

# Transitio kohti yhteiskehittämistä sosiaali- ja terveydenhuollossa?

Johanna Leväsluoto

12/06/2026 VTT – beyond the obvious

MIKSI SOTE JÄRJESTELMÄ ON NIIN  
KANKEA JA HIDAS UUDISTUMAAN?

VTT

Miksi hyvät uudistukset, kokeilut ja  
innovaatiot jäävät niin usein  
paikallisiksi ja eivät uudista  
järjestelmää laajemmin?

Miten ymmärtää järjestelmän  
muutosta?

Miten järjestelmän  
uudistumista voisi edistää?



# Esityksen sisältö

- Teoreettinen tausta
  - Julkisen hallinnan tutkimus ja palveluiden yhteiskehittäminen
  - Transitiotutkimus ja sosio-tekninen muutos
- Tapaustutkimukset
  - 1) Sosiaali- ja terveyspalveluiden integroiminen digitaalisen alustan kautta
  - 2) Yhteinen oppiminen muutoksen edistäjänä organisaatioiden muutosprosesseissa
  - 3) Muutospolun rakentaminen hahmottamaan tarvittavia muutoksia järjestelmässä tyypin 2 diabeteksen ehkäisyssä
- Yhteenveto ja suositukset



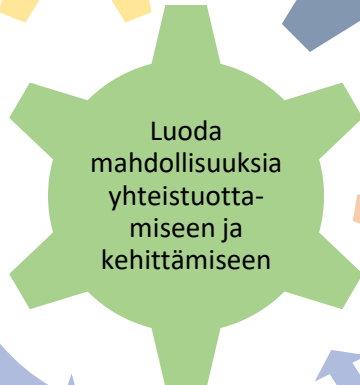
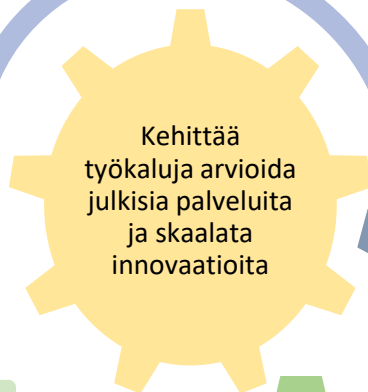
# Palveluiden yhteistuotanto ja yhteiskehittäminen

- Uuden julkisen hallinnan keskiössä on palveluiden yhteistuottaminen (co-production) ja yhteiskehittäminen (co-creation) sekä asiakkaan roolin vahvistuminen
- Service dominant logic: markkinoinnin tutkimuksesta lähtevä palvelulähtöinen ajattelu (Lusch & Vargo, 2006, 2014; Vargo & Lusch, 2004).
  - Public service logic (PSL) näkökulma: sote-palvelut ovat aineettomia ja logiikka niiden taustalla on erilainen kuin yksityisillä markkinoilla.
  - Palveluja ei voi tuottaa ilman käyttäjien osallisuutta ja arvo muodostuu yhteistuotannon/kehittämisen kautta (Osborne 2015, 2018) → Asiakas nousee keskiöön
- Kirjallisuuskatsaus:
  - Yhteiskehittämisen hyödyt
    - palvelujen parempi laatu ja vaikuttavuus, kustannussäästöt, käyttäjien ja ammattilaisten parempi vuorovaikutus sekä demokraattiset ja oikeudenmukaiset palvelut kaikille
  - Yhteiskehittämisen haasteet
    - yhteiskehittämisen vaativa aika ja resurssit, pelko virheiden tekemisestä, vallan ja vastuun jakaminen käyttäjien kanssa
  - Yhteiskehittäminen nähdään itsessään arvona ja yhteiskehitettyjen palvelujen vaikuttavuudesta ei ole vielä riittävästi tietoa.

