

*This is an electronic reprint of the original article. This reprint may differ from the original in pagination and typographic detail.*

**Please cite the original version:** Meristö, T. & Laitinen, J. (2020) Tulevaisuuden näkymiä työterveyshuoltoon. Teoksessa Hanna Hakulinen, Pauliina Kangas, Sanna Pesonen (toim.) Yhteistyöllä toimivampi työikäisten terveydenhuolto: TYÖKE - Verkostoilla tehoa SOTEen, työkyvyn tukeen ja työikäisten terveyteen -hankkeen loppuraportti. Helsinki: Työterveyslaitos, 65-74.

Saatavilla: <http://urn.fi/URN:ISBN:9789522619211>

[CC BY-NC-ND 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

kemisestä, otettiin käyttöön vuoden 2018 alusta. Toimintamallin muutoksesta uutisoitiin väestölle maakuntalehti Savon Sanomissa tammikuussa 2018. Kokemukset uudistuneesta käytännöstä ovat olleet positiivisia ja paluu työhön on tapahtunut osin selvästikin aiempaa nopeammin. Tavoitteena on laajentaa käytäntöä myös muille erikoisaloille sekä jatkossa myös perusterveydenhuoltoon.

## Yhteenveto

TYÖKE-hankkeella voidaan katsoa olleen neljä tärkeää tulosta. Ensiksikin muuttuneet ja todennäköisesti edelleenkin muuttuvat sairauspoissaolokäytännöt. Sairauspoissaolojen määrä on paikoin jopa merkittävästi pienentynyt. Samalla työterveyshuoltojen toiminta on kohdistunut perustehtävän mukaisesti työkyvyn arvioon, tukemiseen ja työterveysyhteistyöhön. Lisäksi erikoisaloille on muodostunut käsitystä työterveyshuoltojen toiminnan erilaisista mahdollisuuksista.

Toiseksi työterveyshuollolle on muodostunut kasvot erikoissairaanhoidon päin. Työterveyshuollot ovat osoittaneet vapaaehtoisuuteen pohjautuen kykynsä keskinäiseen yhteistyöhön ja ensimmäistä kertaa myös edustukselliseen moniammatilliseen toimintaan ja yhteistyöhön suhteessa muuhun terveydenhuoltoon. Kun tällainen toiminta on ollut mahdollista tällä kertaa, se innostanee toiminnan jatkamiseen myös toisten kysymysten, esimerkiksi hoitopolkujen laatimisen, parissa.

Kolmanneksi Työterveyshuolto tutuksi muulle terveydenhuollolle –oppimateriaali ja videoanimaatiot, jotka kuvaavat uudella tavalla ja tiiviisti työterveyshuoltojen toimintaa kaikille kiinnostuneille.

Yliopistojen (HY ja UEF) toteuttama kysely koulutuspaikkojen erikoistujille, kouluttajille ja johdon edustajille tuotti tietoa heidän käsityksistä ja odotuksista siitä, mitä erikoistumiskoulutukselle sote-uudistuksen yhteydessä käy ja millaisia odotuksia ja toiveita heillä koulutusta kohtaan on. Kyselyn pohjalta toteutettujen työpajojen avulla syvennettiin kyselyistä saatuja näkemyksiä koulutuspaikkojen nykytilasta ja kehittämistarpeista. Tulosten tarkempi analysointi on käynnissä ja tutkimustuloksia tullaan tämän raportin lisäksi julkaisemaan työterveysalan kansallisissa ja kansainvälisissä julkaisusarjoissa.

## 4.6 Tulevaisuuden näkymiä työterveyshuoltoon

*Tarja Meristö & Jukka Laitinen, Laurea-ammattikorkeakoulu, FuturesLab CoFi*

Yhteiskunta ja työelämä ovat muutoksessa. Megatrendit muuttavat maailmaa ja Suomea siinä samalla. Teknologian murros, digitalisaatio, tekoäly sekä robottien lisääntyvä hyödyntäminen eri aloilla muuttavat työelämää. Muutos tuo uusia haasteita työntekijöille ja työyhteisöjen johtamiseen, mutta myös työterveyshuollolle. Teknologian mahdollistama 24/7/365-yhteiskunta yli aikavyöhykkeiden hämähäyttää työn ja vapaa-ajan rajoja samalla kun työsuhteiden luonne muuttuu.

Työt ovat yhä useammin projektiluonteisia, muuttuvissa tiimeissä tehtäviä töitä, joissa asema on ansaittava aina uudelleen. Työtapa luo onnistumisen ja menestymisen paineita, ja työelämässä olevat kokevat uupumusta ja masennusta jo työuransa alkuvaiheessa. Kiinteiden työyhteisöjen ja omien työpaikkojen tai työpisteiden puuttuessa yksilön työkyvyn muutoksiin ei kukaan välttämättä kiinnitä ajoissa huomiota. Johtamisen ja työterveyshuollon rooli korostuvat ennakoivassa ja ennaltaehkäisevässä toiminnassa. Digitalisaation myötä tulleiden uusien sovellusten ja välineiden avulla yksilöt voivat entistä paremmin myös itse seurata omaa jaksamistaan ja hyvinvointiaan, mutta samalla on luotava organisaatiokulttuuria ja johtamiskäytäntöjä, joissa on matala kynnyks ottaa puheeksi oman tai työkaverin jaksamiseen liittyvät varhaiset merkit. Pärjäämisen eetos suomalaisessa työelämässä ei tee helpoksi osoittaa heikkoutta ja ottaa vaikeita asioita esille ajoissa.

