

SANNA VAURANOJA

UNOHTUIKO IHMINEN

An abstract geometric composition featuring various 3D shapes in a muted teal, red, and grey color palette. The scene includes several cubes of different sizes, some stacked or nested. There are spheres, some solid and some with internal structures. A prominent feature is a large, light grey sphere resting on a rectangular base. To the right, a stack of five red and white rings is visible. A thick, grey, curved tube-like structure extends from the bottom right towards the center. The background is a solid dark teal, and the overall lighting creates soft shadows, giving the objects a sense of depth and volume.

Kymmenen polttavaa kysymystä
hyvinvointialueiden tulevaisuudesta

UNOHTUIKO IHMINEN

Vaikutuksesta syntyy aina vastavaikutus.
Ja kun siihen vastataan, syntyy vuorovaikutus.
Se voi tuoda parannusta asioihin.

-Eeva Kilpi-

Sanna Vauranoja

UNOHTUIKO IHMINEN -

Kymmenen polttavaa kysymystä
hyvinvointialueiden tulevaisuudesta

Nimikkeen automaattinen analysointi tietojen, erityisesti mallien, trendien ja korrelaatioiden, saamiseksi tekijänoikeuslain 13b § ("tekstin- ja tiedonlouhinta") mukaisesti on kielletty.

© 2026 Sanna Vauranoja, Varsinainen Tulevaisuus ry, Wauranoja Oy

Kustannustoimitus: Sanna Vauranoja

Kustantaja: BoD · Books on Demand, Mannerheimintie 12 B, 00100 Helsinki,
bod@bod.fi

Kirjapaino: Libri Plureos GmbH, Friedensallee 273, 22763 Hampuri, Saksa

ISBN: 978-952-80-8920-9

SISÄLLYS

LUKIJALLE.....	9
1. HYVINVOINTIALUEET - ONGELMA VAI RATKAISU?	13
Ennen kaikki oli paremmin	15
Hyvinvointialueet ovat hallintohimmeleitä	16
Alueiden määrä on väärä.....	18
Me emme tätä uudistusta halunneet.....	19
Kuka päättää hyvinvointialueilla.....	21
Lakisääteisiin palveluihin emme voi vaikuttaa	26
Rutto vai kolera.....	27
Parempaa lainsäädäntöä	30
Järjestäjä vai tuottaja.....	31
Panostetaanko seiniin vai palveluihin	32
Ei oppi ojaan kaada	34
Ideoita ja ratkaisuja	35
2. MIKÄ IHMEEN ASIAKAS?	36
Asiakaskokemuksesta asiakasluottamukseen	38
Asiakkaat ammattilaisten ympärille vai päinvastoin	39
Häiriökysyntää vai häiriötarjontaa.....	42
Mutta tämä on erikoissairaanhoidtoa	45
Sote-keskus 2.0	47
Nyt mitataan vaikuttavuutta	48
Ideoita asiakaslähtöisyyden lisäämiseksi.....	50
3. KUKA MEITÄ HOITAA?	51

Kuka tällä alalla haluaisi työskennellä	53
Yhden koon palvelussuhteet	54
Omalääkäri vai omatiimi.....	57
Vuokratyöstä on päästävä eroon	59
Sijaishallintaa voi ennakoida, kun sitä johdetaan tiedolla	63
Lääkäreitä on jo riittävästi	64
Matka Manillan torille.....	67
Pois lähettämisen kulttuurista	68
Koulutuksen rakenteet tukemaan henkilöstön saatavuutta	70
Ennaltaehkäisy osaksi koulutuksia	73
Tulevaisuuden osaaminen.....	74
Ideoita ammattilaisten saatavuuden ja osaamisen kehittämiseksi ..	77
4. MITEN TURVAAMME PARHAAN MAHDOLLISEN LAPSUUDEN?	78
Kadonnutta aikuisuutta etsimässä	80
Unohtuiko perhe	81
Neuvola 2.0.....	82
Perhekeskus ja omahoitaja jokaiselle perheelle	84
Yksilö vai yhteisö	87
Yksinäisyys ympärillämme.....	90
Koulu on oppimista varten	92
Lastensuojelu vaatii asiakaslähtöisiä toimintamalleja	97
Käypä hoidosta käypä palveluun	99
Ideoita parhaan mahdollisen lapsuuden turvaamiseksi.....	101
5. ONKO TYÖKYKY MEILLE TÄRKEÄÄ?	102
Ajetaan työterveys alas	105

