

Suomen kestävän kasvun ohjelma

Palveluketjujen ohjaus ja koordinaatio

Loppuraportti

10.11.2025



Euroopan unionin rahoittama –
NextGenerationEU

Asiakirjan tiedot

Asiakirja sisältää loppuraportin seuraavien projektien osalta (projektien nimet ja numerot sopimusliitteessä)	Palveluketjujen ohjaus ja koordinaatio L17		
Pilari ja investointi, jota loppuraportti koskee	4/4		
Sopimuksen Vahva-nro (VN/xxxx/2022)			
Sopimustoimijaorganisaatio	Terveysten ja hyvinvoinnin laitos		
Laatija / yhteyshenkilö	Hanni Joronen	Yhteystiedot (pnro ja sposti)	+358504120207 hanni.joronen(at)thl.fi

Sisällysluettelo

1 Tiivistelmä hankkeen tuloksista	4
6 Investointi 4: Otetaan käyttöön hoitotakuuta edistävät palvelumuotoillut digitaaliset innovaatiot...	6
6.1 Digitaalisten ratkaisujen käyttöönoton vaikutukset	6
6.1.1 Miten projektissa käyttöön otetuilla hyvinvointialueiden ja kansallisten toimijoiden yhteistyössä kehitetyillä digitaalisilla ratkaisuilla on lisätty palvelutuotannon resurssitehokkuutta ja edistetty palvelujen saatavuutta?	6
6.1.2 Miten projektissa käyttöön otetuilla hyvinvointialueiden ja kansallisten toimijoiden yhteistyössä kehitetyillä digitaalisilla ratkaisuilla on tuettu ongelmien varhaista tunnistamista ja lisätty ennaltaehkäisevien palvelujen käyttöä?	7
6.1.3 Miten projektissa käyttöön otetuilla hyvinvointialueiden ja kansallisten toimijoiden yhteistyössä kehitetyillä digitaalisilla ratkaisuilla on mahdollistettu moniammatillisten palvelujen laajempi tarjonta ja erityisosaamisen jakaminen eri alueiden ja palvelujen järjestäjien kesken?	7
6.1.4 Miten projektissa käyttöön otetuilla hyvinvointialueiden ja kansallisten toimijoiden yhteistyössä kehitetyillä digitaalisilla ratkaisuilla on mahdollistettu asiakkaiden roolin vahvistaminen ja sitä kautta tehostuminen ja vaikuttavuuden kasvu?	8
6.4 Johtamisen ratkaisut.....	8
6.4.1 Miten toiminnanohjauksen (palveluketjujen ohjaus ja koordinaatio) kehittäminen on edennyt?	8

1 Tiivistelmä hankkeen tuloksista

RRP-rahoitteinen *Palveluketjujen ohjaus ja koordinaatio* -projekti toteutettiin Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen (THL) johdolla vuosina 2023–2025. Projektin lähtökohtana oli se, että teemaan liittyvistä tekijöistä on ollut hyvin vähän tietoa. Projektin aikana toteutetut, *Palveluketjut ja tietojohdaminen – Kansalliset ja alueelliset kehittämistarpeet* (THL Työpaperi 9/2024) ja *Palveluketjut haltuun kokonaisvaltaisella toiminnanohjauksella – Tiedonhallinnan nykytila ja suositukset kehittämiselle eri tasoilla* (THL Työpaperi 34/2025), muodostivat kattavan ja vertailukelpoisen perustan kansalliselle ja alueelliselle kehittämistyölle näihin teemoihin liittyen.

Projektin päätavoitteena oli tukea hyvinvointialueita sosiaali- ja terveydenhuollon palveluketjujen johtamisessa ja koordinoinnissa sekä luoda kansallinen tilannekuva siitä, miten näitä toteutetaan eri alueilla. Projektin rahoituksella mahdollistettiin sekä kansallisesti tuen antaminen että teemaan liittyvää selvitystyötä. Tulokset muodostavat perustan palveluketjujen tiedolla johtamisen jatkokehittämiselle Suomessa.

