

TIAL

SITRA

# PYSYVÄTKÖ INSTITUUTIT MUKANA VÄESTÖRAKENTEEMME MUUTOKSESSA?

---

OPPEJA MAAILMALTA JA  
EHDOTUS SUOMELLE

## TIETOJA SITRASTA

---

Sitra on tulevaisuustalo, joka auttaa Suomea uudistumaan. Riippumattoman rahaston tehtävä on edistää Suomen hyvinvointia ja vauhdittaa talouden kasvua luonnon kantokyvyn rajoissa.

## TIETOJA TIALISTA

---

Sir Geoff Mulgan, Jessica Seddon ja Juha Leppänen perustivat The Institutional Architecture Labin (TIAL) vuonna 2023 tavoitteenaan auttaa instituutioiden uudistajia yhdistämään voimansa ja oppimaan yhdessä. TIAL kehittää työkaluja, tekee tutkimusta ja osallistuu hankkeisiin, joilla rakennetaan uusia instituutioita tai uudistetaan nykyisiä. TIAL rakentaa päätöksentekijöistä, tutkijoista ja järjestöistä koostuvaa yhteisöä, jotta pystymme rakentamaan aikamme haasteisiin vastaavia instituutioita. Niitä luodaan hyödyntämällä teknologiaa, parhaita esimerkkejä maailmalta ja mielikuvitusta sen suhteen, millä kaikilla tavoilla kollektiivinen toiminta voidaan järjestää.

## RAPORTIN SUOMENKIELISEN VERSION TAUSTAKSI

---

Tämän raportin tuottanut The Institutional Architecture Lab (TIAL) katsoo instituutioita kansainvälisestä näkökulmasta. Siksi raportin suomenkielisessä versiossa ei käsitellä mitään tiettyjä suomalaisia instituutioita eikä ehdoteta niitä koskevia välittömiä muutoksia. Sen sijaan haluamme rohkaista "institutionaaliseen mielikuvitukseen" – pohtimaan, millaisia voisivat olla tälle ajalle sopivat ja merkitykselliset instituutiot. Millaisia olisivat rakenteet, jotka auttavat yhdistämään eri yhteiskunnan toimijoita, niiden tietoa ja ymmärrystä sekä muuttamaan sen ennakoiviksi ja joustaviksi käytännöiksi? TIAL tarjoaa tutkimukseen perustuvia viitekehyksiä, joiden avulla

suomalainen yhteiskunta voi halutessaan uudistaa nykyisiä tai rakentaa uusia instituutioita. Kyse ei ole uusista työryhmistä tai hankkeista, vaan siitä, että kansalaiset ja päätöksentekijät yhdessä muuttavat yhteiskuntamme rakenteita – instituutioitamme.

**Pääkirjoittaja**

*Arvind Kumar, TIAL*

**Graafinen suunnittelu**

*Pushkar Singh*

**Muut kirjoittajat**

*Geoff Mulgan, Juha Leppänen, Johannes*

*Nuutinen, Riku Siivonen, Angeliki Vourdaki*

*Erityiskiitos Riku Siivoselle hänen*

*panoksestaan raportin suomenkieliseen*

*versioon.*

# SISÄLLYS

---

|                                                                                           |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Johdanto.....                                                                             | 4  |
| Tiivistelmä.....                                                                          | 5  |
| <br>                                                                                      |    |
| 1. Väestörakenteen muutokseen sopeutuminen.....                                           | 8  |
| 1.1 Instituutioiden sovittaminen väestönkehityksen uuteen todellisuuteen.....             | 9  |
| 2. 2000-luvun hallintojärjestelmät: tarve institutionaaliselle innovoinnille.....         | 12 |
| 3. Väestönmuutokseen liittyvät institutionaalisen suunnittelun prioriteetit Suomessa..... | 17 |
| 3.1 Monialaisten kysymysten kuten väestönmuutoksen hallinnointi.....                      | 17 |
| 3.2 Senioritalouden kehittämisestä vastaavat instituutiot.....                            | 18 |
| 3.3 Hoivan järjestäminen.....                                                             | 19 |
| 3.4 Työvoiman sopeutuminen.....                                                           | 20 |
| 3.5 Vastuu tulevista sukupolvista.....                                                    | 21 |
| 4. Päätelmät.....                                                                         | 22 |
| 5. Viitteet.....                                                                          | 24 |

# JOHDANTO

---

Uusimpien väestöennusteiden valossa väestörakenteen muutos on yksi tämän hetken keskeisimmistä yhteiskunnallisista kysymyksistä. Maailman väestö ikääntyy, syntyvyys laskee, ja muuttoliike saa uusia muotoja. Nämä pitkäkestoiset ja voimakkaat kehityskulut vaikuttavat niin työmarkkinoihin, eläkejärjestelmiin, terveyspalveluihin kuin yhteiskunnalliseen vakauteen.

Suomi ei ole poikkeus. Väestörakenteen muutos herättää perustavanlaatuisia kysymyksiä Suomen hyvinvointijärjestelmän pitkän aikavälin kestävydestä, hallintorakenteiden sopeutumiskyvystä sekä esimerkiksi eri-ikäisten ihmisten mahdollisuuksista päästä työmarkkinoille tai pysyä siellä.

Institutionaalinen innovointi on linssi, jonka avulla voidaan luoda ratkaisuja näihin monitahoisiin ongelmiin. Se on tutkimukseen perustuva näkökulma, jonka tarjoamalla välineillä nykyiset instituutiot voivat kehittyä sekä ennakoimaan yhteiskunnan muuttuvia tarpeita että sopeutumaan muutoksiin. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra ja The Institutional Architecture Lab (TIAL) halusivat yhdessä selvittää, voisiko institutionaalinen innovointi toimia viitekehyksenä Suomen väestönkehityksen ymmärtämiselle ja siihen vastaamiselle.

Tämä Sitran rahoittama ja TIALin tuottama julkaisu kokoaa yhteen institutionaalisen innovoinnin uusimmat ideat ja esimerkit sekä Suomesta että muualta. Se tarjoaa oivalluksia ja käytännön esimerkkejä, jotka auttavat rakentamaan ketteriä, kestäviä ja tulevaisuuteen katsovia instituutioita. Tarkoituksena on saada poliittisten päättäjien ja käytännön toimijoiden mielikuvitus liikkeelle sekä edistää yhteistyötä niiden toimijoiden välillä, jotka työskentelevät tämän globaalin haasteen parissa.

Sitra on kiinnostunut tutkimaan institutionaalisen uudistumisen mahdollisuuksia yhdessä TIALin ja muiden kumppaneiden kanssa väestönmuutoksen kontekstissa ja löytämään uusia, kestäviä tapoja vastata muuttuvan yhteiskuntamme tarpeisiin.

**Kalle Nieminen**

*Ratkaisut-toiminnon johtaja*

*Suomen itsenäisyyden juhlarahasto*

**Juha Leppänen**

*Perustajajäsen*

*TIAL*

# TIIVISTELMÄ

---

Suomessa on käynnissä merkittävä väestörakenteen muutos. Elinajanodotteen nousu, syntyvyyden lasku, sisäisen muuttoliikkeen jatkuminen ja perhekoon pientyminen muokkaavat Suomen hyvinvointimallin, taloudellisen tuottavuuden ja alueellisen tasapainon perustuksia.