Työkykykeskukset käyntiin	108
Kuukauden sairausloma ahdistukseen	109
100 prosenttisesti työkyvytön	110
Kokonainen ihminen	112
Ideoita työkyvyn turvaamiseksi ja lisäämiseksi	114
6. MITEN TURVAAMME ARVOKKAAN VANHUUDEN?	115
Joko tai.....	117
Yksinäisyys ympärillä	119
Keisarin uudet vaatteet	120
Ei meillä ehditä jumpata	121
Liike on lääkettä - ikääntymisen portaat	123
Palvelusta toiseen.....	124
D-sanasta	125
Vuodeosastot – elinvoiman tae	128
Oikeat asiakkaat oikeaan paikkaan.....	129
Leikkaus vai ei	132
Yritykset repivät voittoja vanhusten selkänahasta.....	134
Arvokkaan vanhuuden allianssi	136
Ideoita arvokkaan vanhuuden turvaamiseksi.....	138
7. MILLAISTA ON HYVÄ JOHTAMINEN?	139
Ei johtajaksi opiskella, johtajaksi synnyttään.....	141
Tämä on mahdotonta	144
Selkeä johtamisjärjestelmä vähentää sähläystä ja hukkaa.....	145
Hyvinvointialueet eivät ole valmiita	147
Duaalijohtaminen hyvinvointialueilla	149

Tulevaisuuden johtaminen	150
Strategia on pohjimmiltaan oppimispolku	151
Ai niin, sitten se vastuullisuus.....	154
Ideoita hyvinvointialueiden johtamisen kehittämiseen	156
8. MITEN RAKENNETAAN TERVE TALOUS	
HYVINVOINTIALUEILLA?	157
Välitätkö ihmisestä vai rahasta?	158
Tårta på tårta -budjetointia	159
Rakennammeko Neuvostoliittoa	165
Nollasummapelin pelisäännöt.....	168
Yksikkökustannuksia on mahdoton selvittää	171
Omenat ja banaanit	172
Tulevaisuuden kilpailukyky rakennetaan investoinneilla	174
Kannustimet kuntoon	175
Tutkittavaa riittäisi.....	176
Pari sanaa palveluverkosta	177
Päivystys on palveluiden peili.....	179
Hyvä, paha hankinta	182
Perälauta vuotaa	183
Ideoita terveen talouden rakentamiseksi hyvinvointialueilla	185
9. ELINVOIMAA JA ENNALTAEHKÄISYÄ – MUTTA KUKA NIISTÄ	
HUOLEHTII?	186
Nyt ennaltaehkäistään.....	188
Valistusko kuollutta	190
Kolmannen sektorin roolista	191
Kansalaisyhteiskunnasta.....	193

Avustusten hakijasta palveluiden myyntiin	195
Elinvoima ei ole hyvinvointialueen tehtävä.....	197
Duopoli ≠ monituottajuus	197
Avoimuutta myös pienhankinnoille.....	199
Innovatiivisten hankintojen edellytykset määrittävät kansallista kilpailukykyämme	199
Elinvoima versoaa osaamisesta	202
Ideoita elinvoiman ja ennaltaehkäisyn lisäämiseksi	203
10. PELASTAAKO TEKÖÄLY JA TEKNOLOGIA MEIDÄT?.....	204
Robotitko hoitavat meidän mummot.....	206
D-sanasta	208
Pakko on paras kannustin.....	210
Ei hypeä vaan happea	212
Eroon häiriötarjonnasta.....	213
Digitaalista hyvinvointia.....	214
Leveämpiä hartioita	215
Ideoita digitalisaation ja tekoälyn hyödyntämiseksi turvallisesti	217
LOPUKSI	218
LÄHDELUKEMISTOA.....	220
KUVAT	222

LUKIJALLE

Minulla on kolme yhteiskuntaan liittyvää intohimoa, joiden vuoksi olen kirjoittanut tämän kirjan.