Muuttuvan työelämän haasteista ja niiden vaikutuksista yksilöiden hyvinvointiin on jaettava riittävästi tietoa myös työterveyshuollon osaajille, niin lääkäreille, hoitajille kuin fysioterapeuteille ja psykologeille, jotka kaikki ovat osa työterveyshuollon moniammatillista tiimiä. Keskiössä on työikäinen itse, mutta myös hänen työyhteisönsä johtamiskulttuureineen. Työterveyshuollon yhteistyö perusterveydenhuollon, erikoissairaanhoidon ja kuntoutuksen toimijoiden kanssa laajentaa sitä monitoimijaista ekosysteemiä, jonka työstä, tiedonkulusta ja saumattomasta yhteistyöstä syntyvät hyvinvoinnin edellytykset työikäiselle väestölle.

Osana TYÖKE-hanketta Laurea-ammattikorkeakoulun FuturesLab CoFi –tutkimusryhmä on ollut mukana rakentamassa tulevaisuuskenaarioita työterveyshuollon mahdollisista tulevaisuuksista, jotka esitellään tässä luvussa.

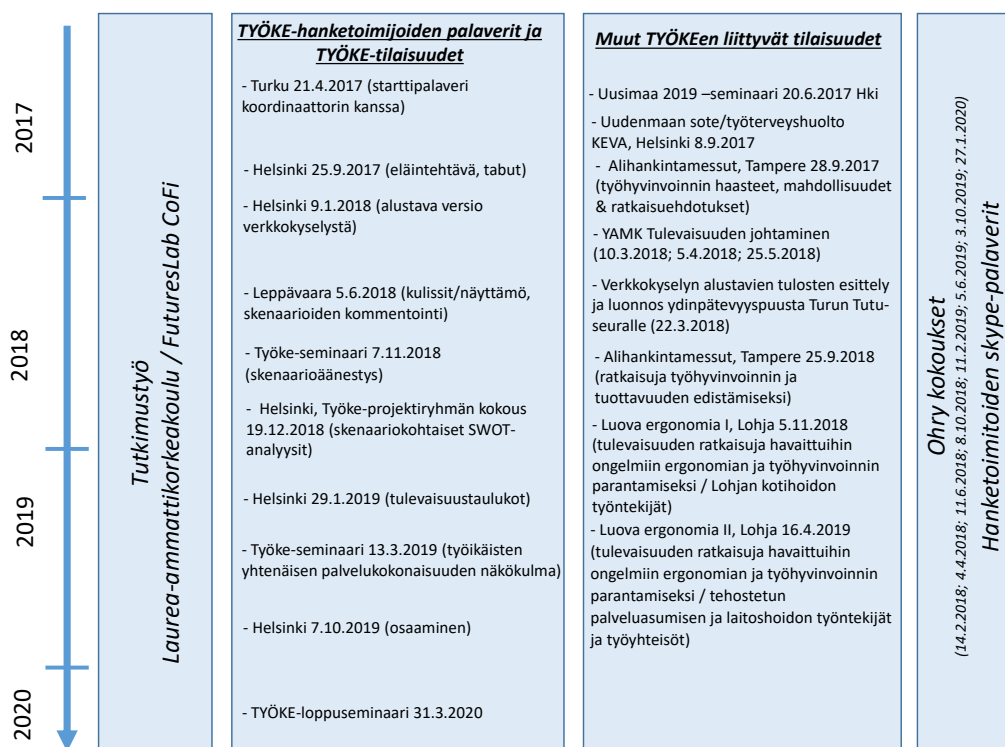
Lähtökohtana työlle ovat tulevaisuuden tutkimuksen oletukset: tulevaisuutta ei voi ennustaa eikä se ole ennalta määrätty, mutta siihen voi vaikuttaa omilla valinnoilla ja teoilla (Amara 1981). Tietopohjaa on laajennettava niin, että objektiiviseen tietoon yhdistetään intuitiivinen tieto, jolloin saadaan mukaan työhön myös näkemyksellinen tieto tulevaisuudesta.

Tulevaisuuden tutkimuksella on kolme tehtävää, joista *kuvittelu* varmistaa, että tulevaisuutta koskeva uusi tieto, josta ei ole aikaisempaa kokemusta, saadaan mukaan tarkasteluun. *Analyysi* puolestaan huolehtii siitä, että toimijat ja heidän valtansa vaikuttaa toteutuvaan tulevaisuuteen tulevat tunnistetuiksi ja kolmas tehtävä, *osallistuminen*, luo pohjan yhteiselle visiolle ja mahdollistaa tulevaisuuden tekemisen arvojen kautta vastaamalla kysymykseen, mikä on haluttavaa ja toteutettavaa (Amara 1981).

