

Emmi Rainio

TEHOKKUUSAJATTELUN MONITULKINTAISUUS JULKISORGANISAATION HAASTEENA

Pirkanmaan hyvinvointialueen asiakasmaksuprosessin
tehostaminen

Johtamisen ja talouden tiedekunta

Pro-Gradu tutkielma

elokuu 2023

TIIVISTELMÄ

Emmi Rainio: TEHOKKUUSAJATTELUN MONITULKINTAISUUS JULKISORGANISAATION
HAASTEENA – Pirkanmaan hyvinvointialueen asiakasmaksuprosessin tehostaminen

Pro-Gradu

Tampereen yliopisto

Hallintotieteiden tutkinto-ohjelma

elokuu 2023

Julkissektorin rajalliset resurssit edellyttävät jatkuvaa pohdintaa organisaatioiden tehokkuudesta. Tehostaminen on ollut läsnä julkisorganisaatioissa jo pitkään, viimeistään uuden julkisjohtamisen aikakautena 1980- luvulla sen painoarvo osana toimintaa kasvoi entisestään. Tämä tutkimus tuo esiin tehokkuus ajattelun moninaisuutta yhdistäen sen tehokkuuteen ja tehostamiseen julkisorganisaatioissa. Tarkemmin ottaen arvioidaan organisaation toimia, jotka osaltaan edesauttavat tai haittaavat toivotun tehokkuuden saavuttamisessa.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostaa käsityksen tehokkuudesta. Se on koostettu aiempien kansainvälisten ja kotimaisten tutkimusten tuloksista. Lisäksi empiriassa on hyödynnetty tapaustutkimuksen kohteena olevan Pirkanmaan hyvinvointialueen aineistoja. Osana tutkimusta on toteutettu myös asiantuntijahaastattelut kohdeorganisaatiossa. Teorian ja empirian perusteella on koostettu vastaukset tutkimuskysymyksiin, joita tässä tutkimuksessa oli kaksi: Mitä tulkintoja tehokkuus käsitteen määrittely pitää sisällään hallinnollisissa prosesseissa? Ja miten tehostamista voi edistää Pirkanmaan hyvinvointialueen asiakaslaskutuksen ja erityisesti asiakasmaksuprosessin osalta?

Tutkimuksen perusteella tehokkuus on käsitteenä moninainen. Sen tulkinta yleisesti on melko yhtenäinen, mutta jokainen peilaa sitä osaltaan omasta näkövinkkelistä ja toimenkuvastaan. Tehokkuus mielletään toimintojen sujuvuutena ja kehityksenä aiempaan verrattuna. Haasteita tehokkuuden toteutumiseksi luovat etenkin organisaation iso koko sekä hajanaisuus. Myös viestinnällä ja kokonaisuuden ymmärtämisellä on merkityksellinen rooli osana tehokkuuden toteutumista.

Tehokkuutta osana julkisorganisaatioiden toimintaa on merkityksellistä tutkia, koska resurssit ovat rajalliset ja palveluita käyttävien kansalaisten odotukset rajattomia. Tämän vuoksi toimintaa on tehostettava tekemällä oikeita asioita oikein.

Avainsanat: Tehokkuus, tehostaminen, julkinen organisaatio, sosiaali- ja terveystalouden uudistus, organisaatiomuutos

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla.

TAULUKKO- JA KUVIOLUETTELO

Taulukko 1. Tulkinat tehostamisesta

Kuvio 1. Tuottavuuden tasot

Kuvio 2. Vaikutusketju

Kuvio 3. Tehokkuuden sateenvarjo

Kuvio 4. Hyvinvointialueen tehtävät

Kuvio 5. Pirkanmaan hyvinvointialue, organisaatiokaavio

Kuvio 6. Pirkanmaan hyvinvointialuestrategia 2023–2025

Kuvio 7. Tulkinta Pirkanmaan hyvinvointialueen tavoitteista asiakasmaksamisen osalta

