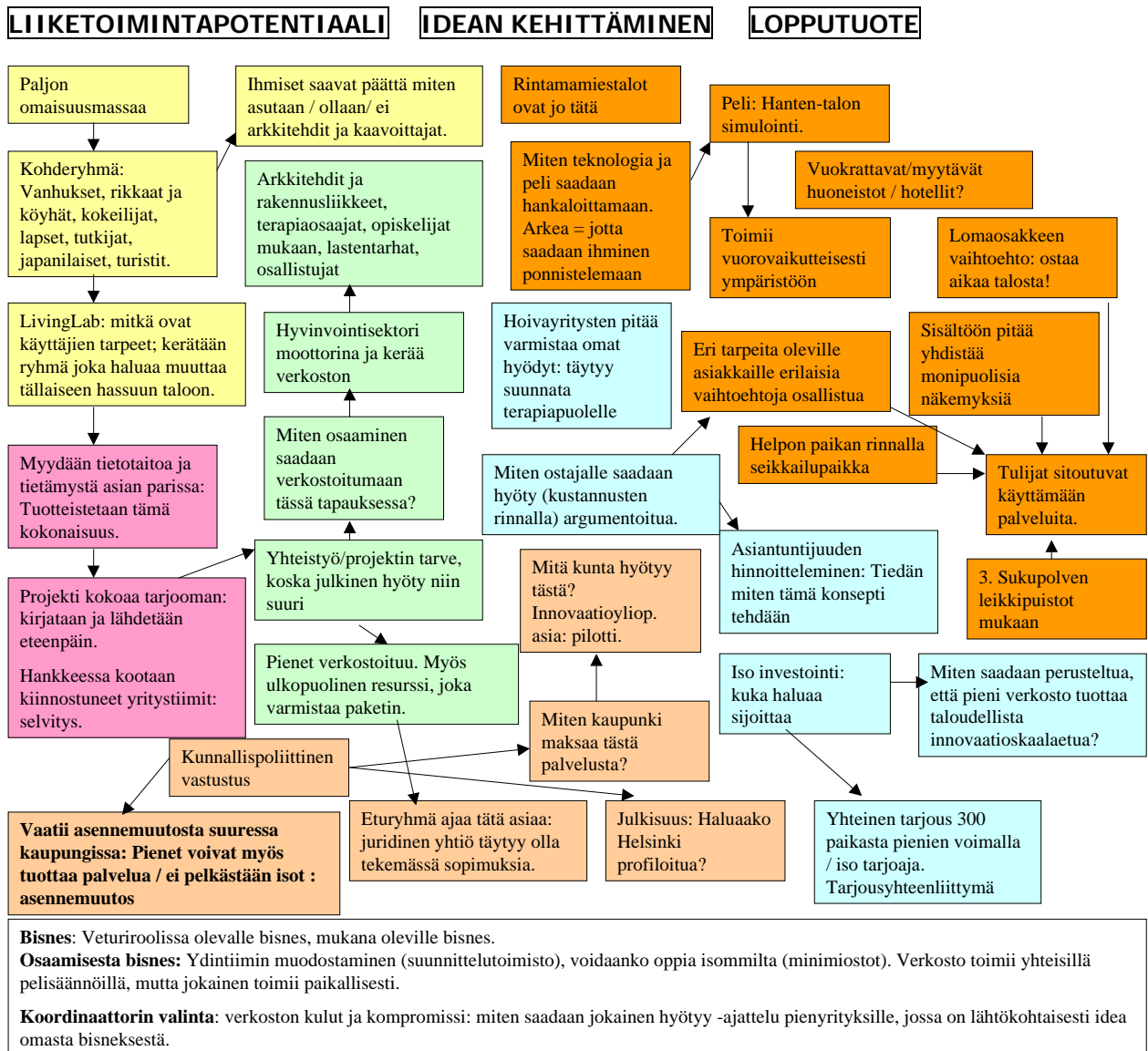
Tulevaisuuspaajassa pohdittiin mm. seuraavia seikkoja:

- Mitkä voisivat olla heikon signaalin liikkeelle panevat voimat nykyhetkessä?
- Mikä mahdollinen tapahtuma voisi pistää vauhtiin lopputilanteeseen johtavan kehityskulun?
- Mitä vaiheita kehityspolku sisältää?
- Mitä pitäisi tehdä tai tapahtua ja milloin?
- Mitkä ovat keskeisiä toimijoita ja miten he käyttäytyvät?
- Miten heikon signaalin toteutuminen vaikuttaa hoiva-alaan?