→ Järjestelmän muutoksia ja muutostarpeita kohti yhteiskehittämistä ei kuitenkaan ole tarkasteltu ja ymmärretty riittävän systeemisellä tavalla

# Tarvittavat systeemiset muutokset

- Hankkeiden vaikutukset pitää arvioida
- Järjestelmätason arviointi
- Luottamukseen perustuva järjestelmä
- Lisää painoarvoa pitkäkestoiseen vaikuttavuuteen
- Yhteistuotettujen palveluiden skaalaaminen



- Kirkastaa ammattilaisten rooleja
- Luoda uusia toimenkuvia
- Kohdistettua rahoitusta yhteistuottamiseen- ja kehittämiseen
- Uudenlaisia työtapoja organisaatioille ja ammattilaisille
- Julkisen sektorin ammattilaisten kulttuurin muuttaminen
- Uudenlaista johtamista
- Uudenlainen osaaminen
- Koulutuksen järjestäminen ammattilaisille

- Ymmärtää mitä yhteistuotanto tarkoittaa
- Ymmärtää ketkä yhteistuotantoon liittyvät toimijat ovat
- Ymmärtää heidän odotuksensa
- Ymmärtää miten asiakkaat luovat arvoa
- Oppia kaikkien käyttäjien kokemuksista
- Houkutella eri asiakkaita
- Lisätä voimaantumista
- Tietoa ja resursseja
- Tukea kehittämiseen sekä ammattilaisille että asiakkaille
- Olemassa olevan säätelyn suhde yhteistuottamiseen- ja kehittämiseen

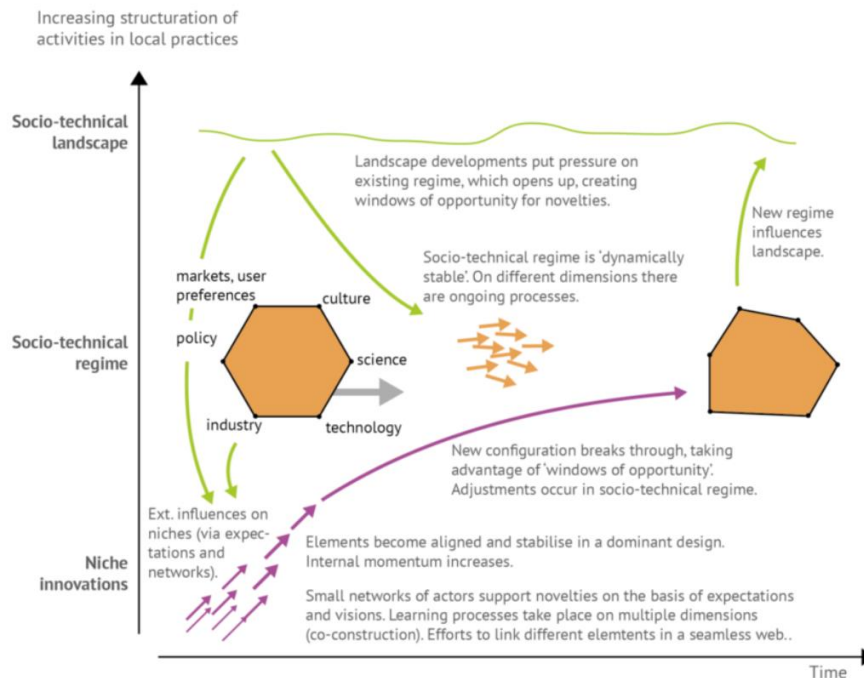
- Enemmän ymmärrystä yhteistuotannon linkeistä uusiin teknologioihin
- Uusia teknologisia mahdollisuuksia
- Yhteistyön lisääminen



Miten edistää systeemisiä muutoksia?

# Transitiotutkimus

- Innovaatiotutkimuksen teoriaperheestä lähtöisin oleva viitekehys, jota on hyödynnetty etenkin teemoissa, jotka keskittyvät kestäväyyteen.
- Auttaa ymmärtämään laajojen yhteiskunnallisten muutosten logiikkaa.
- **Monitasomalli** (Multi-Level Perspective, MLP): Järjestelmätason muutos tapahtuu, kun monitasoisen järjestelmän toiminta ja muutoslogiikat linkittyvät ja vahvistavat toisiaan.
- Transitiokirjallisuudessa on myös muodostettu **muutospolkuja** kuvaamaan erityyppisiä muutoksia ja niiden logiikkaa.
- Transitiotutkimuksen **käytännölliset viitekehykset transitio- ja nichejohtamisesta** (Transition Management, TM ja Strategic Niche Management, SNM) auttavat suuntaamaan muutosta.