Nämä trendit myös risteävät toistensa kanssa. Siksi niiden nostamien haasteiden ratkaiseminen vaatii systeemisiä muutoksia. Nykyiset instituutiomme kohtaavat kolme keskeistä ongelmaa:

- Niiden hallinnolliset rakenteet on luotu yhteiskunnallisissa oloissa, joita ei enää ole. Suuri osa nykyisistä instituutioista on luotu toisen maailmansodan jälkeen ikärakenteeltaan nuorempaa ja kehitysvaiheeltaan hyvin erityyppistä yhteiskuntaa varten.
- Ne ovat sidoksissa lyhyeen aikaväliin keskittyvään vaalijärjestelmäämme, mikä vaikeuttaa väestön ikääntymisen kaltaisten pitkäjänteisten ongelmien hallintaa.
- Nykyiset instituutiot eivät enää tue taloudellista toimintaa yhtä hyvin kuin aiemmin, koska ne eivät ole kehittyneet vastaamaan yksityisen sektorin tuotannon muutoksiin: raskaan teollisuuden aikakaudesta on siirrytty digitaalisiin alustoihin ja palvelutalouteen.

Tässä raportissa instituutioilla tarkoitetaan sekä virallisia että epävirallisia järjestelmiä, joiden kautta julkiset toimijat ja sidosryhmät tekevät kollektiivisia päätöksiä ja koordinoivat toimintaansa. Näihin kuuluvat ministeriöt, muut hallinnolliset yksiköt sekä erilaiset julkisten, yksityisten ja kansalaisyhteiskunnan toimijoiden välisten verkostojen suunnittelukeykset ja koordinointimekanismit.

Jotta Suomi ei luisuisi reaktiivisten ja lyhytnäköisten toimien noidankehään, väestörakenteen muutosta ei kannata tarkastella vain hallinnollisena ja taloudellisena taakkana. Maailmalla on hyviä esimerkkejä siitä, kuinka väestörakenteen muutos voi olla yhteiskunnallisen kehittämisen ajuri, jos siihen vastataan ennakoivilla toimilla. Parhaimmillaan väestönmuutos kannustaa tasapuolisten, joustavien ja tulevaisuuteen katsovien julkisten instituutioiden luomiseen.

Tässä raportissa kuvaillaan instituutioiden uudistamisen malleja viiden näkökulman kautta. Ne ovat kysymyksiä, joiden kautta instituutiot voivat tukea ihmisten kykyä sopeutua muutoksiin, parantaa kokemusta oikeudenmukaisuudesta ja hyödyntää kaikkien potentiaalia yhteiskunnan kehittämiseen.

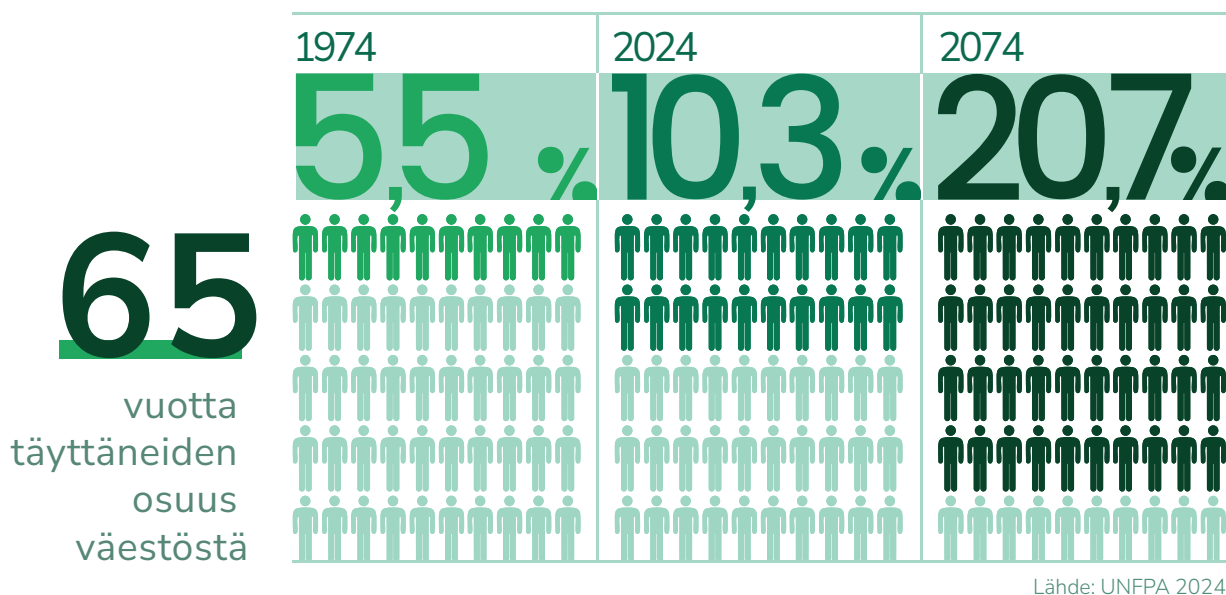
1. **Monialaisten kehityskulkujen – kuten väestönmuutoksen – koordinointi:** Miltä näyttävät instituutiot, jotka pystyvät yhdistämään eri paikoissa sijaitsevaa tietoa väestönkehityksestä ja käynnistämään koordinoituja toimia eri sektoreiden välillä?
2. **Hoivan järjestäminen:** Miltä näyttävät instituutiot, jotka pystyvät tukemaan integroituja ja yhteisöpohjaisia hoivamalleja?
3. **Senioritalouden kehittäminen:** Miltä näyttävät instituutiot, jotka kannustavat julkishallintoa, yrityksiä ja yhteisöjä hyödyntämään vanhenevan väestön osaamista ja rakentamaan hyvinvointia?
4. **Työvoiman sopeutuminen:** Miltä näyttävät instituutiot, jotka luovat työpaikkakäytäntöjä, jotka tukevat ikärakenteeltaan monimuotoista henkilöstöä tai elinikäistä oppimista?
5. **Vastuu tulevista sukupolvista:** Miltä näyttävät instituutiot, jotka kantavat vastuun siitä, miten nyt tehtävät päätökset vaikuttavat vuosikymmeniä myöhemmin lainsäädäntöön, julkisten instituutioiden tehtäviin ja päätöksentekoprosesseihin?

Näiden kysymysten tarkoituksena on innoittaa pohdiskeluun, mielikuvituksen käyttöön ja yhteisiin toimiin institutionaalisen innovoinnin edistämiseksi. Suomella on hyvät edellytykset toimia tämän kehityksen edelläkävijänä. Meillä on pitkät hallinnolliset perinteet, kansainvälisesti verrattuna yhä vahva kansalaisten luottamus sekä toisiinsa että instituutioihin – ja vielä lisäksi vakiintunut ennakkoinnin kulttuuri. Suomi voi hyödyntää näitä vahvuuksia, jos meillä on kykyä ja halua suunnitella ja uudistaa instituutioita sellaisiksi, että ne pystyvät toimimaan nykyisessä monimutkaisessa ympäristössä, mutta ovat silti kestäviä ja mukautuvia vastatakseen muuttuviin tarpeisiin.