Kuvio 8. Tehokkuuden muodostuminen hallinnollisissa prosesseissa

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 TUTKIMUSASETELMA.....	2
2.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma	2
2.2 Tutkimusmenetelmä, tutkimusote ja keskeiset rajaukset	5
2.3 TUTKIMUKSEN RAKENNE	8
3 TOIMINNAN TEHOSTAMINEN JULKISORGANISAATION TAVOITTEENA.....	9
3.1. Tehokkuus ajattelun tausta	9
3.2. Tehokkuus laaja-alaisena käsitteenä	10
3.2.1 Tehokkuuden mittaaminen	14
3.2.2 Tuottavuus lähellä tehokkuutta.....	16
3.2.3 Taloudellisuus lähellä tehokkuutta	17
3.2.4 Vaikuttavuus lähellä tehokkuutta	18
3.2.5 Laatu lähellä tehokkuutta.....	20
3.3. Tehokkuus julkishallinnossa, mukaan lukien Hyvinvointialueet.....	20
3.4 Tulkinnat tehokkuuden moninaisuudesta osana julkistaloutta.....	24
4 HYVINVOINTIALUEUUDISTUS	25
4.1 Suomen Historian yksi merkittävimmistä hallinnollisista uudistuksista.....	25
4.2 Hyvinvointialueiden tehtävät	27
4.4 Pirkanmaan hyvinvointialue, Suomen suurin.....	29
4.5 Asiakaslaskutuksen tehtäväalue	31
5 PIRKANMAAN HYVINVOINTIALUEEN ASIAKASMAKSUPROSESSIN TEHOSTAMINEN	32
5.1 Tehostaminen osana asiakasmaksuprosessin uudistusta	33
5.2 Maksuprosessin tehostamisessa huomioitavat asiat.....	37
5.2.1 Palveluita käyttävien asiakkaiden näkemykset tehostamisesta	37
5.2.2 Pirkanmaan hyvinvointialueen tavoitteet maksuprosessin tehostamisessa	39
5.2.3 Käytännön toiminnasta johtuvat huomiot.....	40
5.5. Tulkinnat tehostamisesta	42
6 TUTKIMUSTULOSTEN POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	45
6.1 Tulosten tarkastelu ja pohdinta	45
6.2 Johtopäätökset	50
8 LÄHTEET.....	52
Liitteet.....	56

1 JOHDANTO

Mahdollistaakseen kansalaisilleen parhaan mahdollisen palvelun, julkisia sosiaali- ja terveystalvueluita tuottavan organisaation on toimittava tehokkaasti. Tehostamisen problematiikka voidaan nähdä julkisorganisaation ikuisuuskysymyksena. Toiveissa on aina yhä tehokkaammin toimiva organisaatio. Samaan aikaan painitaan palvelulaadun ja -maaran kanssa.

Julkisorganisaatioiden on arvioitava jatkuvasti toimintojaan. Osana tätä arviota seurataan niin organisaation strategiaa, käytettävissä olevia resursseja kuin ulkopuolelta tulevia vaateita. Jotta kaikki tavoitteet voitaisiin saavuttaa mahdollisimman hyvin, on arvioitava tehokkuutta. Ja toisaalta tehostettava toimintaa. Tehostaminen on nostanut paataan aina 1980- luvulta alkaen, kun uusi julkinen johtaminen (New Public Management) nosti paataan ja toi yritysmaailmasta tuttua ajattelua osaksi julkissektorin toimintaa. Se osaltaan pyrki purkamaan tiukkaa julkisorganisaatioiden hallintoa, lisäsi kustannustehokkuuden painoarvoa, toi kilpailutuksen sekä joustavuuden osaksi julkissektorin arkea ja lisäsi tilivelvollisuuden ajatusta. (Hood 1991) Tehostamisen voidaankin katsoa olevan yksi organisaatioiden olemassaolon edellytyksistä. Ei aina kuitenkaan ole selkeää, mitä tehokkuudella tarkoitetaan ja mihin sillä varsinaisesti pyritaan. Tehokkuus on käsitteenä monitulkintainen. Tämän tutkimuksen tavoitteena on hahmottaa ja arvioida organisaation toimia, jotka osaltaan edesauttavat tai haittaavat toivotun tehokkuuden saavuttamista. Tutkimuksella pyritaan siihen, että organisaatiossa pysahdytaan ajattelemaan tehokkuuden taustalla olevia käsityksiä ja konkretiaa.