Kuva 1. Monitasomalli (Geels, 2011).

A decorative pattern on the left side of the slide, featuring a grid of squares. Each square is divided into four quadrants by a diagonal line from the top-left to the bottom-right. The quadrants are filled with different shades of blue and white, creating a 3D optical illusion effect. The pattern is set against a dark blue background.

# Tapaustutkimukset

# Tapaustutkimus 1, yhteinen palvelusuunnitelma

- Tutkimus keskittyi sosiaalipalvelujen kokeilevaan yhteiskehittämiseen integroimalla ammattilaisia ja käyttäjiä digitaalisen alustan kautta
  - Tavoitteena oli rakentaa uusi palvelumalli yhteiskehittämisen kautta
  - Fokus paljon sote-palveluja käyttävät perheet
  - Haasteena oli tiedon sirpaloituminen
  - Kaikki osapuolet näkivät asian tavoittelemisen arvoiseksi ja näkivät, että se ratkaisisi yhteistyön haasteita
  - Kokeilussa asiakkaalle tehtiin yhteinen palvelusuunnitelma digitaaliseen alustalle jonne tuotiin tiedot eri palveluntuottajilta
  - Ammattilaisilla ja asiakkailla on yhteinen näkymä asioihin ja tietoihin ja sen avulla voidaan käydä vuoropuhelua



# Tapaustutkimus 1, yhteinen palvelusuunnitelma

- Toteutus epäonnistui, eivätkä ajatukset yhteiskehittämisestä toteutuneet
  - Epäonnistuminen osana innovaatiotoimintaa ja siitä tulisi oppia
- Haasteet:
  - **Yhteiskehittäminen ei ollut tuttua** johdolle, ammattilaisille tai asiakkaille
    - Johto (eivät osanneet kehittää prosessia, joka olisi aidosti yhteiskehittämistä)
    - Ammattilaiset (eivät aidosti osa prosessia, eivät osanneet auttaa asiakkaita)
    - Asiakkaat (eivät halunneet lähteä käyttämään yhteistä palvelusuunnitelmaa ja digialustaa)
  - Käyttäjien osallistaminen palveluiden suunnitteluun on keskeistä, mutta tutkimuksessa havaittiin, että **käyttäjät jäivät prosessin ulkopuolelle** → Lopputuloksena oli malli ja alusta, jota asiakkaat eivät halunneet käyttää (myös koska asia oli hyvin sensitiivinen)
  - Vaikka ammattilaisten asenteet yhteistyötä kohtaan olivat myönteisiä, käytännön toteutuksessa ilmeni esteitä, kuten **ylhäältä alas tapahtuva päätöksenteko ja resurssien puute**.
  - **Epäjatkuvuus kehityshankkeissa haastoi sitoutumista** (myös julkisen politiikan epäjatkuvuus kehityshankkeiden painotuksissa)

# Tapaustutkimus 2, yhteisen oppimisen tukeminen

- Toisessa tapaustutkimuksessa tarkasteltiin, miten organisaatioiden muutosta voidaan edistää yhteisen oppimisen avulla.
- Tutkimuksessa analysoitiin kahta suomalaista terveydenhuollon organisaatiota, joissa otettiin käyttöön teknologisia innovaatioita ja kehitettiin uusia palvelumalleja.
- Tutkimuksessa kehitettiin pelillinen ratkaisu, joka auttoi edistämään järjestelmämuutoksessa tarvittavaa kaksoisoppimista (double-loop learning) eli käsityksen muuttamista siitä kuinka järjestelmä toimii.
  - Pelillistämistä hyödynnettiin työpajoissa oppimisen edistämiseksi
  - Tutkimuksessa kehitettiin peli, jossa ammattilaiset ottivat eri ammattiryhmien vastuita ja joutuivat tekemään päätöksiä heidän näkökulmastaan
- Pelillinen ratkaisu tuki yhteistä oppimista ja auttoi organisaatioita muutosprosesseissa.