Tulevaisuuspaajan osanottajat äänestivät kiinnostavimmaksi heikoksi signaaliksi Hanten-monitoimitalon. Hanten-monitoimitaloa voidaan kuvata seuraavasti: talon tavoitteena on säilyttää asukkaiden toimintakyky arjessa ja aktivoida ihmisiä liikkumaan omaehtoisesti. Ihminen aktivoidaan liikkumaan hankaloittamalla hänen elämänsä tiettyjen tekijöiden avulla.

Kantavana teemana Hanten-talossa on ihmisten kokonaisvaltainen aktivointi ja toimintakyvyn säilyttäminen. Hante-monitoimitalossa toimii monen alan osaajia, jotka ovat osanneet hinnoitella ja tuotteistaa osaamisensa ja asiantuntemuksensa.

Tarkempi kuvaus tulevaisuuspajan osallistujien rakentamasta Hanten-monitoimitalon kuvauksesta löytyy alla olevasta kuvasta. Kuvassa esitellään Hanten-talon liiketoimintapotentiaali ja siihen vaikuttavat tekijät, idean kehittämisvaihe sekä lopputulema eli tuote.



Kuva 14. Heikon signaalin (Hanten-talo) muuttuminen liiketoiminnaksi

7. JOHTOPÄÄTÖKSET

Hoiva-alan kokonaismarkkinoiden kehittyminen tulevaisuudessa nähdään vastaajien keskuudessa positiivisessa valossa. **Kolme neljästä vastaajista arvioi alan markkinoiden kasvavan jonkin verran tai merkittävästi.** Vajaa viidesosa uskoo markkinatilanteen pysyvän samassa. Markkinatilanteen heikkenemiseen uskoo ainoastaan pieni määrä vastaajia.

Puolet vastaajista uskoo myös oman yrityksen / organisaation osalta liikevaihdon asteittaiseen tai merkittävään kasvuun seuraavan kahden vuoden aikana. Markkina-aseman arvioi puolestaan pysyvän samassa neljä kymmenestä. Markkina-asemansa heikkenemiseen uskoo ainoastaan vähäinen määrä vastaajia.

Väestörakenteen muuttuessa hoiva-alan **palveluiden kysyntä tulee lisääntymään ja muuttamaan muotoaan.** Vastaajat arvioivat, että tulevaisuudessa yksilöiden oma maksuosuus kasvaa, jolloin myös kuluttajan valinnanmahdollisuus laajenee ja palveluista ollaan valmiita maksamaan eri tavalla.

Kysynnän kasvu johtaa yksityisten toimijoiden kehittymiseen ja yrittäjyyden lisääntymiseen. Niiden mukana kehittyvät myös innovointi, uudet palvelumuodot ja teknologiat. Rahoittajien tuen (TEKES, Sitra) on jakauduttava siten, että innovointi on mahdollista. Julkisen ja yksityisen sektorin on pohdittava roolia muutosten seurauksena. Verkostoituminen on yksi tulevaisuudessa selviytymisen elinehto.

Tulevaisuudessa **kilpailu kovenee** myös hoiva-alalla. Kilpailutukseen suhtaudutaan kaksijakoisesti ja se luo toisaalta mahdollisuuksia toisaalta uhkia eri toimijoille. Hintakilpailun pelätään johtavan laadun heikkenemiseen ja kilpailu nähdään usein myös uhkana pienille toimijoille. Kilpailutus vaatii myös osaamista, jota tällä hetkellä hoiva-alan organisaatioissa ei välttämättä ole. Laatua, joustavuutta ja yhteistyötä on kehitettävä asiakkaan parhaaksi ja hänen lähtökohdistaan ja tarpeistaan käsin, eikä palvelun hinta saisi olla määräävä tekijä. Nykyinen suurten kaupunkien hankintapolitiikka on ongelmallinen, sillä se suuntautuu pääosin suurten toimittajien puoleen jättäen pienet toimijat sivuun. **Myös pienten toimijoiden olisi löydettävä toimivia malleja tehdä yhteistyötä** esimerkiksi alihankintaverkostojen muodossa.

Toiminnan **sähköistyminen sekä tietokoneen ja internetin hyväksikäyttö leviävät** entistä enemmän myös hoiva-alalle. Etenkin internetin mahdollisuudet eri palvelujen tuottamiseen, verkostoitumiseen ja yhteydenpitoon liittyen nähdään tulevaisuuden avainteknologioina.