Julkissektorin sosiaali- ja terveystalvueluissa tehty organisatorinen uudistus on Suomen historian yksi isoimmista hallinnollisista muutoksista. Sen yhtenä tavoitteena voidaan pitaa tehostamista. Muuttuva toimintaympäristö luo haasteita myös tehokkuuden tulkinnalle ja ymmärrykselle. Tämän vuoksi on merkityksellistä arvioida tehostamista osana hallinnollisia prosesseja ja etenkin osana hyvinvointialuetta ja sen toimintaa.

Tässä tutkimuksessa arvioidaan Pirkanmaan hyvinvointialueen asiakasmaksutapojen kehitystyössä huomioon otettavia asioita tehokkuuden näkökulmasta. Tehokkuus tässä maaritetlaan palvelun sujuvuuden kannalta, että mahdollisten suorien kaytannonhyotyjen kannalta. Tehokkuuden tulkinnat muodostetaan teoriaosuudessa käsiteltyjen tieteellisten artikkeleiden sekä empiriassa hyödynnetyjen aineistojen sekä tutkimusta varten toteutetun asiantuntijahaastattelun perusteella. Mukana arvioinnissa pidetaan myös asiakasnäkökulma siitä, mitä hyvinvointialueen palveluita käyttävät asiakkaat toivovat asiakasmaksamiselta.

Tämä asiakasnäkökulma pohjautuu Pirkanmaan hyvinvointialueella toteutettuun asiakasmaksutapakyselyyn.

Tutkimuksen aihepiiri on ajankohtainen ja tarpeen sillä rahat sekä henkilöstö eivät riitä nykyisten sosiaali- ja terveyspalveluiden pyörittämiseen. Esimerkiksi Pirkanmaan hyvinvointialueen talousarvio vuodelle 2023 on alijäämäinen. Näin ollen tehostamiselle voi katsoa olevan tarvetta. Julkisista terveydenhuollon palveluista puhuttaessa on tärkeää pitää mielessä myös vaikuttavuus. Tehokkuutta ei tule vaalia yli vaikuttavuuden, vaan niiden tulee kulkea käsikädessä.

2 TUTKIMUSASETELMA

2.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma

Tässä tutkimuksessa tutkijan ensisijaisena tavoitteena on selventää mitä tehostamisella tarkoitetaan, mitä käsitteitä ja millaisia kokonaisuuksia sen taakse piiloutuu. Tutkimus haluaa haastaa ajattelemaan tarkemmin, *mitä tehokkuus todella on*. Tutkimuksessa käsitellään julkisorganisaation tehostamista, etenkin sen määritelmää sekä keinoja tehokkuuden saavuttamiseksi. Tutkimuksessa tutkija hyödyntää tulkinnassa paitsi kirjallisuuskatsauksesta esiin nostamia näkökulmia, myös haastatteluun osallistuneiden asiantuntijoiden näkemyksiä tehokkuudesta ja tehostamisesta. Lisäksi tavoitteena on, että tehokkuudesta käytäisiin julkisorganisaatiossa aitoa keskustelua eri organisaatiotasojen välillä. Tarkoittaen, että julkisorganisaation yleinen tehokkuuden tavoittelu pyrittäisiin määrittelemään eri organisaatiotasojen välillä ja yhtenäistämään siten, että kaikki pyrkivät samankaltaista tehokkuutta/ tehostamista kohden.