# Tapaustutkimus 3, muutospolut hahmottamaan tarvittavia yhteiskunnallisia muutoksia

- Kolmannessa tapauksessa tarkasteltiin julkisen sektorin palvelujen systeemistä muutosta tyyppin 2 diabeteksen ehkäisyyn kontekstissa.
- Haasteena on ymmärtää pitkien kehitysprosessien yhteyksiä toisiinsa sekä ennaltaehkäisevien toimenpiteiden vaikuttavuutta.
- Tutkimuksessa kehitettiin
  - **Visio-polku**, joka keskittyy T2D:n ehkäisyyn vuoteen 2030 mennessä (esim. laaja-alaisen datan hyödyntäminen, uudet tavat tuoda esiin kokonaisvaikuttavuus).
  - **Kolme terveystaloudellista skenaariota**, jotka arvioivat digitaalisen tuen vaikutuksia eri riskiryhmissä T2D:n ehkäisyssä
  - **Verkkopohjainen työkalu** edistämään ennaltaehkäiseviä politiikkatoimia ja auttamaan päättäjiä arvioimaan säästöpotentiaalia eri kohderyhmissä
- Tutkimus korostaa tarvetta visualisoida systeemiset muutokset ja auttaa ymmärtämään eri muutosten välisiä yhteyksiä



The left side of the slide features a large, repeating abstract geometric pattern. It is composed of interlocking shapes in various shades of blue and white, creating a 3D effect of overlapping planes and surfaces. The pattern is dense and covers the entire left half of the slide.

# Yhteenveto ja suositukset

# Väitöskirjan tulokset

- **Hankkeiden vaikutukset pitää arvioida**
- Järjestelmätason arviointi
- Luottamukseen perustuva järjestelmä
- **Lisää painoarvoa pitkäkestoiseen vaikuttavuuteen**
- Kokeiluiden kytkeminen laajempaan kehittämiskontekstiin
- **Yhteistuotettujen palveluiden skaalaaminen** (ajallisesti, paikallisesti ja eri konteksteihin)

- Konteksti
  - Ymmärtää mitä yhteistuotanto tarkoittaa
  - Ymmärtää ketkä yhteistuotantoon liittyvät toimijat ovat
  - Ymmärtää heidän odotuksensa
  - Ymmärtää miten asiakkaat luovat arvoa
- Oppia kaikkien käyttäjien kokemuksista
- Houkutella eri asiakkaita
- **Lisätä voimaantumista**
- Tietoa ja resursseja
- **Tukea kehittämiseen sekä ammattilaisille että asiakkaille**
- Olemassa olevan säätelyn suhde yhteistuotamiseen- ja kehittämiseen



- Kirkastaa ammattilaisten rooleja
- Luoda uusia toimenkuvia
- **Kohdistettua rahoitusta yhteistuotamiseen- ja kehittämiseen**
- Uudenlaisia työtapoja organisaatioille ja ammattilaisille
- Julkisen sektorin ammattilaisten kulttuurin muuttaminen
- **Uudenlaista johtamista**
- **Uudenlainen osaaminen**
- **Koulutuksen järjestäminen ammattilaisille**
- Edistää kaksikehäistä oppimista (double-loop learning)

- Enemmän ymmärrystä yhteistuotannon linkeistä uusiin teknologioihin
- **Uusia teknologisia mahdollisuuksia**
- **Yhteistyön lisääminen**

Kuva 3. Tunnistetut systeemiset muutokset

# Johtopäätökset ja suositukset

- Nykyiset kokeilut palvelujen uudistamiseksi yhteiskehittämisen kautta ovat olleet pääsääntöisesti paikallisia, eivätkä ne ole johtaneet järjestelmän laajamittaiseen uudistumiseen.  
→ Järjestelmää voidaan kuitenkin uudistaa yhteiskehittämisen kautta, mutta tämä vaatii aikaisempaan verrattuna systeemisempää lähestymistapaa.