Vaihtoehtoisia skenaarioita laadittiin yhden sukupolven eli 20 vuoden tähtäimellä. Tarkasteltavina muutostekijöinä olivat erityisesti työelämään liittyvät toiminnalliset muutokset, teknologian kehitys sekä sote-alaan liittyvät rakenteelliset muutokset. Muutoksiin tarttumiseksi etukenossa tarvitaan ennakoivaa otetta, mikä edellyttää painoarvon antamista myös muutosta ennakoiville vihjeille, ns. heikoille signaaleille trendien ja megatrendien rinnalla. (ks. Dufva 2019; Dufva 2020)

Skenaariotyöskentelyssä laaditaan vaihtoehtoisia tulevaisuuden kuvia pitkälle tulevaisuuteen, jotta päätöksentekohetkellä pystytään puntaroimaan eri vaihtoehtoja ja niiden mahdollisia vaikutuksia tulevaisuuteen (Meristö 1991). Skenaario- sana tulee alun perin teatterin puolelta, missä se tarkoittaa näytelmän käsikirjoitusta ja juoniluonnosta. Skenaariot ovat mahdollisia, mutta eivät välttämättä todennäköisiä tai toivottavia tulevaisuuksia. Skenaariot eivät kerro, mitä tulevaisuudessa tulee tapahtumaan, ne eivät ole ennusteita tulevaisuudesta. Sen sijaan skenaariot tarjoavat tilaisuuden ”kuivaharjoitella” omaa toimintaa toisenlaisissa todellisuuksissa kuin mistä on aikaisempaa kokemusta. Skenaariot auttavat tunnistamaan uusia asioita ja varautumaan yllättäviinkin muutoksiin. Skenaarioiden avulla voi aidosti pohtia muutoksien vaikutuksia toimintaympäristöön, toimialaan ja omaan toimintaan.

Olemme skenaariotyössä laatineet neljä vaihtoehtoista käsikirjoitusta, joissa skenaariot eroavat sen suhteen, onko **toiminnassa** kyse ennakoiva hoito vai sairaanhoito ja **rakenteissa** joko itsenäinen työterveyshuolto tai muuhun soteen integroitu työterveyshuolto. Skenaariotyö on toteutettu TYÖKE-hankkeessa Laurean FuturesLab Co-Fin Tarja Meristön ja Jukka Laitisen vetämänä vuosina 2017-2020. Työn eteneminen on esitetty kuvassa 10.



Kuva 10. Työterveyshuollon skenaario-osion eteneminen TYÖKE-hankkeessa.

Skenaariot rakennettiin Tarja Meristön kehittämän toimintaskenaariotyöskentelyn vaihejaon (ks. Meristö 1991) mukaisesti: *Vaihe I Kuka ja missä me olemme?* kartoitti nykytilaa eri näkökulmista, apuna mm. tabutarkastelu, eläinanalyysi ja ydinpätevyyspuu sekä ekosysteemikuvaus. *Vaihe II Mitkä ovat mahdolliset maailmat?* keskittyi varsinaisten skenaarioiden rakentamiseen tunnistamalla avainmuuttujat eri tasoilta sekä niiden vaihtoehtoiset arvot. Apuna käytettiin mm. PESTE-analyysia, skenaariolentokenttiä ja tulevaisuustaulukkoja. Näkemyksiä kerättiin alan toimijoille suunnatun verkkokyselyn avulla, mutta myös TYÖKE toimijoiden kanssa toteutetuissa työpajoista sekä erilaisista seminaaritilaisuuksista mm. Alihankintamessuilta 2017 ja 2018 ja Nordic Business Forumista 2018. *Vaiheessa III Minne voimme mennä ja kuinka?* tehtiin skenaariokohtaiset SWOT-analyysit ja skenaarioiden kulissit-näyttämö -kuvaukset, joissa tarkasteltiin myös työterveyshuollon roolia ja tehtäviä sekä identifioitiin kunkin skenaarion käsikirjoittaja ja ohjaaja. *Viimeinen vaihe IV Minne päätämme mennä?* jää käytännössä eri tahojen arvioitavaksi sen mukaan, millaista visiota kukin toimija tavoittelee. Työn kuluessa olosuhteet muuttuivat menossa olevan sote-uudistuksen kaaduttua eikä jaettua, yhteistä visiota saatu aikaan. Visiota on kuitenkin hahmoteltu verkkokyselyn tulosten pohjalta ja sen toteutettavuutta työterveyshuollon skenaarioiden osalta arvioidaan lopuksi. Kuvaan 11 on koottu skenaarioiden rakentamisen välivaiheet ja niissä käytetyt lähestymistavat. Prosessi on luonteeltaan iteratiivinen ja aikaisempiin vaiheisiin on palattu, kun uutta tietoa niihin liittyen on saatu.

