



Tavoitteiden ja realiteettien törmäyskurssilta hallitun uudistamisen väylälle

Toni Haapala

Karri Vainio

Terveys- ja talouspäivät 2026



Tavoitteiden ja realiteettien törmäyskurssi

Tarve ja odotukset kasvavat samalla, kun taloudellinen liikkumavara ja henkilöstöresurssit pysyvät kireinä

+1%_v

Väestö ikääntyy ja palvelutarve kasvaa

Palvelutarpeen arvioidaan kasvavan noin 1 % vuodessa. Vuoden 2025 lopussa 65 vuotta täyttäneitä oli 24 % suomalaisista.

+53 000

Henkilöstötarve kasvaa samalla kun henkilöstöä eläköityy

Pitkän aikavälin työvoimatarpeeksi on arvioitu jopa n. 200 000 uutta työntekijää vuoteen 2035 mennessä, kun huomioidaan samanaikaisesti eläköityminen ja palvelutarpeen kasvu.

+

Hoidot ja tutkimusmenetelmät kehittyvät ja kallistuvat

Uudet lääkkeet ja teknologiat parantavat hoitoa, mutta kasvattavat samalla kustannus- ja budjettipainetta.



Odotukset ja vaatimukset palveluille kasvavat

Palveluilta odotetaan yhä parempaa laatua, saavutettavuutta ja sujuvuutta.

Johtamisen ydinhaaste: enemmän ja parempaa pitäisi saada aikaan rajallisemmilla resursseilla

**Kestävä uudistuminen syntyy
kyvystä tehdä parempia
valintoja, sitouttaa henkilöstö
muutokseen ja hyödyntää
teknologiaa tavoitteellisesti**



Vaikuttavuusjohtamisen lähtökohdaksi

Kestävän toiminnan perustana ei ole mahdollisimman pieni kustannus, vaan mahdollisimman suuri hyöty ja vaikuttavuus käytettävissä olevilla resursseilla.

01

Kustannukset & suoritteet

Mihin panostimme ja mitä tuotimme?

02

Hyödyt & laatu

Mitä palveluilla saavutettiin ja miten ne vastasivat tarpeisiin?

03

Vaikutukset

Miten hyvinvointi ja toimintakyky paranivat? Vähienkö raskaampien palveluiden tarve?

MISTÄ
LIIKKEELLE?



Varmista yhteinen
käsitys tavoitteista



Muutama keskeinen
vaikuttavuusmittari
käyttöön



Tiedon
hyödyntäminen
arjen
johtamisessa

Muutosta ei kannata aloittaa täydellisyyden tavoittelusta, vaan pienistä ja konkreettisista askeleista

Valitse olennaiset mittarit, tarkastele vaikutuksia yli palvelu-, toimiala- ja organisaatorajojen, opi kokemuksista ja etene vaiheittain.



Priorisointi on välttämätöntä

Priorisointia tapahtuu joko tietoisina valintoina – tai hallitsemattomasti

HALLITSEMATON PRIORISOINTI

- 1 Jonot kasvavat**
Valinnat syntyvät huomaamatta.
- 2 Henkilöstö kuormittuu**
Kiire ohjaa resurssien käyttöä.
- 3 Resurssit kohdentuvat sattumanvaraisesti**
Valinnat eivät perustu tietoon, eivätkä resurssit kohdistu sinne, missä hyödyt ja vaikutukset olisivat suurimmat



TIETOINEN PRIORISOINTI

- 1 Vertaa vaihtoehtoja**
Tarkastele samaan aikaan kustannuksia ja vaikutuksia.
- 2 Tee perusteet näkyviksi**
Yhteiset kriteerit tekevät valinnoista läpinäkyviä.
- 3 Kohdenna vaikuttavuuteen**
Ohjaa rajalliset resurssit suurimman hyödyn kohteisiin.

Tietoinen priorisointi tekee valinnoista läpinäkyviä ja resurssien kohdentamisesta vaikuttavampaa

Priorisointia tarvitaan usealla tasolla

Kaikilla tasolla periaate sama : resurssit kohdennetaan sinne, missä niillä saavutetaan suurin hyöty ja vaikutus

PRIORISOINNIN TASOT

ORGANISAATIO



Mihin kohdennamme resurssit ja investoinnit?