# 1. VÄESTÖRAKENTTEEN MUUTOKSIIN SOPEUTUMINEN

Yksi ihmiskunnan suurimmista saavutuksista viime vuosisadalla oli elinajanodotteen tasainen nousu kaikkialla maailmassa. Viime vuosikymmeninä syntyvyys on kuitenkin alkanut laskea. Vuoteen 2074 mennessä noin viidesosa maailman väestöstä on yli 65-vuotiaita, kun vielä vuonna 2024 heitä oli vain hieman yli kymmenesosa [1]. Alle 15-vuotiaiden osuuden ennustetaan laskevan vastaavasti – vuonna 2005 noin 28 prosenttia maailman väestöstä oli alle 15-vuotiaita, vuonna 2050 enää 20 prosenttia [2]. **Nämä muutokset aiheuttavat jo nyt jatkuvaa painetta kansantalouksille, sosiaalisille järjestelmille ja hallintorakenteille.**

Kuva 1. Ikääntyneiden osuuden kasvu maailman väestössä



Vaikka väestörakenteen muutos on maailmanlaajuinen ilmiö, sen vaikutukset – kuten eläkejärjestelmien paineet, hoivapalveluiden tarpeen kasvu ja työikäisen väestön kutistuminen – näkyvät erityisen selvästi Euroopassa. Maanosan nykyiset instituutiot ja hallintomallit on kehitetty aikana, jolloin Euroopan yhteiskunnat ja väestörakenne olivat nuorempia. Osin siksi maiden instituutioilla on vaikea vastata nykytilanteeseen. Väestörakenteen muutos vaikuttaa eri sektoreihin, sukupolviin ja hallintoon. Reagointi

muutokseen vaatii sopeutuvia järjestelmiä, jotka pystyvät toimimaan yli lyhyiden vaalikausien ja sektorikohtaisten mandaattien. Vakiintuneissa demokratioissa tällaiset valmiudet ovat usein rajallisia. Vain harvoissa maissa on mietitty riittävän syvällisesti, miten uudistaa myös institutionaalisella tasolla yhteiskunnan osa-alueita, kuten esimerkiksi maahanmuuttajien integroitumista, kaikki ikäryhmät huomioivaa kaupunkisuunnittelua tai eläkejärjestelmiä.

Syy voi olla se, että väestörakenteen muutos rajataan pelkäsi taloudelliseksi rasitteeksi. Tämä estää näkemästä kokonais kuvaa. Vaikka väestönmuutos haastaakin nykyiset talousmallit, se ei väistämättä uhkaa tulevaa sosioekonomista kehitystä kokonaan, vaan muuttaa sen lainalaisuudet. Avautuvien mahdollisuuksien saavuttaminen edellyttää kuitenkin reaktiivisten, hajautettujen toimien korvaamista ennakoivilla ja koordinoituilla toimenpiteillä – jotka usein edellyttävät institutionaalista kyvykkyyttä.

## **1.1 Instituutioiden sovittaminen väestönkehityksen uuteen todellisuuteen**

Instituutiot muovaavat jokapäiväistä elämäämme merkittävästi. Niitä kohtaan näkyy kuitenkin kasvavaa tyytymättömyyttä. Väestönmuutoksen tuottamat paineet maltillisiinkin uudistuksiin ovat synnyttäneet laajamittaista vastustusta – esimerkiksi eläkeiän nostaminen Ranskassa sai aikaan laajoja joukkomielenosoituksia. Nykyisten instituutioiden kautta ei tunnu olevan mahdollista luoda riittävästi rakenteellisesti ja poliittisesti mielekkäitä ja toteuttamiskelpoisia ratkaisuja keskeisiin yhteiskuntiemme haasteisiin. Tämä on luonut tilanteen, jossa instituutioiden toimet laahaavat kaukana jo toteutuneiden ja osin kiihtyvien kehityskulkujen perässä.

Sama institutionaalinen pysähtyneisyyden tila näkyy myös Suomessa. Vaikka maallemme on ominaista vahva luottamus ja hyvin järjestetty hallinto, monien keskeisten julkisten instituutioiden on vaikea pysytellä muutosten vauhdissa. Esimerkiksi hyvinvointialueiden luominen ei toistaiseksi ole lisännyt kansalaisten luottamusta julkiseen hoivajärjestelmään. Kansalaisten luottamus instituutioihin on edelleen maailmanlaajuisessa mittakaavassa korkealla, mutta OECD:n uusien data osoittaa sen laskeneen jyrkästi [3]. Onkin silmiinpistävää, ettei Suomessa käydä

lainkaan keskustelua siitä, millaisia instituutioita maassa tarvittaisiin tulevina vuosikymmeninä.



*Institutionaalinen innovointi tarkoittaa valmiuksia, asenteita ja nykykäytäntöjä, joka auttavat määrittelemään mahdollisia uusia instituutioita ja/tai joiden avulla instituutiot voivat tehdä kokeiluja sekä sopeutua ja kehittyä vastaamaan yhteiskunnan muuttuviin tarpeisiin.*

Suomi on nyt käännekohdassa. Jos maa ei ryhdy määrätietoisesti uudistamaan instituutioitaan, vaarana on juuri niiden järjestelmien heikkeneminen, jotka ovat luoneet yhteiskunnallista vakautta ja turvaa – koska ne ovat aiemmin pystyneet vastaamaan pitkäkestoisiin, osin nähtävissä oleviin ja osin yllättäviin muutoksiin. Institutionaalinen innovointi tarjoaa Suomelle tien eteenpäin, jolla toimiva yhteiskuntamalli säilytetään myös jatkossa.

**Suomella on myös hyvät edellytykset toimia globaalina edelläkävijänä, koska maassa on pitkä toimivan julkishallinnon perinne ja näyttävä historia yhteiskunnallisista innovaatioista. Nämä vahvuudet on mahdollista kanavoida nyt seuraavan sukupolven instituutioiden kehittämiseen. Instituutioiden, jotka yhdistävät laajasti yhteiskunnan eri toimijoita ja huomioivat paremmin päätösten tulevaisuuteen ulottuvat vaikutukset. Näin ne rakentaisivat terveempää ja taloudellisesti kukoistavaa yhteiskuntaa.**

## **Pienenevät perheet ja muuttoliike kasvukeskuksiin ovat suomalaisen väestömuutoksen oleellisia, mutta yllättävän vähän huomiota saaneita teemoja**

Suomi on yksi niistä harvoista kansakunnista, jotka pystyivät 1900-luvulla kuromaan umpeen elintasokuilun johtaviin länsimaisiin talouksiin. Keskeisessä roolissa olivat vahvat instituutiot, jotka edistivät tasa-arvoa, sosiaalista liikkuvuutta ja julkisten palveluiden yleistä saatavuutta. Nykyisin väestönkehitys muokkaa kuitenkin väestön koon ja iän lisäksi myös sitä, miten ja missä ihmiset asuvat, työskentelevät ja osallistuvat yhteiskuntaan.