<b><u>Kuka ja missä me olemme?</u></b>	<b><u>Mitkä ovat mahdolliset maailmat?</u></b>	<b><u>Minne voimme mennä ja kuinka?</u></b>	<b><u>Minne päätämme mennä?</u></b>
<p><i>Työterveyshuollon nykytila ja tulevaisuuden näkymät</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tabut ja de Vries’in eläintarha (Työke-tiimi 9/2017)</li> <li>• Työhyvinvoinnin haasteet eri näkökulmista (yhteiskunta, työelämä, teknologia, yksilö) (Alihankintamessut Tampere 9/2017, avoin seminaari)</li> <li>• Ydinpätevyyspuun rakentaminen työterveyshuollosta: Mitä? Kenelle? (Tulevaisuuden tutkimuksen seura, Turku 3/2018)</li> </ul>	<p><i>Tiedonkeruu muutostekijöistä ja skenaarioluonnokset 1.0 nelikentän avulla</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mediaseuranta (Laurean opiskelijat, syksy 2017)</li> <li>• Trendikortit (Laurean YAMK-opiskelijat, kevät 2018)</li> <li>• Verkkokysely toimijakentälle (FuturesLab CoFi kevät 2018)</li> <li>• Ratkaisuja työhyvinvointiin (Alihankintamessut Tampere 9/2018, avoin seminaari)</li> </ul> <p><i>Skenaarioluonnosten 2.0 rakentaminen ja arviointi</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Skenaarioiden tarkentaminen Kulissit/näyttämö -työkalun avulla (Työke-tiimi 6/2018)</li> <li>• Arviointi/skenaarioäänestys (avoin Työke-väliseminaari 11/2018)</li> </ul>	<p><i>Skenaariokohtaiset SWOT-analyysit (Työke-tiimi 12/2018)</i></p> <p><i>Skenaarioiden tarkentaminen tulevaisuustaulukoiden avulla (Työke-tiimi 1/2019)</i></p> <p><i>Työikäisen rooli työterveyshuollon asiakkaana (avoin Työke-seminaari 3/2019)</i></p> <p><i>Skenaariotarinoiden kirjoittaminen (FuturesLab CoFi, kevät 2019)</i></p> <p><i>Skenaarioiden tarkentaminen teknologia ja muuttuva työelämä –näkökulmilla (FuturesLab CoFi, syksy 2019)</i></p> <p><i>Tth-osaaminen eri skenaarioissa – ydinpätevyyspuun juurien päivittäminen eri skenaarioissa (Työke-tiimi 10/2019)</i></p> <p><i>Muuttuvan työelämän uudet haasteet tth:lle case Kotihoito / liikkuva monipaikkainen työ (Lohja 11/2018 ja 4/2019)</i></p>	<p><i>Työterveyshuollon vision rakentaminen kerätyn tiedon pohjalta (kyselyt, työpajat, muut tilaisuudet) (FuturesLab CoFi, syksy 2019)</i></p> <p><i>Mahdollisuudet saavuttaa visiot eri skenaarioissa (FuturesLab CoFi, syksy 2019)</i></p>

Kuva 11. Työterveyshuollon skenaarioiden rakentamisprosessi.

## Skenaariot

Laaditut työterveyshuollon skenaariot vuoteen 2038 rakentuvat muuttuvan työelämän, teknologisoituvan yhteiskunnan, uudistuvan sote-järjestelmän ja ennakoivan otteen myötä neljäksi perusvaihto-ehdoksi, jotka ovat seuraavat: *Skenaario 1. Terve väestö, työterveyshuolto työikäisten terveyden edistäjänä*; *Skenaario 2. Työelämässä yhdessä robottien kanssa, työikäisten sairauksien hoito*; *Skenaario 3. Hoidettu terve yksilö, työterveyshuollon ammattilaisten turvin ja Skenaario 4. Terve yksilö ja työyhteisö, työterveyshuolto työhyvinvoinnin edistäjänä* (ks. kuva 12).

### Työterveyshuollon vaihtoehtoiset skenaariot



Kuva 12. Työterveyshuollon vaihtoehtoiset skenaariot: yhteenvetokuvio.

*1. Terve väestö, työterveyshuolto työikäisten terveyden edistäjänä* -skenaariossa työterveyshuolto on integroitunut muuhun soteen ja painopiste on ennakoivassa hoitotyössä ja ennaltaehkäisyssä. Työterveyshuolto koskee koko työikäistä väestöä, ei vain työssä olevia. Työterveyshuolto on työikäisten terveyden edistäjä, jonka tehtävänä on auttaa työntekijöitä huolehtimaan terveydestään ja hyvinvoinnistaan niin, että sairastumisilta vältytään. Työelämässä työskennellään tässä skenaariossa tiimeissä, mutta nomadimaisesti muuttuvassa kontekstissa. Teknologia on työkalu, joka osittain myös korvaa ihmistä.