Väitöskirja on:

- 1) Koonnut yhteen tunnistetut systeemiset muutokset, joita järjestelmän muutoksessa tarvitaan
  - 2) Tuonut esiin uusia näkökulmia muutostarpeista
  - 3) Tuottanut uutta tietoa miten systeemisiä muutoksia voitaisiin edistää sote sektorilla
- Systeeminen muutos ei tapahdu ilman pitkäjänteisiä politiikkatoimenpiteitä. Suomessa tarvitaan systeemistä näkemystä muutoksen edistämiseen kohti yhteiskehitettyjä palveluja sekä selkeä polku kohti näitä tavoitteita.
    - Transitiotutkimuksen viitekehykset voivat auttaa linkittämään erillään olevia kokeiluja toisiinsa ja antamaan suuntaa kehittämistoimenpiteille.
    - Esimerkiksi missiolähtöinen innovaatiopolitiikka voi tarjota mahdollisuuksia kehittämistyölle, joka jatkuu yli hallituskausien ja luo siten mahdollisuuksia muutokselle.
  - Tarvitaan uudenlaista yhteiskehittämisen kulttuuria, jossa eri tahot yhdessä ratkaisevat palveluiden haasteita.



# Tarpeita jatkotutkimukselle

Miten arvon syntymistä voidaan arvioida?  
Kenelle arvoa ja millaista?

Miten osallistaa käyttäjät tutkimus- ja kehittämishankkeisiin nykyistä paremmin?

Laajempi ymmärrys päätöksentekijöiden tarvitsemista työkaluista muutoksen edistämiseksi

Miten laaja-alaista ja pitkäkestoista vaikuttavuutta voitaisiin arvioida paremmin?

Miten rakentaa pitkäkestoista innovaatiopolitiikkaa Suomessa?

Miten skaalata innovaatioita ajallisesti, alueellisesti ja yli sektorirajojen?

## Sosiaalisesti kestävä digitaalisen ja tekoälymuutoksen johtaminen yhteisarvioinnin keinoin teknologian kehittäjä- ja käyttäjäorganisaatioiden välillä (MANAGE-AI)

- Teknologian tutkimuskeskus VTT: Maria Merisalo, Tiina Tuominen, Johanna Leväsluoto, Minna Halonen, Jorge Martins, Anton Sigfrids
- Työterveyslaitos: Eveliina Saari, Marja Käsälä, Jere Immonen

Hankkeessa luodaan yhteistyössä osallistuvien organisaatioiden kanssa arviointikäytäntö ja -työkalu, joka tukee tekoälyn ja digitaalisten innovaatioiden kehittämis- ja käyttöönottoprosesseja sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa sekä laajemmin suomalaisessa työelämässä.

- Tutkimuskysymykset:
  - Kuinka ennakoida ja johtaa tekoälyn ja digitaalisten ratkaisujen monipuolisia vaikutuksia yksilöihin, käytäntöihin ja organisaatioihin sote-alan organisaatioissa?
  - Miten arvioida tekoälyn ja digitaalisten ratkaisujen monitahoisia vaikutuksia työelämään sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa?
  - Miten juurruttaa uusi sosiaalisesti kestävä yhteisarviointikäytäntö osaksi teknologian kehitys- ja käyttöönottoprosessia?
- **Projektin tavoitteet:**
  - **Luoda arviointikehys** (kriteerit, käytännöt ja työkalut) joka auttaa johtamaan uusien tekoäly- ja digitaalisten ratkaisujen nykyisiä ja tulevia kehitys- ja käyttöönottoprosesseja sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa ottaen huomioon EU:n tekoälyasetuksen vaatimukset
  - **Varmistaa** digitaalisen muutoksen sosiaalinen ja eettinen kestävyys sekä työn mielekkyys sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa
  - **Luoda** tietoa pullonkauloista ja mahdollisuuksista uusien tekoäly/digitaalisten ratkaisujen käyttöönotossa terveys- ja sosiaalialalla sekä edistää terveysteknologia-alan kasvua
- **Hanke keskittyy tekoäly- ja digitaalisiin innovaatioihin (9 tapaustutkimusta)**
  - jotka muuttavat/tukevat radikaalisti työtä ja
  - jotka edellyttävät systeemiä muutoksia työntekijöiden ja/tai loppukäyttäjien arjessa.