Yksi näkyvimmistä muutoksista on väestön keskittyminen. Nuorten muuttaessa pois kotiseudultaan yhä suurempi osa Suomen väestöstä keskittyy suurimpiin kaupunkeihin, pääasiassa Helsinkiin, Tampereelle ja Turkuun. Tämä luo jyrkkiä eroja julkisiin investointeihin ja valmiuksiin tehdä niitä. Kaupungeissa tarvitaan lisää asuntoja sekä liikenne- ja muita palveluita, kun taas maaseutu ja kaupunkimaiset kunnat kamppailevat infrastruktuurin alikäytön, veropohjan kutistumisen ja jopa peruspalveluiden säilyttämisen kanssa.

Toinen vastaava ilmiö on perhekoon pientyminen, joka muuttaa tasaisesti väestön mahdollisuuksia pitää huolta läheisistään sekä riippuvuutta julkisista palveluista. Nämä trendit haastavat pitkään vaalittuja oletuksia hoivavastuista, yhteisöverkostoista, asumisen ratkaisuista ja sosiaalisista tukijärjestelmistä.

Muuttuvassa ympäristössä maahanmuutolla on yhä merkittävämpi rooli Suomen väestön ja työvoiman tukemisessa. Nettomaahanmuutto on lievittänyt työvoimapulaa jossakin määrin, mutta sen tulevaa mittakaavaa ja vaikutuksia on vaikea ennustaa. Myös maahanmuuttajien integroituminen työmarkkinoille ja yhteiskuntaan aiheuttaa haasteita, jotka täytyy ratkaista.

Vaikka haasteet tiedostettiin jo 1990-luvulla, niiden ratkaisemista ovat silti usein rajoittaneet lyhyet vaalikaudet, varovainen finanssipolitiikka ja pitkäjänteisen strategisen koordinoinnin puute.

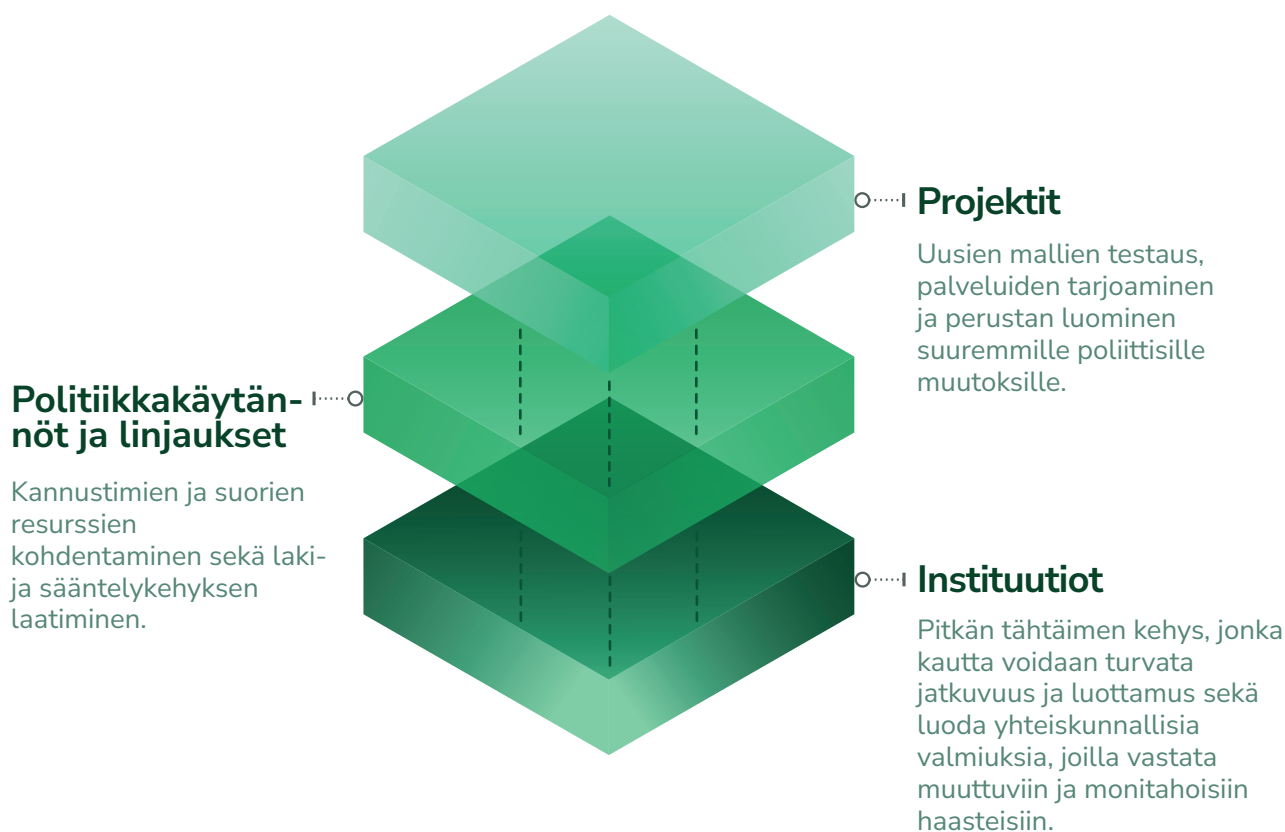
## 2. 2000-LUVUN HALLINTOJÄRJESTELMÄT: TARVE INSTITUTIONAALISELLE INNOVOINNILLE

Väestökehityksen lisäksi 2000-luvun suurista haasteista myös ilmastonmuutos ja teknologinen murros ovat monitahoisia ja pitkäaikaisia. Siksi mitään niistä ei pystytä ratkaisemaan yksittäisissä ministeriöissä tai lyhyiden rahoitus syklien ja siiloutuneiden suunnittelukehysten puitteissa.

Julkisen hallinnon ohjaus Suomessa perustuu lainsäädäntöön sekä budjetti- ja informaatio-ohjaukseen. Näitä täydentävät erilaiset poliittiset linjaukset sekä hankkeet, jotka mahdollistavat pilotoinnin ja auttavat skaalaamaan hyviä toimintamalleja.

Näiden työkalujen taustalla piilee syvällisempi kysymys: kuinka hallinto voi kehittää valmiuksia ohjata pitkän aikavälin toimia ja turvata niiden jatkuvuutta yli vaalikausien tai suhdannevaihtelujen?

**Kuva 2. Hallinnon tavat vastata yhteiskunnallisiin haasteisiin**



Instituutiot ovat yhteiskunnan kyvykkyyttä toimia muuttuvassa toimintaympäristössä. Parhaimmillaan instituutiot oppivat, sopeutuvat ja kehittyvät vastaamaan niille asetettuihin tarpeisiin. Instituutiot ovat tärkeitä, koska ne tarjoavat perustan, jonka kautta päätöksiä tehdään ja toimeenpannaan, tieto kumuloituu ja valmiudet pitkän aikavälin toimintaan kehittyvät.

Edes hyvin suunnitellut politiikkatoimet ja käytännöt eivät välttämättä mukaudu yhteiskunnallisten olojen muutoksiin ilman vahvaa institutionaalista perustaa. Kuten Mulgan korostaa, instituutioiden uudistamiseen kiinnitetään yhteiskunnassa liian vähän huomiota. Kriittisiä hallinnollisia epäkohtia ei ole saatu ratkaistua, ja samalla luottamus yhteiseen kykyymme muokata tulevaisuutta on heikentynyt [4]. Monissa tapauksissa kyse ei ole yrityksen tai aikomuksen, vaan aikaansa sopivan institutionaalisen rakenteen puutteesta.