Vuonna 2024 projekti käynnistyi laajalla nykytilakartoituksella, jossa selvitettiin 17 hyvinvointialueen palveluketjujen ohjauksen ja tietojohdamisen tilannetta. Kartoitus toteutettiin haastattelujen avulla ja se antoi ensimmäisen yhtenäisen kokonaiskuvan siitä, missä määrin hyvinvointialueet ovat pystyneet hyödyntämään palveluketjuihin liittyvää tietoa palveluiden johtamisessa ja koordinoinnissa. Tulokset julkaistiin THL:n työpaperissa *Palveluketjut ja tietojohdaminen – Kansalliset ja alueelliset kehittämistarpeet* (THL Työpaperi 9/2024). Julkaisussa tunnistettiin useita yhteisiä haasteita, kuten tiedon laadun ja yhteentoimivuuden puutteet, epäselvä palveluketjujen omistajuus sekä hajanaiset tietojohdamisen käytännöt. Raportti toi esiin myös merkittävän tarpeen yhteisille käsitteille ja yhtenäisille toimintamalleille, joiden avulla palveluketjuja voidaan tarkastella ja johtaa yli organisaatorajojen.

Selvitykseen liittyen projekti järjesti useita työpajoja, kehittämisklinikoita ja verkostotilaisuuksia, joissa hyvinvointialueet pääsivät jakamaan kokemuksiaan ja vertailemaan toimintatapojaan. Näissä tilaisuuksissa syvennettiin ymmärrystä palveluketjujen johtamisen tietotarpeista ja suunnattiin kehittämistyötä kohti toiminnanohjausjärjestelmien ja tiedonhallinnan käytännön vahvistamista.

Vuonna 2025 projekti julkaisi toisen työpaperinsa *Palveluketjut haltuun kokonaisvaltaisella toiminnanohjauksella – Tiedonhallinnan nykytila ja suositukset kehittämiselle eri tasoilla* (THL Työpaperi 34/2025). Julkaisussa tarkasteltiin kolmentoista hyvinvointialueen toiminnanohjausjärjestelmiä ja niiden roolia palveluketjujen hallinnan tukena. Tulosten perusteella havaittiin, että vaikka alueilla on otettu käyttöön erilaisia toiminnanohjausratkaisuja, niiden

hyödyntäminen on edelleen hajanaista ja järjestelmien välinen yhteentoimivuus on puutteellista. Työpaperissa esitettiin konkreettiset kansalliset suositukset, jotka ohjaavat siirtymistä pistemäisestä kehittämisestä kohti kokonaisvaltaista toiminnanohjausta, vahvistavat kansallista ohjausta ja tukevat tiedolla johtamisen ja toiminnanohjauksen integraatiota.

RRP-rahoituksen avulla projekti pystyi tuottamaan merkityksellisiä tuloksia ja lisäämään ymmärrystä teemaan liittyen. Rahoitus mahdollisti laajan aineiston keruun ja analyysin, kahden valtakunnallisen julkaisun tuottamisen, useiden alueellisten ja kansallisten työpajojen järjestämisen sekä hyvinvointialueiden välisen yhteistyön vahvistamisen. Rahoitus mahdollisti myös sen, että THL pystyi kansallisesti koostamaan tilannekuvaa hajanaisista tiedoista teemaan liittyen.

Projektin tuloksena syntyi tilannekuvien lisäksi suosituksia sekä kansallisille että alueellisille toimijoille, joiden avulla palveluketjujen johtamista voidaan kehittää pitkäjänteisesti myös RRP-ohjelman päättymisen jälkeen. Lisäksi projekti on tuottanut arvokasta tietoa, jota THL ja sosiaali- ja terveysministeriö voivat hyödyntää tulevassa kansallisessa ohjaustyössä ja tietojohdamisen kehittämisessä.

6 Investointi 4: Otetaan käyttöön hoitotakuuta edistävät palvelumuotoillut digitaaliset innovaatiot

6.1 Digitaalisten ratkaisujen käyttöönoton vaikutukset

6.1.1 Miten projektissa käyttöön otetuilla hyvinvointialueiden ja kansallisten toimijoiden yhteistyössä kehitetyillä digitaalisilla ratkaisuilla on lisätty palvelutuotannon resurssitehokkuutta ja edistetty palvelujen saatavuutta?