Tapaustutkimus kohdistuu sosiaali- ja terveydenhoitopalveluihin, varsinaisesti vuoden 2023 alusta toiminnan aloittaneen Pirkanmaan hyvinvointialueen asiakasmaksutapojen tehostamiseen. Kaikki sosiaali- ja terveyspalvelutoiminta tähtää siihen, että hoitoa tarvitsevat potilaat saadaan hoidetuksi oikea aikaisesti ja oikein siten, että taudin / oirekuvan uusimista pystytään ennalta ehkäisemään toivotusti. Usein sosiaali- ja terveyspalveluista puhuttaessa huomio kiinnittyykin tähän pääasialliseen palvelutuotantoon, eli terveyden hoitoon itsessään. Pirkanmaan hyvinvointialueen tapauksessa tämä tarkoittaa lähinnä avopalveluiden sekä sairaalapalveluiden onnistumista tehtävissään. (Mihin terveydenhuollon rahat kuluvat Pirkanmaalla? Yhden potilaan yksi hoito voi maksaa yli 100 000 euroa, 2023.)

On kuitenkin hyvä huomioda, että edellä mainittujen palveluiden tuottamiseksi hyvinvointialueen kokoinen organisaatio tarvitsee tuekseen kymmenittäin myös muita toimintoja, joissa piilee paljon tehostamisen ja toiminnallisen päivittämisen varaa. Näihin muihin toimintoihin voidaan mukaan lukea esimerkiksi siivouspalvelut, välinehuolto, ICT-palvelut, asiakaspalvelut sekä asiakaslaskutus ja –maksaminen. Nämä hyvinvointialueen niin sanotut muut osa-alueet luovat tärkeän osansa tehokkuuden lisäksi organisaation kokonaisvaikuttavuuteen, joka on määritelty myös sote-uudistuksen yhdeksi keskeiseksi tavoitteeksi.

Tämän tapaustutkimuksen esimerkin avulla tuodaan esiin, että isoa organisaatiota ja sen tehokkuutta mietittäessä on merkityksellistä huomioda kaikki toiminnan osa-alueet. Erityisesti arvioidaan tekijöitä, jotka vaikuttavat tehokkuuden onnistumiseen. Tapaustutkimuksen on tarkoitus palvella niin hyvinvointialueiden päättäjiä kuin palveluita käyttäviä asiakkaita. Tavoitteena on tuoda kootusti esiin, mitä tutkimustiedon perusteella voitaisiin tässä tapauksessa pitää tehostamisena tai toisaalta sen esteenä. Toive on, että julkiseen keskusteluun otettaisiin useammin mukaan myös muut kuin hoidolliset palvelut ja niiden kustannukset osana Sote-palveluita. Jotta kustannuksista voitaisiin puhua avoimesti ja palveluita käyttäville asiakkaille hahmottuisi selkeämpi kokonaiskuva siitä, mistä he veroissaan maksavat.

Tutkimuksen aihepiiriä olisi mahdollista lähteä määrittelemään myös kustannusvaikuttavuuden kautta. Tällöin tutkimus pyrkisi selvittämään vaihtoehtoisten maksutapojen kustannukset ja toisaalta vertailemaan käytetyillä varoilla aikaan saatuja suoritteita. Tämä ei kuitenkaan ole mielekäästä, sillä organisaatiomuutoksen yhteydessä käytännön vaihtoehtoiset kustannukset eri maksutapojen välillä perustuvat niin karkeisiin arvioihin ja toisaalta niitä saattaa olla vaikea saada ylipäättään edes selville. Tämä toisi lukijalle haasteita kokonaisymmärryksen ja toisaalta myös tutkimuksen antaman tiedon hyödynnettävyyden suhteen. Lisäksi työstä saattaisi tulla liian selvityksen omainen eikä se siten tukisi tämän tutkimuksen tieteellistä luonnetta.

Tutkimukseen haastatellaan Pirkanmaan hyvinvointialueella työskenteleviä asiantuntijoita. Haastatteluista on tavoitteena saada asiantuntevaa pohdintaa siitä, miten asiakasmaksutapojen muutos käytännössä vaikuttaisi toimintaan ja suhteutuuko käsitys tehostamisesta, miten hyvin kirjallisuuskatsauksessa esiin nousseisiin teemoihin. Haastateltavaksi on valittu hieman eri asemassa toimivia ja eri näkökulmista asiaa katsovia henkilöitä, jotta tutkijalle muodostuisi

käsitys tehokkuuden erilaisista tulkinnoista. Haastatteluiden pohjalta arvioidaan myös sitä, miten eri toimijat määrittelevät sekä tulkitsevat tehokkuuden yleisesti organisaatiossaan.