Vastaukseksi tähän kehitteillä on myös uusia malleja, jotka ovat osittain hallinnon ulkopuolella. Useat maat ovat jo alkaneet uudistaa institutionaalista arkkitehtuuriaan. Yksi hyvä esimerkki on Singaporessa perustettu väestön ikääntymisestä vastaava ministerikomitea. Se tuo useita ministeriöitä yhteen laatimaan yhtenäisiä strategioita väestörakenteen muutosta varten. Kaikki hallinnonalat kattava malli vähentää politiikan pirstaloitumista ja varmistaa, että yhteiskunnan moninaisiin tarpeisiin vastataan kokonaisvaltaisesti. Myös Uuden-Seelannin sosiaalisten investointien virasto on hyvä esimerkki hallinnosta, joka suunnittelee ja rahoittaa pitkän tähtäimen ohjelmia koottua dataa hyödyntämällä. Vielä pidemmälle vietyä on mahdollisuus rakentaa hallintomalli, jossa osallistujina ovat myös ei-inhimilliset toimijat kuten tekoälyjärjestelmät ja luonnon ekosysteemit. Tekoälypohjaiset järjestelmät, kuten Intiassa kaikki kansalaiset digitaalisesti eri hallintoportaisiin yhdistävä Aadhaar-järjestelmä, murtavat siiloja. Digitaalisen infrastruktuurin avulla ne yhdistävät ministeriöitä, yksityissektoria ja julkisia toimijoita. Tekoälyn hyödyntäminen voi näin parantaa päätöksenteon tehokkuutta ja läpinäkyvyyttä. Luonnon ekosysteemien huomioiminen taas tarkoittaa luonnon näkemistä muunakin kuin vain resurssina. Joissakin maissa on esimerkiksi jo annettu joille ja metsille oikeushenkilön asema, samaan tapaan kuin esimerkiksi yritykset ovat oikeusjärjestyksessä oikeuksien ja velvollisuuksien haltijaksi katsottava taho. Eri maissa on kehitetty muitakin innovaatioita:

| Instituutio                                                                                                                   | Vuosi, maa                     | Keskeiset ominaisuudet                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pääministerin nuorisovaltuusto (Prime Minister's Youth Council)                                                               | 2016, Kanada                   | Tarjoaa kanadalaisnuorille mahdollisuuden päästä vaikuttamaan suoraan kansalliseen politiikkaan ja heitä koskeviin kysymyksiin.                                                                                                                         |
| Seoul 50 Plus -säätio                                                                                                         | 2016, Etelä-Korea              | Keskittyy 50–64-vuotiaisiin kansalaisiin eli "kolmannen iän" kohorttiin, joka on jo eläköitymässä mutta edelleen aktiivista ja toimintakykyistä. Tarjoaa koulutusta, työpaikkoja ja terveydellistä tukea. Suunniteltu yhdessä yli 50-vuotiaiden kanssa. |
| Perhe-, syntyvyys- ja tasa-arvoasioiden ministeriö (Ministro per la Famiglia, la Natalità e le Pari opportunità)              | 2022, Italia                   | Uusi ministeriö etsii ratkaisuja Italian alhaiseen syntyvyyteen. Sen päätehtävänä on koordinoida ja toteuttaa syntyvyyttä edistävää ja perheitä tukevaa politiikkaa.                                                                                    |
| Hallituksen tiedevirasto (Government Office for Science)                                                                      | 2007, Yhdistynyt kuningaskunta | Ministeriöiden keskitetty tiedeasioiden neuvontayksikkö. Varmistaa, että hallituksen politiikat hyödyntävät tieteellistä näyttöä ja pitkäjänteistä ajattelua.                                                                                           |
| Lapsi- ja perhevirasto                                                                                                        | 2023, Japani                   | Lapsiin ja syntyvyyden laskuun liittyvistä politiikoista vastaava keskitetty virasto. Eri ministeriöiden toimintaa koordinoivassa virastossa työskentelee noin 430 henkilöä valtion- ja paikallishallinnosta sekä yksityiseltä sektorilta.              |
| Vakuutuskassa (Försäkringskassan)                                                                                             | 2005, Ruotsi                   | Integroii vanhempainetuudet ja työllisyyspolitiikan, edistää vanhemmuuden jakamista sekä työn ja yksityiselämän tasapainoa.                                                                                                                             |
| Ekologisen siirtymän ja väestörakenteen haasteiden ministeriö (Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico) | 2020, Espanja                  | Ministeriön vastuulla ovat Espanjan väestön epätasaiseen jakautumiseen ja väestön ikääntymiseen sekä ympäristöön ja kestävävyyteen liittyvät asiat. Etsii ratkaisuja esimerkiksi väestön ikääntymiseen ja maaseudun tyhjenemiseen.                      |

| Instituutio                                                    | Vuosi, maa                          | Keskeiset ominaisuudet                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hoivakortteli-järjestelmä (Manzanas del cuidado)</b>        | 2020, Bogotá, Kolumbia              | Kaupunkitason hoivakeskukset palkatonta hoivatyötä tekeville (pääasiassa naisille). Keskitetyt palvelut (terveys, koulutus, lastenhoito) jokaisessa kaupunginosassa.                     |
| <b>Mahdollisuuksien ministeriö (Ministry of Possibilities)</b> | 2020, Yhdistyneet arabiemiirikunnat | Kokoaa eri ministeriöiden edustajista määräaikaista tiimejä ratkaisemaan erilaisia haasteita ja toteuttamaan innovatiivisia ratkaisuja hallinnon systeemisten ongelmien ratkaisemiseksi. |

Kukin esimerkki kuvaa innovatiivisia näkökulmia instituutioiden suunnitteluun ja vuorovaikutukseen. TIALin uusien instituutioiden suunnittelua ja nykyisten uudistamista käsittelevässä oppaassa on esitelty suunnitteluperiaatteita, jotka voivat auttaa laajentamaan institutionaalisten vaihtoehtojen valikoimaa ja vaikuttavuutta eri alueilla [5].

1. **Ylhäältä alas suuntautuvasta mallista yhdessä luomiseen:** otetaan kansalaiset, kansalaisyhteiskunta ja etulinjan työntekijät mukaan muokkaamaan päätöksiä ja palvelumalleja.
2. **Staattisista rakenteista sopeutuviin järjestelmiin:** rakennetaan julkisia instituutioita, jotka pystyvät kokeilemaan, oppimaan ja kehittymään reaaliaikaisesti.
3. **Siiloista jaettuun tietoon:** poistetaan ministeriöiden, kuntien, sektoreiden sekä toimialakohtaisten tiedon keräämisen ja tallentamisen väliset raja-aidat.
4. **Ihmiskeskeisyydestä laaja-alaiseen kumppanuuteen:** integroidaan tekoäly ja ekologiset järjestelmät hallintoon ja päätöksentekoon aktiivisina ja osallistuvina kumppaneina.