Puolella vastaajaryityksistä / organisaatioista on joko välittömiä tai lähitulevaisuuden tarpeita lisätyövoimalle. Heistä jopa neljällä kymmenestä työvoiman tarve on ajankohtainen. Työvoiman vähennystarpeita on ainoastaan hyvin harvalla vastaajalla. Työvoimapula näyttäytyy usealle hoiva-alaa edustavalle vastaajalle tulevaisuuden uhkatekijänä. Etenkin nuoria osajia tarvitaan kipeästi alalle lisää.

Työvoimapulaan vastaamiseksi on mietittävä hoiva-alan markkinoita ja kohdennettava toimenpiteet (esim. muutokset koulutuksessa) niiden mukaiseksi - esimerkiksi vanhustyön houkuttelevuutta tulisi lisätä. Kokonaisuudessaan eniten tarvetta ennakoidaan olevan suorittavaa työtä tekeville "perustekijöille", joilla on laaja osaamisala.

Hoiva-alalla on tulevaisuudessa panostettava **enemmän henkilöstön työhyvinvointiin ja sitouttamiseen**. Tämän avulla varmistetaan osaavan työvoiman pysyvyys ja työskentely eläkeikään asti, jolla helpotetaan myös alan kireää työvoimatilannetta. Työntekijöiden sitouttamiseksi pitäisi panostaa niin palkka- ja palkkiojärjestelmään, työviihtyisyyteen ja työhyvinvointiin.

Megatrendeiksi tämän tutkimuksen pohjalta nousivat seuraavat tekijät:

- 1) **työvoimapula**
- 2) **väestön ikääntyminen**
- 3) **palveluiden ulkoistaminen: tilaaja-tuottaja –mallin vahvistuminen**
- 4) **palvelun laatu, joustavuus ja kysyntä**
- 5) **verkostoituminen**

Aineistosta nousi esiin runsaasti **heikkoja signaaleja** Uudenmaan alueen hoiva-alan tulevaisuuteen liittyen. Esiin nousseet heikot signaalit liittyvät suurelta osin uusiin mahdollisuuksiin teknologian, palvelujen ja markkinoiden saralla. Etenkin vanhuksille suunnattuja palveluita ja teknologioita nimettiin runsaasti. Myös sähköistyminen ja internetin mahdollisuudet vaikuttavat myös hoiva-alan tulevaisuuteen.

Tulevaisuusparissa heikkojen signaalien prosessointi herätti paljon keskustelua niiden liiketoimintamahdollisuuksista. Tulevaisuusparissa nousi selkeästi esiin muutamia jo lähitulevaisuudessa mahdollisiksi bisnekseksi kääntyviä asioita, jotka on lueteltu alla. Myös niissä näkyy teknologian vaikutus ja toisaalta myös arvojen ja toimintatapojen muutokset sekä se, että hoivapalveluista ollaan tulevaisuudessa valmiita maksamaan eri tavalla.

Virtuaaliodellisuus ja terapiapelit: ihmisten kokonaisvaltainen hoito ja aktivointi liikkumaan ja pitämään henkisestä hyvinvoinnista huolta. Keskusteluissa painottuivat omaehtoinen oppiminen, virtuaaliläheisyys, nykyisten arvojen haastaminen ja vastuu itsestä.

Hanten-talo: tavoitteena on ihmisen kokonaisvaltainen aktivointi ja kannustaminen omaehtoiseen toimintaan. Liikkumista pyritään tukemaan erilaisten hankaloittavien tekijöiden avulla. Vastakohtana Hanten-talolle ovat nykyuotoiset kehittyneet talot, jossa koko talon toimintakonsepti on rakennettu ja suunniteltu passivoimaan ihmisen liikkumista.

Vip-seniorit: erilaiset hoivapalvelut ja –clubit nostavat asemaansa. Palveluista ja laadusta ollaan valmiita maksamaan todella paljon. Seuralla ja tilalla on suuri merkitys.

Robin Hood –ajattelu: voidaan tarjota erittäin laadukas palvelu eri kohderyhmille täysin eri hinnalla. Kaupallinen ja vapaaehtoinen työ voi yhdistyä, mutta toisaalta myös samalla palvelulla on kaksi täysin erilaista hintaa riippuen kohderyhmästä. Rikkaat tiedostavat maksavansa palvelusta enemmän ja tekevänsä samalla hyvän teon.