Pirkanmaan hyvinvointialueen asiakasmaksutapojen tehostamista arvioidaan lisäksi Pirkanmaan hyvinvointialueelta saatavan asiakaslaskutusprosessikaavion sekä tutkimuksen kirjallisuuskatsauksen perusteella. Edellä mainituista prosessikaavio on ajalta ennen hyvinvointialueita ja sen tietosisältö koostuu Pirkanmaan Sairaanhoidopiirin datasta (nykyinen Pirkanmaan hyvinvointialueen erikoissairaanhoidon osuus). Tutkimuksessa lisänä toimii Pirkanmaan hyvinvointialueella syksyllä 2022 toteutettu asiakaskysely asiakasmaksamisen tavoista. Tämän tutkielman kirjoittaja on ollut mukana tekemässä ja toteuttamassa kyselyä yhdessä Pirkanmaan hyvinvointialueen kanssa. Kysely on toteuttamis- ajankohtanaan ollut irrallinen tästä tutkimuksesta, mutta koska sen avulla kerätty aineisto osoittautui kiinnostavaksi käsillä olevan tutkimuksen kannalta, niin sitä hyödynnetään osana tätä tutkielmaa.

Tapaustutkimuksessa on tarkoituksena tuoda esiin tekijöitä, jotka edesauttavat / puoltavat tehokkuutta ja toisaalta myös tekijöitä, jotka ovat mahdollisesti tehostamisen esteenä tai haittaavat sitä. Tätä kautta tutkijalla on tavoitteenaan antaa tietoa Pirkanmaan hyvinvointialueelle siitä, mitä olisi hyvä huomioida asiakasmaksutapoja kehitettäessä ja toisaalta arvioida tehostaisiko maksutapamuutos hallintoa. Mitä ylipäätään tehostaminen tarkoittaa tämän toiminnon osalta?

Aihetta on merkityksellistä tutkia koska kokonaisuus, jota tutkitaan, on taloudellisesti merkittävä Pirkanmaan hyvinvointialueen toiminnan kannalta. Oletuksena on, että onnistunut muutos toisi kustannussäästöjä organisaatiolle. Tämä kustannusten kasvun hillintä on myös Sosiaali- ja terveystalouden uudistuksen yksi keskeinen tavoite. Lisäksi tutkimuksen teema tukee hyvinvointialueen tavoitteita tarkastelemalla tehokkuutta sekä huomioimalla myös asiakasnäkökulman. Tutkijana toivon, että tutkimus tuloksineen toimisi myös rohkaisuna ja esimerkkinä toisille hyvinvointialueille, koska se selvittää käytännön toimia, jotka voivat edistää toiminnan tehokkuutta. Tutkimuksella toivotaan tuotavan näkyväksi kaikille lukijoilleen, mitä todellisuudessa, ehkä ajattelemattammekin sisältyy tavanomaisina pidettyihin käsitteisiin, joita käytämme.

Tämän tutkimuksen aihealuetta lähestytään aiemman tutkimuskirjallisuuden kautta. Tutkija määrittelee tehokkuudelle raamit kirjallisuuskatsauksen perusteella. Kirjallisuuskatsaus antaa myös avaimia siihen, mitkä tekijät luovat tehokkuutta organisaatiossa ja toisaalta taas tekijöitä, jotka estävät tehostamista. Kirjallisuuskatsaus mahdollistaa tutkijalle myös kyvyn