5. **Monimutkaisesta yksinkertaiseen:** vähennetään turhaa byrokratiaa, virtaviivaistetaan prosesseja ja suunnitellaan selkeitä ja tehokkaita prosesseja.

Kuva 3. Suunnitteluperiaatteita 2020-luvun instituutioille



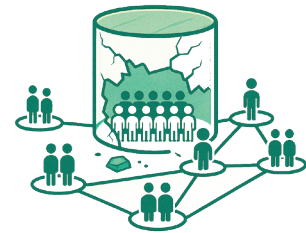
### Hyödynnetään paremmin eri tason toimijoiden tietoa ja ymmärrystä

Yhdistetään data, asiantuntemus ja palaute tietoon perustuvaa päätöksentekoa varten.



### Kannustetaan joustavuuteen toimintaympäristön muuttuessa

Rakennetaan instituutioita, jotka sopeutuvat nopeasti maailman ennakoimattomiin muutoksiin.



### Poistetaan hallinnon siiloutuminen

Mahdollistetaan hallinnon ja muiden yhteiskunnan eri tason toimijoiden yhteistyön koordinointi.



### Ihmiskeskeisyydestä laaja-alaiseen kumppanuuteen

Tunnistetaan tekoäly ja ekosysteemit aktiivisina kumppaneina hallinnossa.



### Muistetaan, että yksinkertaisuus luo vaikuttavuutta

Pyritään tunnistamaan tarpeeton byrokratia ja edistetään virtaviivaista päätöksentekoa.

Näiden suunnitteluperiaatteiden käyttö tarjoaa vaihtoehtoja ja oivalluksia, jotka auttavat luomaan entistä ketterämpiä ja vaikuttavampia instituutioita.

### 3. VÄESTÖNMUUTOKSEEN LIITTYVÄT INSTITUTIONAALISEN SUUNNITTELUN PRIORITEETIT SUOMESSA

---

Väestönmuutokseen liittyen Suomessa tulisi pohtia millaisia instituutioita maa tarvitsee ainakin seuraavissa teemoissa:

#### 3.1 Monialaisten kysymysten kuten väestönmuutoksen hallinnointi

Väestönmuutos ei ole erillinen ongelma, vaan se on vuorovaikutuksessa muun muassa sisäisen muuttoliikkeen ja työvoiman kehityksen kanssa. Nuorten ihmisten muuttaminen kaupunkialueille jättää maaseutualueille merkittävästi vanhemman väestön. Toisaalta ikääntyvä työvoima tuottaa yrityksille paineita uudistaa niiden henkilöstöpolitiikkaa. Samaan aikaan yksityinen sektori on siirtynyt raskaasta teollisuudesta digitaalisiin, alustapohjaisiin yrityksiin. Instituutiot, jotka on suunniteltu hallinnoimaan aiempaa teollista kasvua, eivät ole vastaavasti kehittyneet tukemaan uusia talouskasvun muotoja. Tämä on tuottanut sokeita pisteitä, joita aiemmin hyvin toimineet rakenteet eivät pysty huomioimaan.

Tiedonkulku on pirstoutunut, datavirtoja ei saada yhdistettyä ja instituutioilla on rajallisia valmiuksia koota toimijoita edistämään yhteisiä tavoitteita. Kysymys siis on: Millainen olisi institutionaalinen rakenne, joka toisi yhteen pitkäaikaiset kehitystrendit ja keskeiset sidosryhmät sekä tukisi koordinoitua suunnittelua eri sektoreilla?

Ratkaisuna ei voi olla tutkimuselin tai komitea, vaan joukko instituutioita, joilla on laajat toimivaltuudet määritellä, yhdistää ja koordinoida erityyppisten toimijoiden työtä. Sen tulisi voida tehdä laaja-alaisesti yhteistyötä kansalaisjärjestöjen, tutkimuslaitosten, parlamentaaristen elinten ja poliittisten puolueiden kanssa. Tällaisen instituution ydintehtävä olisi ennen kaikkea rakenteistaa eri tason toimijoiden tiedon jakaminen, kokoaminen ja jalostaminen yhteisen näkemyksen luomiseksi siitä, kuinka esimerkiksi kaupungistumisen kaltaiset trendit risteävät hoivatarpeiden muutosten tai työvoimapulan kanssa. Näin luotaisiin avointa dialogia ja nopeutettaisiin oppimista.

Joissakin maissa tällaisia valmiuksia on jo kehitetty.

Portugalin PlanAPP [6] integroi eri ministeriöiden strategisen ennakkoinnin ja politiikan suunnittelun. Australian Uuden Etelä-Walesin Trend Atlas [7] toimii yhteisenä tietoa kokoavana digitaalisena ennakkoinnin työkaluna, ja Uuden-Seelannin Long-Term Insights Briefing -tiedonannot [8] mahdollistavat kansalaisten osallistumisen pitkän aikavälin poliittiseen suunnitteluun. Yhteistä niille ovat alhaalta ylöspäin suuntautuvat lähestymistavat. Niiden keskeinen osa on monelta eri suunnalta ja tasolta kootun tiedon ja datan integrointi päätöksentekoprosesseihin. Australian Atlas-verkosto ja Portugalin PlanAPP ovat alustoja, jotka kokoavat dataa eri lähteistä: hallinnon raporteista, kansalaisyhteiskunnasta sekä niin perinteisestä kuin sosiaalisesta mediasta. Näin luodaan kollektiivista älykkyyttä, joka tukee ennakoivaa päätöksentekoa ja politiikkatoimien muotoilua.

### 3.2 Senioritalouden kehittämisestä vastaavat instituutiot

Eri maissa on tunnistettu tarve yhteiskunnallisille järjestelmille, jotka tukevat senioritalouden kehittämistä. Se tarkoittaa instituutioita, jotka yhdistävät yritysten, poliittisen päätöksenteon, järjestöjen ja muiden yhteisöjen toimintoja niin, että ikääntymiseen liittyvillä sektoreilla saadaan luotua palveluja, jotka edistävät niin talouden kasvua kuin ihmisten hyvinvointia. Esimerkiksi Japanissa on kehitetty senioritaloutta. Ranskassa puolestaan lanseerattiin kansallinen senioritalousstrategia, joka sisältää selkeästi määriteltäviä polkuja ja investointisuunnitelmia ikääntymiseen liittyvillä toimialoilla.

*Senioritaloudella tarkoitetaan "olemassa olevia ja uusia taloudellisia mahdollisuuksia, jotka liittyvät väestön ikääntymisestä johtuviin kasvaviin julkisiin ja yksityisiin menoihin sekä yli 50-vuotiaan väestön erityistarpeisiin." (Euroopan komissio, 2015)*

Kysymys ei ole niinkään siitä, pitäisikö Suomen ryhtyä kehittämään senioritaloutta, vaan siitä, millaista institutionaalista arkkitehtuuria tarvitaan, jotta sitä voidaan toteuttaa tehokkaasti, osallistavasti ja laajassa mittakaavassa.