Hoiva-broker: ovat hoiva-alan välittäjiä, jotka pystyvät räätälöimään hyvinvointisektorin palveluntuotannon. Broker toimii tilaajan ja tuottajan välissä ja haastaa ja aktivoi molempia osapuolia syvempään yhteistyöhön. Tuloksena on palvelun ja hintatason synteesi.

Heikkojen signaalien pohjalta voidaan pohtia erilaisia tulevaisuudenkuvia ja niiden vaikutuksia hoiva-alaan. Vaikeutuuko hoiva-alan perustehtävän suorittaminen asiakkaiden vaatimusten lisääntyessä? Johtavatko arvojen ääripäiden omaksuminen yhteiskunnan polarisoitumiseen ja eettisyyden heikkenemiseen? Teknologisen kehityksen suunnan tietävät kaikki, mutta kuinka suuri rooli sillä tulee olemaan? Nähtäväksi siis mm. jää, kuinka automatisoitunut ja koneistunut perinteisesti ihmisläheisestä hoiva-alasta tulevaisuudessa tulee.

Suosituksia hoiva-alan kehittämiseksi tutkimustulosten perusteella:

- nuorten houkuttelu vanhustyön pariin, hoiva-alan tekeminen houkuttelevammaksi (työviihtyvyys, palkkaus, imago etenkin julkisella puolella)
- pienten yritysten mahdollisuuksien hyödyntäminen ja niiden tukeminen (ml. kilpailutus)
- ennakoiva palvelukehitys kysynnän muutoksen seurauksena

LÄHTEET

- Coffman, Brian S., Weak Signal Research, Part I: Introduction. Journal of Transition Management. January 15, 1997. MG Taylor Corporation.
<http://www.mgtaylor.com/mgtaylor/jotm/winter97/wsrintro.htm> (luettu 10.2.2008).
- Kuosa, T. 2005. Heikko signaali vai merkityksetön kohina: Pattern management – ontologisesti uusi lähestymistapa heikkojen signaalien ja tarkasteluun ja tulkintaan.
http://www.lifelonglearning.fi/Liitetiedostot/tkuosa_heikotsignaalit.pdf
 (luettu 19.3.2007)
- Linturi, H., Hiltunen, E. & Kuusi, O. 2000. Heikot tulevaisuussignaalit. Heikot signaalit – Delfoi-tutkimus.
<http://www.internetix.fi/kaivos/linturi/extdoc/202-c.pdf> (luettu 19.3.2008)
- Nieminen, J. & Toivonen M. (toim). 2002. Alueellisen ennakkoinnin käytännön opas. Euroopan yhteisöt.
https://www.pirkanmaanennakointipalvelu.info/micaj_storage/635389F1C9C45880E8A7CC99F5782EC2/251/Alueellisen%20ennakkoinnin%20k%E4yt%E4nn%F6n%20opas.pdf (luettu 11.2.2008).
- Mannermaa, M. (2004) Heikoista signaaleista vahva tulevaisuus. Helsinki. WSOY.
- Mannermaa, M. 2003 (a). Tulevaisuusstudio. Artikkelit Mika Mannermaan www-sivuilla.
<http://onet.tehonetti.fi/mannermaa/onet/tutkimusjakonsultointi/data/attachments/Tulevaisuusstudioista.doc> (luettu 11.2.2008).
- Mannermaa, M. 2000 Tulevaisuustaulukot, megatrendit ja heikkojen signaalien tunnistaminen. Teoksessa Tulevaisuuden haltuunotto. Pk-yrityksen ennakkoinnin käsikirja. Työministeriö, Helsinki. Mannermaa, M. (toim.) <http://www.mol.fi/esf/ennakointi/kasikirja/esittely.html> (luettu 13.2.2008)
- Saijets, H. & Moisio H. (toim.) 2005. Valtioneuvoston ennakointiverkosto ja ennakointi ministeriöissä 2005. Valtioneuvoston ennakointiverkoston raportti 1/2005.
http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/03_tutkimus_ja_kehittaminen/04_ennakointi/VN2005.pdf
 (luettu 12.2.2008)
- Vanhakkala, V. 2008. Ihminen ja koneet sulautuvat yhteen vuoteen 2029 mennessä. Aamulehti 26.3.2008, Tänään, B20.
- VATT. 2007. Julkinen talous kestäväksi hyvinvointipalvelujen tuottavuutta parantamalla. Tiedote. http://www.vatt.fi/ajankohtaista/tiedotteet/tiedote/news_3190_id/9 (luettu 31.3.2008)