haastatteluista saatavien vastausten tulkinnalle. Tämä on hyvä tapa erottaa tehokkuusajattelun eri näkökulmia ja toisaalta herätellä omaa ajatusta siitä, mitä tehokkuus todella on. Kirjallisuuskatsauksen perusteella saadaan raamien lisäksi myös pohjaa tutkimuksessa myöhemmin esiintyville perusteluille, miksi jokin toimintamalli voisi olla toista mallia tehokkaampi. Pirkanmaan hyvinvointialueen Case-tapaus soveltaa teoriaa käytäntöön ja luo tutkimukselle tarttumapintaa organisaatiossa. Näin myös lukija havainnoi tehokkuuden merkitystä osana organisaation toimintaa ja tavoitteita sekä saa käsityksen mitä tehokkuus voi olla ja miksi siihen on mielekästä pyrkiä. Tehokkuus kun on, voisi sanoa jokaisen, varsinkin julkisen sektorin toimijan tavoitteena.

Tutkimuskysymyksiä ovat:

1. Mitä tulkintoja tehokkuus käsitteen määrittely pitää sisällään hallinnollisissa prosesseissa?
2. Miten tehostamista voi edistää Pirkanmaan hyvinvointialueen asiakaslaskutuksen ja erityisesti asiakasmaksuprosessin osalta?

Tutkimusta lukiessa ja sen tuloksia pohdittaessa on tärkeää huomioida, että toiminta ei muutu pelkkien käsitteiden tai erinäisten tehokkuuden parantamisen työkaluilla tai järjestelmillä, vaan organisaation toimijoiden tulkintoihin pohjautuvilla teoilla (Vakkuri 2009, 11).

2.2 Tutkimusmenetelmä, tutkimusote ja keskeiset rajaukset

Tämä tutkielma on laadullinen tapaustutkimus. Laadullinen tutkimus pyrkii tutkittavan ongelman mahdollisimman kokonaisvaltaiseen tarkasteluun. Se pyrkii ennemmin paljastamaan tosiasioita todellisista tilanteista, kuin todentamaan jo olemassa olevia (totuus)väittämiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 156-159.) Tässä tutkimuksessa tutkija keskittyy yhteen organisaatioon ja sen yhteen toimialueeseen sekä toimintoon. Tutkimuksessa pyritään tarkastelemaan tehokkuutta mahdollisimman tarkasti tutkittavan kohteen puitteissa.

Laadullisessa tutkimuksessa tulkinta jakautuu koko tutkimusprosessiin, eikä tutkimusprosessia aina ole helppo pilkkoa toisiaan seuraaviin vaiheisiin. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelma parhaimmillaan elää tutkimushankkeen mukana (Eskola & Suoranta 2008, 15-16.) Tutkija löytää tehokkuuden käsitteelle uusia tulkintoja ensinnä kirjallisuuskatsauksesta sekä myöhemmin tulkitessaan tutkimushaastatteluista sekä muita

tarkastelemaan aineistoja. Jotta aineistossa olevat havainnot voidaan erottaa tutkimuksen tuloksista, tarvitaan selkeä tutkimusmetodi. Käsillä olevassa tutkielmassa metodina käytetään kuvailevaa kirjallisuuskatsausta, joka muodostaa tutkielmalle teoreettisen viitekehyksen.

Kuvaileva kirjallisuuskatsaus on yleiskatsaus ilman tiukkoja ja tarkkoja sääntöjä. Käytetyt aineistot ovat laajoja ja aineiston valintaa eivät rajaa metodiset säännöt. Tutkittava ilmiö pystytään kuitenkin kuvaamaan laaja-alaisesti ja tarvittaessa luokittelemaan tutkittavan ilmiön ominaisuuksia. (Salminen, 2011)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijalla on käytettävissään valtava määrä valmiita aineistoja. Laadullisen aineiston analyysin tarkoitus on luoda aineistoon selkeyttä ja siten tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Analyysillä pyritään aineisto tiivistämään kadottamatta silti sen sisältämää informaatiota; päinvastoin pyritään informaatioarvon kasvattamiseen luomalla hajanaisesta aineistosta selkeää ja mielekästä (Eskola & Suoranta 2008.)