Ensimmäinen ja suurin intohimoni on turvata jokaiselle lapselle ja nuorelle paras mahdollinen lapsuus. Toinen intohimoni on rakentaa vaikuttavat sosiaali-, terveys- ja pelastuspalvelut, jotka voidaan rahoittaa ilman kohtuutonta verotaakkaa. Kolmas intohimoni on kehittää Suomeen aidosti asukas- ja asiakaslähtöiset sosiaali-, terveys- ja pelastuspalvelut. Tunnen sisäsyntyistä vastakarvaa, jos ainoa päämäärämme on säilyttää asiat ennallaan, vanhentuneet toimintamallit pyritään turvaamaan hinnalla millä hyvänsä, uutta vastustetaan lähtökohtaisesti tai virheellisiä uskomuksia vaalitaan intohimoisesti asukkaiden ja asiakkaiden kustannuksella.

Sotesta, sote-uudistuksista, väestörakenteen muutoksesta, talouden kestäkyvystä, siiloista, hoidon jatkuvuudesta ja terveystalouden saatavuudesta on puhuttu niin pitkään kuin itse olen yhteiskunnallista keskustelua ja politiikkaa seurannut.

Sosiaali-, terveys- ja pelastuspalveluissa ollaan tärkeän, ellei tärkeimmän äärellä. Jos sairastuu, jos joutuu onnettomuuteen, jos kohtaa sosiaalisia ongelmia, hyvinvointiyhteiskunnan järjestämät palvelut ovat niitä, joihin pääsemme tai joudumme. Näillä palveluilla on myös suuri taloudellinen merkitys. Se tarkoittaa jatkuvaa tasapainon etsimistä, miten tarpeet ja kysyntä tyydytetään, miten verovarot riittävät kulujen kattamiseen, kuinka korkea verotus Suomessa voi olla palvelutarpeeseen vastaamiseksi tai ylipäättään hyvinvointiyhteiskunnan turvaamiseksi.

Sote-järjestelmän kehittäminen on suuri intohimoni, jota olen saanut toteuttaa eri rooleissa lähes 15 vuoden ajan. Taustaltani olen tuotantotalouden diplomi-insinööri ja työskennellyt sote-asioiden parissa

hyvin erilaisissa rooleissa vuodesta 2012 alkaen, alun perin tutkijana, sittemmin päättäjänä, yrittäjänä, yritysten hallituksissa, hankejohtajana ja sote-johtamisen kouluttajana.

Työuraani voisi kuvata myös kätilön työksi. Olen saanut olla rakentamassa digitaalista kuntoutus- ja elämyspalvelua ikääntyneille aikana, jolloin digi oli sotessa vielä lähinnä kirosana, pystyttämässä Suomen toiseksi suurinta hyvinvointialuetta ja olla luomassa hyvinvointialueiden omaa edunvalvonta-, koulutus- ja neuvontaorganisaatiota hallituksen jäsenenä ja sittemmin hankejohtajana.

Varsinais-Suomen hyvinvointialue, Varha, käynnistyi 1.1.2023 kuten muutkin 20 hyvinvointialuetta. Kuitenkin sillä erotuksella, että Varsinais-Suomessa ei tehty lainkaan vapaaehtoista valmistelua. Aikaa massiivisen fuusion toteutukseen oli vain 10 kuukautta. Kyseessä oli eri arvioiden mukaan Suomen haastavin lähtötilanne, jonka riskit olivat käsinkosketeltavan suuret.

Varsinais-Suomi on toiseksi suurin Suomen hyvinvointialueista lähes 500 000 asukkaalla ja yliopistollisella sairaalalla. Varsinais-Suomessa yhdistettiin 34 eri organisaatiota ja 48 asiakas- ja potilastietojärjestelmää. Pelkästään kuntia tässä sirpalemaakunnassa on 27 kappaletta. Työntekijöitä Varhaan siirtyi yli 23 000, euroja kunnista ja kuntayhtymistä 2.4 miljardia. Fuusio toteutettiin kymmenen kuukauden valmistelulla lopulta onnistuneesti: palvelut, palkanmaksu ja päätöksenteko pyörivät katkeamatta.