Projektissa ei otettu käyttöön uusia digitaalisia ratkaisuja tai järjestelmiä, vaan sen pääpaino oli palveluketjujen koordinaation ja tietojohdamisen kehittämisen analysoinnissa sekä kansallisen tiedon tuottamisessa siitä, missä alueet kehittämisessä menevät. RRP-rahoituksella toteutetut kaksi laajaa selvitystä – *Palveluketjut ja tietojohdaminen – Kansalliset ja alueelliset kehittämistarpeet* (THL Työpaperi 9/2024) ja *Palveluketjut haltuun kokonaisvaltaisella toiminnanohjauksella – Tiedonhallinnan nykytila ja suositukset kehittämiselle eri tasoilla* (THL Työpaperi 34/2025) – loivat perustan sille, että tulevaisuudessa hyvinvointialueet ja kansalliset toimijat voivat kehittää digitaalisia ratkaisuja tehokkaammin ja koordinoitummin.

Selvityksissä tuotettu tieto on lisännyt ymmärrystä siitä, miten tiedolla johtamisen rakenteita ja digitaalisia ratkaisuja voidaan hyödyntää palveluketjujen hallinnassa. Työpaperien tuottamat suositukset auttavat suuntaamaan tulevaa kehittämistä siten, että päällekkäistä työtä voidaan vähentää, tietoa voidaan jakaa paremmin ja alueiden omat investoinnit kohdentuvat tarkoituksenmukaisemmin.

Ensimmäinen selvitys (Työpaperi 9/2024) kartoitti hyvinvointialueiden tietojohdamisen ja palveluketjujen koordinoimien nykytilan. Se toi esiin tiedon pirstaleisuuden, tietojärjestelmien yhteentoimivuuden ongelmat ja käsitteellisen epäyhtenäisyyden, jotka hidastavat palvelutuotannon tehokasta johtamista. Selvitys loi perustan yhteiselle kehittämislinjalle ja määritteli keskeiset tarpeet digitaalisten ratkaisujen kehittämiselle.

Toinen selvitys (Työpaperi 34/2025) puolestaan syvensi ymmärrystä siitä, miten toiminnanohjausjärjestelmät tukevat palveluketjujen hallintaa ja millaisia kansallisia toimenpiteitä tarvitaan, jotta tietojohdamisen ja toiminnanohjauksen integraatio voi aidosti tukea palvelujen saatavuutta ja resurssien oikeaa kohdentumista. Vaikka projektissa ei otettu käyttöön uusia järjestelmiä, sen tulokset antoivat suuntaviivaa konkreettisille kehittämissuunnille ja suosituksille, jotka toimivat pohjana tuleville digitaalisille uudistuksille.

Projektin vaikutukset ovat siis rakenteellisia ja tiedollisia: se on tuottanut yhteismitallisia analyyseja, joita voidaan hyödyntää tulevien digitaalisten ratkaisujen suunnittelussa ja arvioinnissa. Näiden avulla on mahdollista luoda edellytyksiä tietopohjaiselle johtamiselle ja palvelujen paremmin kohdennetulle kehittämiselle.

Tavoitteen toteutumisen arviointi perustuu siihen, että projektin myötä on syntynyt kattava kansallinen tietoperusta palveluketjujen johtamisen digitaalisista käytännöistä. Tämä tietopohja voi myös toimia jatkossa seurantamittarina ja vertailukohtana, kun hyvinvointialueet ottavat käyttöön uusia ratkaisuja ja seuraavat niiden vaikutuksia palvelujen tehokkuuteen ja saavutettavuuteen.

6.1.2 Miten projektissa käyttöön otetuilla hyvinvointialueiden ja kansallisten toimijoiden yhteistyössä kehitetyillä digitaalisilla ratkaisuilla on tuettu ongelmien varhaista tunnistamista ja lisätty ennaltaehkäisevien palvelujen käyttöä?