### | 3.3 Hoivan järjestäminen

Väestön ikääntyminen sekä terveys- ja sosiaalipalveluiden työvoimapula asettavat kasvavia paineita hoivajärjestelmälle. Julkisessa keskustelussa keskitytään kuitenkin edelleen paljolti rahoitukseen ja henkilöstömääriin. Perustavanlaatuisemmat institutionaaliset kysymykset hoivan järjestämisestä, tarjoamisesta ja ylläpitämisestä jäävät usein vähemmälle huomiolle. Tämä on erityisen tärkeä kysymys vastaperustettujen hyvinvointialueiden ja niiden onnistumisen yhteydessä.

Kuten Suomessa on havaittu, sopivan hoivajärjestelmän suunnitteleminen edellyttää muutakin kuin vain oikeanlaista rahoitusmallia. Yhtä tärkeitä ovat parempi tiedonkulku eri tason toimijoiden välillä, yhteisten arvojen ja vastuumekanismien määrittäminen sekä valmiudet innovointiin ja jatkuvaan kehittämiseen. Uuden institutionaalisen järjestelmän on toimittava verkkomaisena rakenteena, joka yhdistää hyvinvointialueiden järjestelmät, valtion valvonnan ja yhteisövetoiset innovaatiot saumattomaksi kokonaisuudeksi. Hallintojen tulee kyetä parempaan kansalliseen koordinointiin ja vaikuttavuuden arviointiin. Tämän lisäksi niiden tulee nähdä hoiva palvelutransaktioiden lisäksi ihmisten välisinä suhteina ja kyetä pilotoimaan uudenlaisten hoivamallien tukemista.

Suomen omat kokeilut tarjoavat hyvän perustan:

1. Etelä-Karjalan Eksote perusti lasten ja nuorten taloja, jotka tarjoavat terveys- ja mielenterveyspalveluja sekä sosiaalityön tukea saman katon alta matalan kynnyksen periaatteella.
2. Pohjois-Karjalan Siun sote yhdisti sosiaalityöntekijät ja mielenterveyden ammattilaiset samaan perusterveydenhuollon organisaatioon yhteisen esihenkilön alaisuuteen.
3. Tesoman hyvinvointikeskuksessa Tampereella kokeiltiin allianssimallia, jossa julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin toimijat tarjosivat yhdessä monipuolisia tukipalveluita alueen asukkaille.

Nämä mallit osoittavat, kuinka toiminnallinen ja rakenteellinen integraatio voidaan toteuttaa. Maailmalla tätä muutosta on alettu jo institutionalisoida. Japanissa on kehitetty integroituja hoivajärjestelmiä, joissa ikääntyville kansalaisille tarjotaan terveys- ja sosiaalipalveluita sekä teknistä tukea paikallisesti.

Kiinnostusta ovat herättäneet myös yhteisöpohjaiset ja hajautetut hoivamallit, jotka vähentävät virallisiin järjestelmiin kohdistuvaa painetta. Yksi lupaava suuntaus on ajatus "tukiyhteisöistä" eli pienistä, paikallisista verkostoista, jotka mobilisoivat vapaaehtoisia ja mahdollistavat keskinäisen huolenpidon. Nämä mallit eivät korvaa virallisia palveluita vaan täydentävät niitä, erityisesti alueilla, joilla hoivakapasiteetti on koetuksella.

Suomi voi ottaa opikseen sekä omistaan että maailmalla hyviksi havaituista käytännöistä ja mukauttaa niiden taustalla olevaa institutionaalista logiikkaa sellaiseksi, jossa hoivaa ei nähdä hallinnollisena rasitteena, vaan yhtenä yhteiskunnallisen menestyksen peruspilareista.

### **| 3.4 Työvoiman sopeutuminen**

Poliittinen keskustelu ikääntyvästä työvoimasta eri maissa keskittyy ainakin julkisuudessa eläkkeisiin ja eläkeikään. Paljon vähemmän huomiota on kiinnitetty siihen, kuinka työpaikoilla voidaan sopeutua väestönkehityksen realiteetteihin. Ratkaisevassa asemassa ovat institutionaaliset mekanismit, jotka tukevat työnantajia ja erityisesti pk-yrityksiä, kun ne kehittävät ikääntyvää ja monimuotoista työvoimaa osallistavia käytäntöjä.

Tämä voisi tarkoittaa instituutiota, joka tarjoaa yhteisen tieto- ja palvelualustan henkilöstöjohtajille, osaamisen kehittämiseen erikoistuneille organisaatioille sekä poliittisille päättäjille. Se voisi tarjota työnantajille opastusta, valmiuksien kehittämistä sekä vertaisoppimista, jonka avulla erilaisiin muutostrendeihin opittaisiin varautumaan. Tällaisen järjestelmän keskeisiä tehtäviä voisivat olla:

1. Sukupolvien välisen osaamisen ja kokemuksen – eli usein hiljaisen tiedon – jakaminen.
2. Käytännön tuki yrityksille, jotka haluavat toteuttaa eri ikäryhmät huomioivia strategioita. Näitä voivat olla esimerkiksi uudelleenkoulutus ja elinikäinen oppiminen, asteittainen eläkkeelle siirtyminen tai mentorointi ja sukupolvien välisen tiimityön mallit.
3. Opastaminen perheystävällisten ja joustavien työskentelymallien käyttöönotossa: esimerkiksi etätyö, joustavat työajat, työn jakaminen ja räätälöidyt hoitovapaat.

Kansainväliset mallit, kuten yhdysvaltalainen Age-Friendly Workplace Initiative, osoittavat, kuinka työnantajiin keskittyvät lähestymistavat voivat normalisoida väestönkehitykseen sopeutumista ja vahvistaa organisaatioiden valmiuksia [10].

### **| 3.5 Vastuu tulevista sukupolvista**

Useimmat nykyiset instituutiot eivät ota riittävästi huomioon nyt tehtävien päätösten vaikutuksia tuleviin sukupolviin. Ne väestöryhmät, joille nykyiset poliittiset päätökset jäävät perinnöksi, jäävät usein taka-alalle tai ovat aliedustettuina. Millaisia olisivat mekanismit, jotka institutionalisoivat vastuun tulevista sukupolvista?

Yksi kiinnostava esimerkki on Wales, jossa tulevien sukupolvien hyvinvointia koskeva laki (Well-being of Future Generations Act, 2015) teki juuri näin. Se asetti julkiset toimijat virallisesti vastuuseen tulevia sukupolvia koskevasta päätöksenteosta [11]. Keskeinen lainkohta oli tulevista sukupolvista vastaavan valtuutetun (Future Generations Commissioner) nimittäminen edustamaan tulevien sukupolvien intressejä ja valvomaan viranomaisten vastuuta. Euroopan komissio puolestaan nimitti äskettäin Glenn Micallefin sukupolvien välisestä oikeudenmukaisuudesta vastaavaksi komissaariksi.

Suomessa tulevien sukupolvien huomioimisen institutionalisointi edellyttää sitä, että nuoret otetaan aktiivisesti mukaan tekemään päätöksiä, jotka vaikuttavat suoraan heidän elämäänsä. Yhtä tärkeää on varmistaa nuorten osallistuminen institutionaalsiin päätöksentekoprosesseihin. Sen lisäksi on syytä kehittää välineitä, joilla voidaan arvioida julkisen politiikan sukupolvikohtaisia vaikutuksia.