Tutkimuksessa aineistona käytetään aiempaa tutkimuskirjallisuutta sekä vertaisarvioituja tieteellisiä julkaisuja tutkittavasta tehokkuuden teemasta. Tapaustutkimuksen osalta tutkimuskirjallisuuden lisäksi tutkijan tulkinnan laajentajana toimii Pirkanmaan hyvinvointialueelta saadut aineistot, joihin lukeutuu muun muassa aikanaan Pirkanmaan sairaanhoitopiirille tehty asiakaslaskutuksen prosessikaavio. Tätä nykyä kaavio on Pirkanmaan hyvinvointialueen omaisuutta. Oletuksena on, että tämä prosessikaavion asiakaslaskutusmalli pitää koko lailla yhtä nykyisen hyvinvointialueen asiakaslaskutuksen kanssa. Toki on huomioitava, että joiltakin osin on tapahtunut muutosta ja se on huomioitava prosessikaaviota tulkittaessa.

Hyvin olennaisena tutkimusaineiston osana toimii Pirkanmaan hyvinvointialueen asiantuntijoiden puolistrukturoidut teemahaastattelut. Teemahaastattelu on puolistrukturoidun haastattelun tunnetuin muoto. Siinä käydään läpi jokaisen haastateltavan kanssa samat teemat ja aihepiirit, mutta kysymysten muotoilu ja järjestys voivat vaihdella. (Ruusuvoori ym. 2005) Tutkimukseen haastateltaviksi valikoituneet henkilöt ovat asiantuntijoita ja edustavat Pirkanmaan sairaanhoitopiiriä eri organisaatiotasoilla. Tämän vuoksi on perusteltua olettaa, että haastatteluista saadaan mahdollisimman laaja, mutta asiantunteva näkemys tehokkuudesta ja tutkimuksen teemasta.

Haastatteluihin pohjaten tutkija tekee tulkintoja ja sitä kautta ammentaa syvällisempää näkökulmaa tehokkuuden teemaan etenkin tapaustutkimuksen osalta. Haastatteluista toteutetaan viisi ja jokainen niistä yksilöhaastatteluna. Haastattelutilanteessa on tärkeää huomioida, että

luottamus haastateltavan ja haastattelijan välillä on informaation saannin kannalta merkityksellistä. Toisin sanoen, ensimmäinen haastattelijan tehtävä on luoda hyvä suhde vastaajaan (Ruusuvuori ym. 2005). Haastattelutilanteessa haastattelijan kannattaa minimoida oma roolinsa ja pitää osuutensa mahdollisimman neutraalina (Hirsijärvi & Hurme 2011,97).

Teemahaastattelun runko on nähtävissä tämän tutkielman liitteenä. Tutkimuksen haastattelut nauhoitetaan, jotta tutkija voi palata tilanteeseen uudelleen. Tämä luo mahdollisuuden tulkintojen tarkistamiseen. Jälkeen päin kuuntelemalla saattaa huomata esimerkiksi joitakin korjauksia tai tarkennuksia puhuttavana olevan asian suhteen. Näin ollen haastattelutilanne on rennompi. Tutkija voi aidosti keskittyä keskusteluun haastateltavan kanssa, koska nauhoituksen vuoksi hänen ei tarvitse tehdä haastattelun aikana niin tarkkoja muistiinpanoja.

Haastatteluissa ei suoraan kysytä tutkimuskysymyksiä eikä haastattelut kerro suoraan vastauksia tutkimukselle. Tässä mielessä tutkimusta varten tehtävät haastattelut eroavat esimerkiksi joukkoviestimissä esiintyvistä haastatteluista (Ruusuvuori ym. 2010). Tämän tutkimuksen haastattelut nauhoitettiin, jonka jälkeen ne litteroitiin, toisin sanoen, kirjoitettiin paperille puhtaaksi. Siten oli helpompi lähteä edistämään muita haastattelun analyysiin kuuluvia vaiheita. Haastatteluiden purku sisältää vaiheet aina haastatteluaineiston luokittelusta analysoinnin kautta tulkintaan. Ilman luokittelua on vaikea saada yhtenäistä analyysiä erillisistä haastatteluista. Tutkimus tarvitsee nämä kaikki edellä mainitut vaiheet, jotta haastatteluaineisto tulee niin tutuksi, että sitä voidaan sanoa tutkimuksen tekemiseksi. Puoli villaisesti läpi käyty aineisto jättää tutkijan kyydistä ja jää jutustelun tasolle tutkimuksen sijaan.