Varhassa toimi ensimmäisellä valtuustokaudella 2022-2025 päätoiminen hallituksen puheenjohtaja ja kaksi osa-aikaista varapuheenjohtajaa. Minulla oli tilaisuus toimia Varhan hallituksen ensimmäisenä puheenjohtajana. Hyvinvointialueen käynnistymisen ohjaaminen ja seuraaminen lähietäisyydeltä ainutlaatuiselta näköalapaikalta on ollut huikea mahdollisuus monella eri tavalla. Yksi innostavimmista seikoista on ollut se fiksujen ihmisten ja heidän osaamisensa määrä, joka hyvinvointialueilla työskentelee. Tämä kirja on kiteytynyt erityisesti

puheenjohtajavuosien aikana syntyneistä havainnoista, havahtumisista ja opeista.

Kirjassa on kymmenen kohtalonkysymystä, joiden keskipisteessä ovat asukkaat, asiakkaat eli me ihmiset. Kirjan otsikot sisältävät hyvinvointialueisiin liittyviä uskomuksia, väitteitä ja hokemia, joista osa osuu paremmin lankulle kuin toiset. Ne sisältävät väittämiä tai uskomuksia, jotka eivät välttämättä kuvaa omaa ajatteluani vaan toistavat julkisuudessa esitettyjä hokemia.

Kirja ei pyri olemaan ratkaisu kaikkeen vaan kuvaus siitä, millaisia asioita pitäisi ottaa huomioon, kun tavoitteenamme on mahdollisimman asiakaslähtöiset ja kustannusvaikuttavat sotepe-palvelut tulevaisuudessa. Se on keskustelunavaus myös kipeämpiin aiheisiin. Uskon vahvasti keskustelun voimaan ja siksi toivon synnyttäväni keskustelua ja keskustelun kautta uutta ajattelua.

Omaa työtäni erilaisissa sote-rooleissa ovat ohjanneet uteliasuus, kyky kysyä ja kyseenalaistaa sekä halu oppia uutta. Olen katsonut palvelujärjestelmän kehitystä samalla ulkoa ja toisaalta sisältä. Yksi keskeinen kysymys kirjan taustalla kiteytyy ammatteihin ja johtamiseen: miten yhdistämme asukkaiden ja asiakkaiden kannalta parhaalla tavalla professioiden johtamisen johtamisen professioon.

Kaarinassa 21.8.2026

Sanna Vauranoja

Kirja avaa oven sosiaali- ja terveyspalveluiden tulevaisuuteen Suomessa. Se kysyy rohkeasti, kenelle palvelut kuuluvat, kuka ne tuottaa, miten ne rahoitetaan ja millaisia palveluita haluamme ylipäättään yhteisin verovaroin ylläpitää.

Teos ei tyydy toistamaan totuttuja vastauksia, vaan etsii uusia näkökulmia ja ratkaisuja hyvinvointialueiden polttaviin kysymyksiin. Sen ytimessä on yksi ratkaiseva kysymys: unohtuuko meiltä ihminen kaiken tämän keskellä?

Kirjan kirjoittaja Sanna Vauranoja on tuotantotalouden diplomi- insinööri, joka on työskennellyt sosiaali- ja terveyspalveluiden parissa vuodesta 2012 lähtien. Vauranoja johti Varsinais- Suomen hyvinvointialuetta sen ensimmäisenä hallituksen puheenjohtajana vuosina 2022- 2025, jolloin Suomen toiseksi suurin hyvinvointialue rakennettiin alusta.

Hän on nähnyt alan murroksen päättäjänä, yrittäjänä, kouluttajana, hankejohtajana ja yritysten hallituksissa. Unohtuiko ihminen on syntynyt näiden roolien myötä kiteytyneistä kysymyksistä, havainnoista, opeista ja ratkaisuista.

BoD