Projektissa ei otettu käyttöön digitaalisia ratkaisuja, vaan sen tuloksena syntyi kaksi laajaa selvitystä, jotka loivat tietoperustaa tulevalle kehittämistyölle. Näissä selvityksissä (THL Työpaperit 9/2024 ja 34/2025) kuvattiin, miten tietojohtamisen ja toiminnanohjauksen rakenteita voidaan jatkossa hyödyntää palvelujen suunnittelussa ja kehittämisessä. Selvitykset kohdistuivat erityisesti paljon palveluita tarvitseviin ja monipalveluasiakkaisiin sekä toiminnanohjauksen rooliin ja mahdollisuuksiin näiden asiakasryhmien palvelujen parantamiseksi. Tavoitteen toteutumista ei vielä voitu mitata konkreettisilla seurantamittareilla, mutta projektin tuottamat analyysit ja suositukset luovat pohjan tulevalle vaikuttavuuden seurannalle, kun hyvinvointialueet ottavat digitaalisia ratkaisuja käyttöön omassa kehittämistyössään.

6.1.3 Miten projektissa käyttöön otetuilla hyvinvointialueiden ja kansallisten toimijoiden yhteistyössä kehitetyillä digitaalisilla ratkaisuilla on mahdollistettu moniammatillisten palvelujen laajempi tarjonta ja erityisosaamisen jakaminen eri alueiden ja palvelujen järjestäjien kesken?

Projektissa ei otettu käyttöön digitaalisia ratkaisuja, vaan siinä keskityttiin selvittämään ja analysoimaan hyvinvointialueiden ja kansallisten toimijoiden nykyisiä rakenteita sekä kehittämistarpeita moniammatillisen yhteistyön ja tiedonhallinnan näkökulmasta. Projektin tuloksena syntyneet THL:n työpaperit (9/2024 ja 34/2025) loivat yhteisen tietoperustan ja suositukset, joiden avulla digitaalisia ratkaisuja voidaan jatkossa kehittää niin, että ne tukevat erityisosaamisen jakamista ja monialaisten palvelujen saavutettavuutta eri alueilla.

Selvitykset keskittyivät erityisesti paljon palveluita tarvitsevien ja monipalveluasiakkaiden palveluketjuihin, niiden ohjaukseen sekä toiminnanohjauksen rooliin ja mahdollisuuksiin parantaa palvelujen yhteensovittamista. Moniammatillisuuteen otettiin kantaa suosituksissa, joissa esitettiin, miten tiedon jakamista eri ammattilaisten ja palveluntuottajien välillä voidaan edistää asiakkaan parhaaksi ja miten tieto saadaan mahdollisimman kattavaksi ja reaaliaikaiseksi palvelujen suunnittelun ja toteutuksen tueksi. Tavoitteen toteutumista ei voitu vielä mitata, mutta projektin tuottama kansallinen analyysi ja yhtenäiset kehittämissuositukset muodostavat perustan tulevalle seurannalle ja vaikuttavuuden arvioinnille, kun alueet ottavat kehittämistyötä tukevia digitaalisia ratkaisuja käyttöön.

6.1.4 Miten projektissa käyttöön otetuilla hyvinvointialueiden ja kansallisten toimijoiden yhteistyössä kehitetyillä digitaalisilla ratkaisuilla on mahdollistettu asiakkaiden roolin vahvistaminen ja sitä kautta tehostuminen ja vaikuttavuuden kasvu?

Projektissa ei otettu käyttöön asiakasrajapinnan digitaalisia ratkaisuja, vaan se keskittyi johtamisen ratkaisuihin ja tietopohjan kehittämiseen, joilla asiakkaan roolia voidaan vahvistaa välillisesti. Projektissa laaditut selvitykset (THL Työpaperit 9/2024 ja 34/2025) osoittivat, että palveluketjujen johtamista ja toiminnanohjausta kehittämällä voidaan parantaa päätöksenteon laatua ja kohdentaa palveluja asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. Näin asiakkaan näkökulma tulee osaksi johtamista ja resurssien käyttö tehostuu. Vaikuttavuutta ei voitu mitata seurantamittareilla, mutta projektin tuottama tietoperusta ja suositukset mahdollistavat jatkossa sen arvioinnin, miten johtamisen digitaaliset ratkaisut tukevat asiakaslähtöisyyttä ja vaikuttavuutta.