## 4. PÄÄTELMÄT

---

Väestörakenteen murros on hidas rakenteellinen muutos, joka haastaa Suomen nykyisen institutionaalisen arkkitehtuurin perustan. Se tarjoaa kuitenkin myös mahdollisuuden tarkastella näiden järjestelmien toimintaa uudesta näkökulmasta ja uudistaa niitä muuttuvassa yhteiskunnassa. Tämän mahdollisuuden hyödyntämisessä tarvittavien valmiuksien kehittäminen nojaa kolmeen toisiinsa liittyvään ulottuvuuteen:

1. **Asenteet:** Kognitiiviset ja kulttuurilliset valmiudet pitkän tähtäimen toimiin. Tähän sisältyy kyky kuvitella tulevien kansalaisten tarpeita ja nähdä ikääntyneet kansalaiset arvokkaina toimijoina yhteiskunnassa.
2. **Toimintamallit:** Jokapäiväiset rutiinit ja toimintamallit, jotka muistuttavat tulevista vaikutuksista lyhyen tähtäimen poliittisten ja taloudellisten paineiden keskellä. Tähän sisältyy se, kuinka tietoja luodaan ja jaetaan, kuinka päätöksiä tarkistetaan ja muutetaan – eli järjestelmien kyky havainnoida ja oppia muuttuvassa ympäristössä.
3. **Instituutiot:** Laajempi instituutioiden arkkitehtuuri, jonka kautta päätöksiä tehdään ja toimenpiteitä kohdennetaan. Tähän sisältyy roolien määrittely, instituutioiden keskinäinen vuorovaikutus sekä vastuunjako eri tasojen ja sektoreiden kesken.

Suomella on hyvät edellytykset toimia edelläkävijänä instituutioiden suunnittelussa ja uudistamisessa väestörakenteen muutoksen mukaisesti. Jotta tämä potentiaali voidaan realisoida, nykyiset vahvuudet on kuitenkin mobilisoitava määrätietoisesti toteuttamalla kokeiluja ja tulevaisuuteen katsovia institutionaalisia innovaatioita.

Olemme tässä raportissa käsitelleet esimerkkejä ja ideoita, jotka voivat toimia inspiraationa eri sidosryhmien, kuten julkishallinnon, kansalaisyhteiskunnan, liike-elämän ja tiedemaailman välisille keskusteluille. Tavoitteena on luoda yhteinen näkemys siitä, miksi institutionaalinen innovointi on tärkeää ja tunnistaa konkreettisia mahdollisuuksia, joita se voi avata Suomen nykyisessä sosioekonomisessa ympäristössä. Tämä lähestymistapa voi muuttaa nyt rasisiteiksi mielletyt väestönkehityksen piirteet katalyyteiksi, joiden avulla suomalainen yhteiskunta voi luoda toteutuskelpoisia, ongelmat vahvuuksiksi muuttavia käytäntöjä syvälle yhteiskunnan perusrakenteisiin – eli instituutioihin.

Peruskoulu-uudistuksesta on viisikymmentä vuotta. Äskettäin Suomessa uudistettiin sosiaali- ja terveyshuolto. Tämän institutionaalisen muutoksen aikaansaaminen vei neljännesvuosisadan. Emme tarvitse uusia instituutioita instituutioiden itsensä vuoksi, mutta muutostarve näin monen yhtäaikaisen murroksen keskellä on selvä. Keskeinen kysymys ei ole enää se, pitäisikö instituutioiden muuttua, vaan miten niitä pitäisi muuttaa. Jos ennen kysyttiin, onko maallamme malttia vaurastua, niin 2020-luvun suuri kysymys on tämä: onko meillä mielikuvitusta, rohkeutta ja poliittista tahtoa suunnitella instituutioita, jotka pystyvät rakentamaan osallistavaa ja muutoksia kestäväää suomalaista yhteiskuntaa?

## 5. VIITTEET

---

[1] Väestön ikääntyminen, 2024, UNFPA Blogi, saatavilla osoitteessa: <https://www.unfpa.org/ageing> (Viitattu: 5. huhtikuuta 2025)

[2] Demografiset haasteet Euroopan alueille, 2008, Euroopan yhteisöjen komissio, saatavilla osoitteessa: [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/studies/regions2020/regions2020\\_demographic.pdf](https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/studies/regions2020/regions2020_demographic.pdf) (Viitattu: 5. huhtikuuta 2025)

[3] OECD:n kysely julkisten instituutioiden luottamukseen vaikuttavista tekijöistä, 2024, OECD, saatavilla osoitteessa: [https://www.oecd.org/en/publications/oecd-survey-on-drivers-of-trust-in-public-institutions-2024-results-country-notes\\_a8004759-en/finland\\_596ba5da-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/oecd-survey-on-drivers-of-trust-in-public-institutions-2024-results-country-notes_a8004759-en/finland_596ba5da-en.html) (Viitattu: 25. huhtikuuta 2025)

[4] Geoff Mulgan, 2024, Uusien instituutioiden suunnittelu: Ideoita ja työkaluja kehittyvälle tieteenalalle, saatavilla osoitteessa: <https://tial.org/wp-content/uploads/2024/01/Desinging-new-institutions-TIAL2024-opt.pdf>

[5] Uusien instituutioiden suunnittelu ja olemassa olevien uudistaminen, 2025, UNDP, saatavilla osoitteessa: <https://tial.org/wp-content/uploads/2025/03/IID-Playbook.pdf>

[6] Strategisen suunnittelun vahvistaminen ja PlanAPP:n rooli Portugalissa, 2023, OECD, saatavilla osoitteessa: [https://www.oecd.org/en/publications/strengthening-strategic-planning-and-the-role-of-planapp-in-portugal\\_95f819e8-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/strengthening-strategic-planning-and-the-role-of-planapp-in-portugal_95f819e8-en.html)

[7] Kusum Normoyle, 2023, NSW Trend Atlas: Suunnittelu tuntematonta varten, saatavilla osoitteessa: <https://www.digital.nsw.gov.au/article/nsw-trend-atlas-planning-for-unknown> (Viitattu: 30. huhtikuuta 2025)

[8] Pitkän aikavälin katsaukset, 2025, saatavilla osoitteessa: <https://www.dpmc.govt.nz/our-programmes/policy-project/long-term-insights-briefings>

[9] Enrico D'Ambrogio, 2023, Katsaus Japanin ikääntyvään yhteiskuntaan, Euroopan unioni, saatavilla osoitteessa: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2020/659419/EPRS\\_BRI\(2020\)659419\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2020/659419/EPRS_BRI(2020)659419_EN.pdf)

[10] Transamerica Institute, 2025, Ikäystävälliset johtamiskäytännöt (AIMS) -aloite, saatavilla osoitteessa:  
<https://www.transamericainstitute.org/initiatives/age-inclusive-management-strategies>  
(Viitattu: 27. huhtikuuta 2025)

[11] Tulevien sukupolvien hyvinvointia koskeva laki (Wales), 2015, saatavilla osoitteessa:  
<https://www.gov.wales/sites/default/files/pdf-versions/2025/2/2/1740501518/well-being-future-generation-s-act-essentials.pdf>



TIAL

SITRA

[TIAL.ORG](https://TIAL.ORG)