Kehityskohteet • palveluverkko • teknologia

PALVELUT JA TOIMINTAMALLIT



Mitä tarjoamme, kenelle ja miten?

Palveluvalikoima • kohderyhmät • toteutustavat

ASIAKAS JA POTILAS



Mikä vaihtoehto tuottaa tässä tilanteessa eniten hyötyä?

Tutkimukset • hoitomenetelmät • palvelun ajoitus

YHTEISET KRITEERIT (esim.)

Kustannukset

Mitä resursseja tarvitaan, mitä kustannuksia syntyy?

Saavutettavat hyödyt

Mitä hyötyä syntyy ja kenelle?

Väestövaikutus

Kuinka laajaa joukkoa vaikutukset koskevat?

Vaikutukset palveluiden tarpeeseen ja kysyntään

Mitkä ovat vaikutukset palveluiden tarpeeseen ja kysyntään?



Tekoälyn ja digitaalisten mahdollisuuksien hyödyntäminen

TYYPILLISET KARIKOT

Lupaus ilman näyttöä

Hyötyoletukset ovat epärealistisia, eikä tavoitteita, lähtötasoa tai mittareita määritellä.

Teknologia ilman toiminnan uudistamista

Ratkaisu lisätään nykyiseen työhön muuttamatta prosesseja, rooleja tai johtamista.

Investointitarpeet ja toimeenpanon aikajänne aliarvioidaan

Teknologisten ratkaisujen, osaamisen ja muutosjohtamisen vaatimat panostukset jäävät tunnistamatta ja hyötyjä odotetaan liian nopeasti suhteessa valmiuksiin



Hypestä hyödyiksi ja vaikutuksiksi

Tekoälyn ja digitaalisen teknologia hyödyntäminen on ennen kaikkea johtamis- ja priorisointikysymys



Tunnista ja priorisoi

Valitse kohteet, joissa hyödyt ovat suurimmat, ratkaisut riittävän kypsiä ja riskit hallittavissa



Uudista

Suunnittele ja uudista prosessit, roolit ja toimintamallit yhdessä henkilöstön kanssa.



Panosta muutokseen

Varaa riittävät resurssit muutosjohtamiseen, -tukeen ja osaamisen kehittämiseen



Seuraa

Todenna vaikutukset, seuraa tuottavuutta, laatua, vaikuttavuutta sekä asiakas- ja henkilöstökokemusta.



**KAIKISSA
VAIHEISSA**

Vastuullisuus • Turvallisuus • Tietosuoja • Riskienhallinta

Muutos onnistuu vain ihmisten kautta

Henkilöstö on muutoksen toteuttaja, ei vain kohde

Organisaatio muuttuu vasta, kun ihmiset luottavat tavoitteisiin, muuttavat toimintatapojaan ja omaksuvat uusia käytäntöjä.

Muutosjohtamiseen panostaminen on laajoissa ja/tai monimutkaisissa muutoksissa tärkein investointikohde



- 1 Määritä tavoiteltu muutos ja arvo**
Kirkasta miksi muutos tehdään, mitä sillä tavoitellaan, mikä muuttuu ja kuka omistaa muutoksen?
- 2 Arvioi vaikutukset ja osallista**
Tunnista vaikutukset työhön, rooleihin ja osaamiseen sekä tuen tarve. Ota henkilöstö mukaan ratkaisujen suunnitteluun.
- 3 Tue ja mahdollista omaksuminen**
Varmista johdon esimerkki, avoin viestintä, roolikohtainen koulutus ja riittävä tuki arjessa.
- 4 Seuraa omaksumista ja hyötyjä**
Mittaa kokemusten lisäksi toiminnallisia tuloksia ja tavoiteltujen hyötyjen toteutumista. Nosta esille positiivisia kokemuksia ja palkitse onnistumisista

TAVOITELTAVA TULOS

Vaikutusmahdollisuudet ja luottamus johtoon vahvistavat organisaation uudistumiskykyä.



Vaikuttavuus

Priorisointikyky



Ihmislähtöinen muutos



Teknologian tavoitteellinen hyödyntäminen





KPMG