6.4 Johtamisen ratkaisut

6.4.1 Miten toiminnanohjauksen (palveluketjujen ohjaus ja koordinaatio) kehittäminen on edennyt?

Toiminnanohjauksen kehittämisen eteneminen (palveluketjujen ohjaus ja koordinaatio)

Projektin tavoitteena oli vahvistaa hyvinvointialueiden ja kansallisten toimijoiden edellytyksiä johtaa sosiaali- ja terveydenhuollon palveluketjuja kokonaisuutena. Tavoitteeksi asetettiin kolme keskeistä päämäärää: ensinnäkin asiakkaiden palvelukokonaisuuksien hallinnan parantaminen ohjaus- ja koordinaatioprosessien täsmentymisen kautta, toiseksi palvelujen järjestämisen johtamisessa

tarvittavan tiedon yhdenmukaistaminen alueellisesti ja kansallisesti ja kolmanneksi toiminnanohjausjärjestelmien nykytilan ja niiden käyttöön liittyvien toimintamallien selvittäminen.

Näiden tavoitteiden tueksi projektissa tuotettiin kaksi laajaa selvitystä: Palveluketjut ja tietojohdaminen – Kansalliset ja alueelliset kehittämistarpeet (THL Työpaperi 9/2024) sekä Palveluketjut haltuun kokonaisvaltaisella toiminnanohjauksella – Tiedonhallinnan nykytila ja suositukset kehittämiselle eri tasoilla (THL Työpaperi 34/2025). Selvitykset toteutettiin tiiviissä yhteistyössä hyvinvointialueiden ja muiden kansallisten toimijoiden kanssa. Selvityksissä tarkastelun keskiössä oli erityisesti heikossa ja haavoittuvassa asemassa olevien, monipalveluasiakkaiden ja monialaista tukea edellyttävien asiakasryhmien palvelujen kokonaisuudet ja niiden yhteensovittaminen.

Ensimmäinen selvitys (2023–2024) keskittyi kartoittamaan palveluketjujen ohjauksen ja tietojohdamisen nykytilaa hyvinvointialueilla. Siinä haastateltiin 17 hyvinvointialuetta ja analysoitiin niiden johtamisrakenteita, tietotarpeita ja tietojohdamisen kypsyystasoa. Tulosten perusteella havaittiin, että palveluketjujen koordinaatio oli vielä monin paikoin hajanaista ja tiedolla johtamisen rakenteet olivat eri alueilla eri kehitysvaiheissa. Selvityksen keskeinen havainto oli, että palvelukokonaisuuksien hallinnan ja johtamisen tueksi tarvittava tieto ei ollut yhdenmukaista eikä helposti hyödynnettävissä eri järjestelmistä. Tavoitteiden mukaisesti selvitys tuotti tilannekuvan, joka mahdollisti yhteisen kehittämisen suuntaamisen ja loi perustan kansalliselle koordinaatiolle.

Toinen selvitys (2025) keskittyi toiminnanohjauksen ratkaisujen ja järjestelmien nykytilaan sekä niihin liittyviin toimintamalleihin. Siinä tarkasteltiin, millaisia järjestelmiä hyvinvointialueilla on käytössä ja miten ne tukevat palveluketjujen hallintaa, tiedolla johtamista ja resurssien kohdentamista. Selvityksen tulokset osoittivat, että alueilla on kehitetty useita toiminnanohjausjärjestelmiä, mutta niiden hyödyntämisessä on suuria eroja. Järjestelmät tukivat pääosin operatiivista ohjausta, mutta strateginen ja poikkihallinnollinen näkökulma oli vielä heikommin integroitu.

Selvitykset tarkastelivat toiminnanohjauksen roolia ja mahdollisuuksia näiden palvelujen parantamisessa. Moniammatillisuutta käsiteltiin suosituksissa, joissa esitettiin keinoja parantaa tiedon jakamista ammattilaisten kesken ja varmistaa tiedon kattavuus ja reaaliaikaisuus asiakkaan parhaaksi.