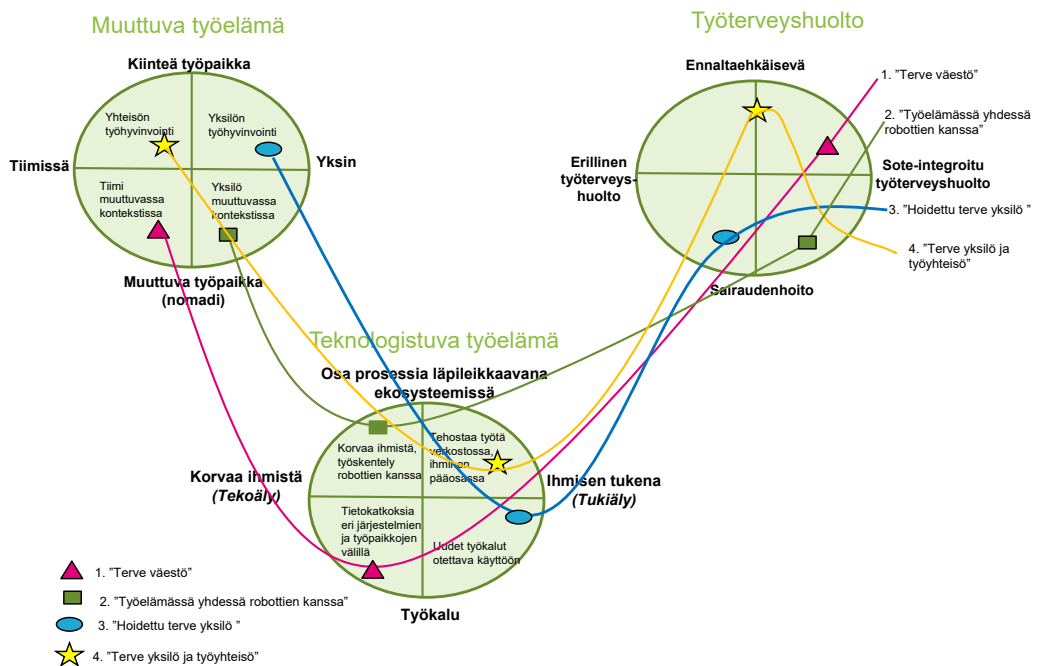
*2. Työelämässä yhdessä robottien kanssa, työikäisten sairauksien hoito* -skenaariossa korostuu tehokas sairauksien hoito, jotta työikäinen saadaan mahdollisimman pian työkykyiseksi ja takaisin työelämäänsä. Työterveyshuolto on integroitu muuhun so-

teen ja työterveyshuollon rooli on hoitaa työikäisten sairauksia. Työelämän osaajat työskentelevät pääasiassa yksin muuttuvassa kontekstissa. Teknologian rooli on olla osana koko ekosysteemiä läpileikkaavana, osin myös ihmistyötä korvaten (tekoäly).

3. *Hoidettu terve yksilö, työterveyshuollon ammattilaisten turvin* -skenaariossa työterveyshuolto on integroitu työnantajan tietojärjestelmien kanssa ja toiminnan kohteena on työikäisen terveys ja hyvinvointi. Työterveyshuollon rooli on työssäkäyvien sairauksien hoito. Työelämässä ihmiset työskentelevät usein yksin, vaikka kiinteässä työpaikassa ja teknologia on työkalun roolissa ja tukee ihmistä työssään (tukiäly).

4. *Terve yksilö ja työyhteisö, työterveyshuolto hyvinvoinnin edistäjänä* -skenaariossa työterveyshuolto on työhyvinvoinnin edistäjä ei vain yksilöiden, vaan myös työyhteisöjen osalta. Painopiste on ennalta ehkäisevässä toiminnassa ja usein lääkäri toimii myös tunteiden tulkkina, kun yksilöitä valmennetaan ottamaan vastuuta omasta ja työyhteisön hyvinvoinnista. Työelämässä työskennellään tiimeissä kiinteissä työpaikoissa ja teknologia on ihmisten tukena läpi koko ekosysteemin.

Skenaariot kattavat työterveyshuollon lisäksi muuttuvan työelämän ja erityisesti teknologistuvan työelämän eri vaihtoehdot. Kuvassa 13 kukin työterveyshuollon neljäs- tä skenaariosta on asemoitu suhteessa näihin elementteihin.



Kuva 13. Työterveyshuollon skenaariot suhteessa muuttuvan työelämän ja teknologian taustaskenaarioihin.

## Roolit ja osaaminen eri skenaarioissa

Työikäiset eivät ole yhtenäinen ryhmä. Eroja syntyy esim. siitä, ovatko he töissä vai syystä tai toisesta työelämän ulkopuolella. Jos ihminen on ollut kauan työttömänä, hän on toipumassa ja kuntoutumassa mielenterveyden ongelmista tai hänellä on neurologisen tai fyysisen vamman takia rajoitteita, voi ihminen joutua eriarvoiseen asemaan työmarkkinoilla. Koko työikäisen väestön työterveyshuollon on varmistettava osaaminen kohdata ja arvioida myös heidän työkykyään ja työhyvinvointiaan ja tukea työhön paluuta ja työllistymistä. Taulukossa 4 on esitetty yhteenveto skenaarioista työterveyshuollon roolin, työikäisen roolin ja tarvittavan osaamisen näkökulmista. Työterveyshuollon rooli on skenaariosta riippuen olla joko työikäisen terveydenedistäjä (skenaario 1), sairauksien hoitaja (skenaariot 2 ja 3) tai työhyvinvoinnin edistäjä (skenaario 4). Työikäisen rooli vaihtelee myös ja se on ”koutsaamisen” kohde (skenaario 1), sairaanhoidon kohde (skenaariot 2 ja 3) tai kokonaishyvinvoiva yksilö osana työyhteisöä (skenaario 4). Osaamistarpeet muuttuvat tulevaisuudessa ja nekin vaihtelevat skenaariokohtaisesti, mutta digitalisaation kasvun myötä kaikissa skenaariossa vaaditaan mm. IT-osaamista.