# MANAGE-AI arviointikehyksen alustavat ulottuvuudet





Palveluintegraation  
tuottavuuden  
tehostaminen  
tekoälyn avulla  
(EPIC AI)



Juha Koivisto,  
konsortion johtaja

Hilkka Miettinen,  
vuorovaikutusvastaava

Terveiden ja  
hyvinvoinnin laitos

12.6.2026

# EPIC AI -konsortio

- **Strategisen tutkimuksen neuvoston** rahoitus 3+3 vuotta (1.10.2025-30.9.2031).
- **Koordinoiva organisaatio** THL
- **Muut organisaatiot:** Teknologian tutkimuskeskus VTT, Turun yliopisto (taloussosiologia ja oikeustiede)
- **Konsortion johtaja:** Juha Koivisto, THL
- **Vuorovaikutusvastaava:** Hilikka Miettinen, THL
- **Viestintä:** Elli Alarotu, THL
- **Yhteistyöalueet:** Helsinki (Kalasataman terveysterveyshyvinvointikeskus, Varsinais-Suomi (toimintakykypoliklinikka) ja Pohjois-Pohjanmaa (Tuiran sosiaali- ja terveyskeskus)
- **Neuvoa-antava ryhmä**
- **Kv-kontakteja**

# Mistä kyse?



Tutkimuksen tavoitteena on vahvistaa sosiaali- ja terveydenhuollon palveluintegraation tuottavuutta tilanteessa, jossa hyvinvointialueiden taloudellinen kestävyys on uhattuna ja palvelutarpeet kasvavat.



Tutkimus tarkastelee erityisesti monipalveluasiakkaiden monialaisia palveluketjuja ja selvittää, miten toimintamalleja uudistamalla ja tekoälyä hyödyntämällä voidaan samanaikaisesti parantaa palvelujen sujuvuutta, vaikuttavuutta ja kustannus-vaikuttavuutta sekä turvata asiakkaiden hyvinvointi ja oikeudet.

# Tutkimukselliset tavoitteet

Tutkimuksellisenä tavoitteena on tuottaa monitieteistä uutta tietoa monialaisten palveluketjujen tuottavuudesta, sen edellytyksistä sekä sen keskeisistä ulottuvuuksista, kuten sujuvuudesta, tehokkuudesta, ja kokonaisvaikuttavuudesta.

Lisäksi tutkimus analysoi, missä vaiheissa palveluketjuja uudet toimintamallit ja tekoäly voivat tuottaa eniten lisäarvoa. Samalla tunnistetaan tekoälyavusteisen palveluintegraation oikeudelliset mahdollistajat ja esteet EU- ja kansallisen sääntelyn puitteissa.



# Käytännölliset tavoitteet

- **Tutkimuksen käytännöllisenä tavoitteena on**
  - kehittää ja pilotoida skaalattavia, hyvinvointialueiden käyttöön soveltuvia toimintamalleja, joilla moniammatillisten palveluketjujen tuottavuutta voidaan parantaa.
- **Tuloksena syntyy**
  - tekoälyä hyödyntäviä ja muita toiminnallisia ratkaisuja palveluketjujen toteuttamiseen, ohjaukseen ja arviointiin.
- **Tavoitteena on tukea**
  - hyvinvointialueiden päätöksentekoa, palvelujen kehittämistä ja toteuttamista sekä lakisääteisten integraatiovelvoitteiden toteuttamista kestävällä ja asiakaslähtoisellä tavalla.



# bey<sup>0</sup>nd

the obvious

Kiitos!