Työpaperin 34/2025 johtopäätöksissä todettiin, että yhtenäiset ohjaus- ja koordinaatioprosessit edellyttävät sekä tietopohjan yhdenmukaistamista että kansallisen tason ohjausta toiminnanohjausjärjestelmien kehittämisessä. Selvityksessä laaditut suositukset kohdistuivat sekä

kansalliselle että alueelliselle tasolle, jotta palveluketjujen johtamista ja tiedolla johtamista voidaan jatkossa kehittää johdonmukaisesti eri hallinnon tasoilla. Suositusten tavoitteena on lisätä tiedon yhteentoimivuutta, vahvistaa johtamisen välineiden vertailtavuutta ja ohjata hyvinvointialueita kohti kokonaisvaltaisempaa toiminnanohjausta.

Projektin tavoitteiden saavuttamista on seurattu ennen kaikkea laadullisilla mittareilla, kuten selvitysten valmistumisella, hyvinvointialueiden osallistumisella, tuotetun aineiston kattavuudella sekä kansallisten kehittämistarpeiden tunnistamisella. Määrällisesti mitattavia tuloksia ei syntynyt, koska projektissa ei otettu käyttöön uusia järjestelmiä tai seurantaindikaattoreita. Sen sijaan projektin etenemistä ja vaikutuksia arvioitiin kerätyn aineiston laajuuden, alueiden sitoutumisen ja syntyneen tietoperustan perusteella. Molemmat työpaperit julkaistiin aikataulussa ja niihin osallistuivat kaikki tähän teemaan rahoitusta saaneet hyvinvointialueet, mikä osoittaa tavoitteiden saavuttamista sisällöllisesti ja yhteistyön tasolla.

Projektin toimenpiteiden keskeinen hyöty on ollut yhteisen tietoperustan luominen toiminnanohjauksen ja palveluketjujen hallinnan kehittämiseksi. Selvitysten kautta on saatu ensimmäinen kokonaiskuva hyvinvointialueiden johtamisen ratkaisuksista ja niiden kehityssuunnista. Tulokset ovat jo nyt vaikuttaneet siihen, että kansallisessa ohjauksessa ja alueellisessa kehittämistyössä voidaan huomioida tuotetut suositukset. Lisäksi selvitykset ovat tukeneet kansallisen tason toimijoita, kuten sosiaali- ja terveysministeriötä, määrittämään, millaista tukea alueet jatkossa tarvitsevat johtamisjärjestelmien ja tiedolla johtamisen vahvistamisessa.

Yhteistyö hyvinvointialueiden ja muiden toimijoiden kanssa oli projektin ytimessä. Haastattelujen, työpajojen ja kehittämisklinikoiden kautta alueet toivat esiin omat käytäntönsä ja tarpeensa, joiden perusteella THL pystyi muodostamaan kokonaiskuvan ja suositukset. Lisäksi yhteistyö muiden kansallisten hankkeiden, kuten DigiFinlandin ja STM:n tietojohdamisen kehitysohjelmien kanssa, varmisti, että tulokset tukevat laajempaa kansallista ohjausta.

Kokonaisuutena voidaan todeta, että projektille asetetut tavoitteet saavutettiin. Palveluketjujen ohjauksen hallintaan liittyvät prosessit saatiin kartoitettua ja yhteisen keskustelun myötä tunnistettiin ne elementit, jotka tarvitsevat kansallisesti yhtenäistä tietopohjaa ja/tai -rakenteita. Projektin tekemät selvitykset tuottivat selkeän analyysin toiminnanohjausjärjestelmien nykytilasta sekä suositukset niiden kehittämiseksi. Projektin suurin vaikutus on se, että se loi perustan tulevalle, tiedolla ohjatulle kehittämiselle ja toi hyvinvointialueet sekä kansalliset toimijat saman tiedon äärelle. Tämä vahvistaa kansallista ohjauskykyä ja tukee palveluketjujen johtamisen ja toiminnanohjauksen kehittymistä kohti yhtenäisempää ja vaikuttavampaa toimintamallia.

Työpaperit:

- [Palveluketjut ja tietojohdaminen: Kansalliset ja alueelliset kehittämistarpeet -nykytila](#)
- [Palveluketjut haltuun kokonaisvaltaisella toiminnanohjauksella: Tiedonhallinnan nykytila ja suositukset kehittämiselle eri tasoilla](#)

Blogikirjoitus:

[Toiminnanohjaus ratkaisee: johdatko kohti vaikuttavuutta vai kaaosta?](#)