*Taulukko 4. Yhteenveto skenaarioista: työterveyshuollon rooli, työikäisen rooli sekä tarvittava skenaariokohtainen osaaminen eri skenaarioissa.*

Skenaario	Työterveys- huollon rooli	Työikäisen rooli	Tarvittava osaaminen
<b>Skenaario 1. TERVE VÄESTÖ</b>	Työikäisten terveydenedistäjä	Työikäinen pidetään ”koutsaamalla” terveenä - jos sairastuu, sama asema kaikille, hoito yleisotessa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Henkilökohtainen palvelu- ja sijoitusneuvoja (~mihin sijoitit jotta pysyt työkyisenä)</li> <li>• Datapankki: tekoäly, ennustemallit, IT-osaaminen</li> <li>• Järjestelmävalvonta = keskusvalvomo (parlamentaarinen viranomainen; kansallinen tietoturva keskeinen)</li> <li>• Henkilö-/voimavaraperusteinen lähestymistapa, ei sairauserusteinen, mikä vaikuttaa osaamisvaatimuksiin</li> <li>• Polutusosaaminen (työkykyiseksi) + interventiot tarvittaessa</li> <li>• Epidemiologinen osaaminen</li> </ul>
<b>Skenaario 2. TYÖELÄMÄSSÄ YHDESSÄ ROBOTTIEN KANSSA</b>	Työikäisten sairauksien hoito	Työikäinen halutaan nopeasti takaisin töihin, jos sairastuu - työterveyshuolto yritysten kilpailuetu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algoritmien ymmärrys/tekoäly</li> <li>• Kehittämisaamista</li> <li>• Uudet kuormitustekijät ja altisteet uusista palvelunkäyttäjryhmistä</li> <li>• Koneenkäyttäjiä uusille koneille</li> <li>• Liittyminen muuhun uuteen: tekoäly &amp; genomit</li> </ul>
<b>Skenaario 3. HOIDETTU TERVE YKSILÖ</b>	Työssäkävyyden sairauksien hoito	Työikäisen kokonaishyvinvointi yksilönä / työyhteisössä - yrityksen tietojärjestelmät yhteydessä työterveyshuollon järjestelmiin	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yleislääketiede</li> <li>• Työterveyshuolto</li> <li>• Eettistä osaamistarvetta (manipulatiivinen vaikuttaminen)</li> <li>• ”Personal trainer”</li> <li>• Entistäkin tehokkaampaa hoitoa ja sen kehittämistä, ”pikakaista entistäkin nopeammaksi”</li> </ul>
<b>Skenaario 4. TERVE YKSILÖ JA YHTEISÖ</b>	Työhyvinvoinnin edistäjä	Työikäisen kokonaishyvinvointi yksilönä / työyhteisössä - yrityksen tietojärjestelmät yhteydessä työterveyshuollon järjestelmiin	<ul style="list-style-type: none"> <li>• It-osaaminen</li> <li>• Personal trainerit</li> <li>• Business-osaajat, kuluttajapalveluiden lisääntyminen sote-palveluiden sijaan</li> <li>• Lääkärin toimiminen tunteiden tulkkina</li> <li>• Työuraosaaja</li> </ul>



Tulevaisuus ja sen vaihtoehtoiset skenaariot rakentuvat -palapelin lailla- erinäköisistä ja -kokoisista muutostekijöistä. Muutoksia tarkastellaan niiden epävarmuuden asteen mukaan, mutta kokonaiskuvan varmistamiseksi niitä on tarkasteltava myös eri perspektiiveistä. PESTE-perspektiivit tuovat tarkasteluun mukaan poliittiset, ekonomiset, sosiaaliset, teknologiset ja ekologiset tekijät, joita monitoroidaan yleisestä toimintaympäristöstä laajasti perinteisemmän toimialatarkastelun lisäksi.

Työterveyshuollon skenaariotyössä muutoksia kartoitettiin yleisten tietolähteiden lisäksi omalla työterveyshuollon intressiryhmille ja toimijoille suunnatulla verkkokyselyllä keväällä 2018. Työterveyshuollon tulevaisuuteen eniten vaikuttavina tekijöinä vastaajat arvioivat ekonomiset ja poliittiset muutostekijät.

Työelämän muutoksista tärkeimpinä nousivat esille työn luonteen muuttuminen ajasta ja paikasta riippumattomaksi, mutta samalla ympärivuorokautiseksi etätömahdollisuuksien ja teknologian avustamana. Työterveyshuollon työn luonne moniammatillisena yhteistyönä myös vahvistui, ulottuen myös kuntoutustoimintaan. Sote-uudistuksen vaikutukset alaan pohdituttivat vastaajia.

Villeinä kortteina eli yllätyksinä esille nousivat myös työterveyshuollon rahoitukseen liittyvät kysymykset, mutta yleisemminkin koko Suomen tilanne koskien perinteisten työpaikkojen katoamista ja maakuntien välisiä eroavuuksia. Kasvavan hyvinvointitrendin myötä vastaajat pohtivat myös alan saavan kilpailijoita erilaisista hyvinvointikonsulteista ja omahyvinvointikäytänteistä. Työn luonteen muuttuminen nomadi-tyyppiseksi, liikkuvaksi työksi kansainvälisessä ympäristössä tuo yllätyksiä myös esim. uudenlaisten pandemioiden muodossa, jotka voivat aiheuttaa myös liikkumisrajoituksia. Keskeinen kysymys työterveyshuollon tulevaisuudelle on alan tabujen avaaminen: tehtävän työn pitää olla vaikuttavaa ja mitattavissa olevaa, alan osaajien pitää oikeasti omata työelämäasiantuntemusta tulevaisuuden toimintaympäristössä, jossa perinteiset työpaikat voivat olla vähemmistössä ja alan toimijoiden etiikka korostuu saavutettujen etujen mahdollisesti purkautuessa. Muuttuva toimintaympäristö vaatii uutta osaamista, mutta myös uusia toimintatapoja ja innovaatioita kohdata muutos (Laitinen & Meristö 2018).

## Visioista

Skenaariotyön aluksi tutustuimme sote-uudistuksen työryhmiin Uudellamaalla ja osallistuimme erityisesti työterveyshuoltoa koskevaan osuuteen, jotta saatiin hahmotettua kokonaiskuva työterveyshuollon roolista sote-uudistuksessa. Visioksi tuolloin saatiin, että työterveyshuolto on toimiva osa myös uudistuneessa sotessa. Tavoitteena on työhyvinvointi laaja-alaisesti ymmärrettynä niin, että huomioidaan myös työntekijän ja työyhteisön kokemus eikä seurata vain mitattavissa olevia lukuja. Tarvitaan tietoa työterveyshuollon vaikuttavuudesta. Portaat kohti visiota vaativat asennetta, jossa työterveyshuolto nähdään johdon strategisena kumppanina, johon luotetaan ja jota arvostetaan. Osana sote-ekosysteemiä lisätään tietoisuutta työterveyshuollosta ja vahvistetaan kaikkien toimijoiden yhteistyötä niin, että saadaan asiakkaan ääni, mutta myös työntekijän ja ostajan ääni kuuluville.

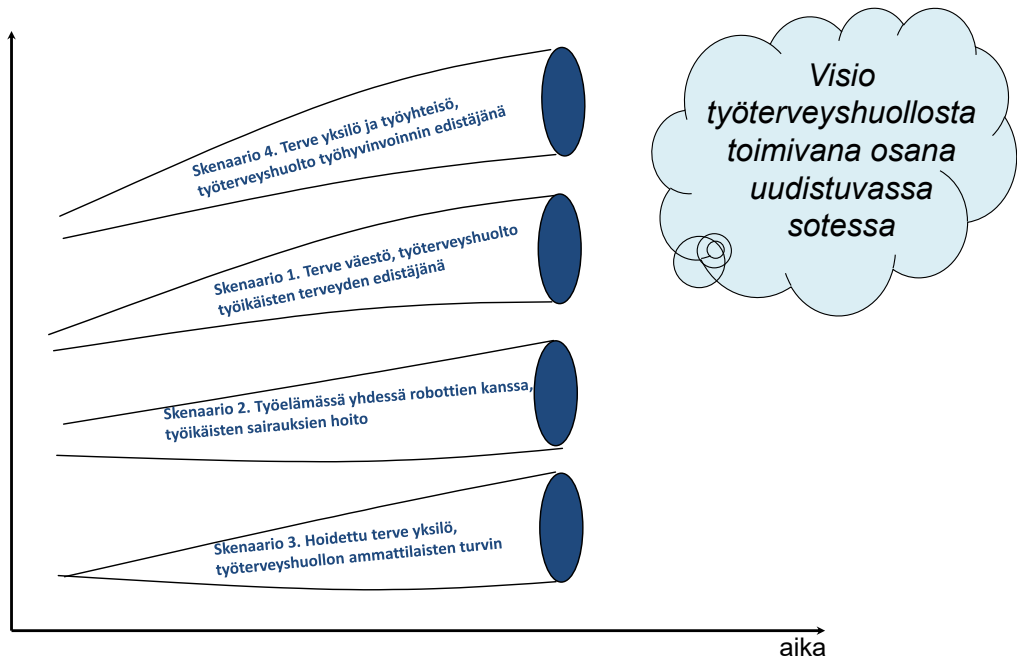
Keväällä 2018 toteutetussa verkkokyselyssä työterveyshuollon toimijoilta kysyttiin myös näkemystä alan visioksi pidemmällä tähtäimellä. Saatuja avoimia vastauksia on analysoitu strategisen tehtävän osatekijöiden avulla vastaamalla kysymyksiin *Mitä? Kenelle? Millä ylivoimatekijällä?*

**Mitä?** Vision mukaan työterveyshuollon tehtävänä on työikäisen väestön terveydenhuollosta ja kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista huolehtiminen. Työterveyshuollon palvelut ovat varmistamassa työkykyä työuran kaikissa vaiheissa, niin alussa, keskellä ja lopussa, niin että työntekijät pääsevät hyväkuntoisena eläkkeelle. Visiossa työterveyshuollon palvelut ulottuvat paitsi työntekijöiden hyvinvointiin ja työyhteisöjen toimivuuteen myös asiantuntijapalveluina yhteiskunnalle esim. työttömien työkyvyn identifiointiin. Työssä pysyminen on uusi jaettu tahtotila, johon myös yhteiskunnan kannustimet on suunnattu eikä työelämässä esiinny sairauserusteista syrjintää.

**Kenelle?** Työikäinen väestö kokonaisuudessaan on työterveyshuollon kohderyhmä, ml. työttömät ja osatyökykyiset. On varmistettava työterveyshuollon erityisosaaminen tulevaisuudessa sote-keskuksissa, jotta työkykyarvioinnit onnistuvat.

**Millä ylivoimatekijällä?** Työterveyshuollolla on työn ja työkyvyn erityisosaamista terveydenhuollon ja yritysmaailman rajapinnassa. Työterveyshuollon osaaminen tukee yritysten menestystä, tukeaan moniammatillinen tiimi, joka myös jalkautuu työpaikoille. Ylivoimatekijäksi halutaan nostaa näkyville tutkitun ja analysoidun tiedon hyödyntäminen, ennakkoiden ja ajoissa toimien. Moniammatillinen tiimi tekee yhteistyötä kuntoutus- ja hoitopaikkojen kanssa. Työssä hyödynnetään sähköisiä menetelmiä ja välineitä sekä big dataa yhteistyössä TE-keskusten kanssa.

Vaikka sote-uudistus on pitkittynyt, *visio työterveyshuollosta toimivana osana uudistuvassa sotessa* on edelleen ajankohtainen. Kysymys kuuluu, johtavatko kaikki skenaariot visioon. Kaikki laaditut skenaariot voivat tuki johtaa visioon, mutta hiukan erilaisia reittejä ja erilaista vauhtia (Kuva 14). Työterveyshuollon näkökulmasta parhaiten visiota toteuttavat skenaariot 4 ja 1, joissa molemmissa on taustalla työterveyshuollon ennakoiva ote. Skenaariot 2 ja 3 korostavat työterveyshuollon sairauksien hoitoon liittyvää näkökulmaa. Näistä skenaariossa 2 tehokkuutta haetaan mm. tekoälyä ja robotiikkaa hyödyntämällä. Skenaario 3 on eniten erillään muusta sote-toiminnasta ja se muistuttaa työterveyshuollosta joskus aiemmin käytettyä nimitystä ”pikakaista lääkäriin”. Työelämässä oleva yksilö hoidetaan, mutta muu työikäinen väestö jää työterveyshuollon ulkopuolelle.



Kuva 14. Työterveyshuollon skenaariot ja visio työterveyshuollosta toimivana osana uudistuvassa sotessa.

Skenaariotyön alussa TYÖKE-hankkeen toimijoiden kanssa toteutettu ensimmäinen skenaariotyöpaja hahmotti myös työterveyshuollon visiota eli haluttua tulevaisuuden tahtotilaa Kets de Vriesin (1995) eläinanalyysin avulla. Toimijoita pyydettiin nimeämään jokin eläin kuvaamaan työterveyshuollon nykytilaa ja toinen eläin kuvaamaan toivottua tulevaisuuden tahtotilaa. Nykytilan kuvauksessa monet vastasivat koira, ihmisen paras ystävä ja sellaisena työterveyshuollon kannattaisi työpajavastaaajien mielestä pysyäkin. Toisaalta esille tuotiin myös muutostarpeita, jotka vaativat enemmän ketteryyttä, muuntautumiskykyä, voimaa, uusien työkalujen käyttöä tai jopa kykyä pitkiin loikkiin tai sukelluksiin, esimerkkieläiminä tulevaisuuteen mainittiin mm. gaselli, kameleontti, leijona, simpanssi, kenguru ja delfiini (Meristö 2018; Meristö & Laitinen 2018). Tätä tukevat myös osana tulevaisuustyöskentelyä toteutetut kaksi työpajaa, joissa käsiteltiin Lohjan kotihoidon ja tehostetun palveluasumisen työntekijöiden työhyvinvointia. Näissä tehtävissä korostuu liikkuva, monipaikkainen työ, mikä edellyttää tekijöiltään tulevaisuudessa huomattavaa resilienssiä (Ranta ym. 2019a; Ranta 2019b).

Laajempi raportti skenaariotyöstä on julkaistu Laurean julkaisusarjassa Meristö, T. & Laitinen, J. (2020).