Aineisto ei itsessään puhu vaan sitä tulee tulkita. Tämän tutkimuksen haastatteluiden analysoinnissa onkin erityisen tärkeässä roolissa tulkinnat. Analysointi vaiheen tehtävänä on saada aineistosta irti jotain, jota ei sellaisenaan suorissa lainauksissa esiinny. (Ruusuvuori ym. 2010)

Koska haastateltujen henkilöiden tulee pysyä anonyymeina, haastattelut analysoidaan siten, että lukijan ei ole mahdollista yksilöidä vastauksia tiettyyn henkilöön. Haastatelluille henkilöille muodostetaan tunnisteet, *B-F*, jotka auttavat erottamaan haastateltavat toisistaan. Tutkimus noudattaa kaikin osin hyviä eettisiä tutkimuskäytänteitä.

Tutkimuksessa hyödynnetään myös syksyllä 2022 Pirkanmaan hyvinvointialueella toteutettua asiakaskyselyä asiakasmaksamisen tavoista. Tähän kyselyyn osallistui 1573 Pirkanmaan hyvinvointialueella asuvaa yksityishenkilöä. Kyselyssä oli paitsi rastiruutuun tyyppisiä kysymyksiä, myös vastaajalle avoin osuus, johon saatiinkin peräti 543 kommenttia.

Tutkimuksessa analysoidaan avoimet kommentit siten, että niistä voidaan tehdä tulkinta asiakkaiden ymmärryksestä liittyen asiakasmaksutapojen tehostamiseen.

Tutkimukseen valikoiduista aineistoista on yhdistelemällä tarkoitus saada tulkinta ja vastaukset asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimukselle asetettua teoreettista viitekehystä, asiantuntijahaastatteluita sekä asiakaskyselyä peilataan toisiinsa. Näistä käytännössä muodostetaan tulkinta ja havainnot siitä, mitä eroavaisuuksia/ yhtäläisyyksiä tulkinnoissa on. Lisäksi käydään läpi asiakaslaskutuksen prosessi prosessikaaviota apuna käyttäen. Prosessin läpikäynti auttaa hahmottamaan tutkimuksen kohteena olevaa toimintaympäristöä.

Asiakasnäkökulman mukaan ottaminen on oleellista julkisluontoisessa toiminnassa ja siten haluan tuoda sen esiin myös osana tätä Pro-Gradu tutkimusta. Asiakkaan kuuleminen on lisäksi tarkennettu myös Pirkanmaan hyvinvointialueen strategiassa merkittäväksi tekijäksi.

Tutkimuksessa käytettävät aineistot eivät ole julkisesti saatavilla ja niiden hyödyntämiseksi tutkimukselle on haettu sekä myönnetty tutkimuslupa 20.3.2023 Pirkanmaan hyvinvointialueen toimesta.

2.3 TUTKIMUKSEN RAKENNE

Tutkimuksen ohjenuorana toimii tutkimuskysymykset, joiden ympärille tutkimus rakentuu. Teoreettinen viitekehys muodostetaan kirjallisuuskatsauksen perusteella tutkimuksen luvussa kolme. Teoria vastaa pääosin kysymykseen

1. Mitä tulkintoja tehokkuus käsitteen määrittely pitää sisällään hallinnollisissa prosesseissa?

Lisäksi luvussa 3 käydään läpi tehokkuuden lähikäsitteet.

Tutkimuksen luvussa neljä käydään läpi hyvinvointialueuudistusta. Luku 4.1 johdattelee hyvinvointialueen aikakauteen lyhyen hallinnon historiakatsauksen saattelemana. Luvussa 4.2 esitellään hyvinvointialueiden lakisäätöiset tehtävät sekä tehtäväkenttä. Luku 4.3 pohtii mahdollisia haasteita, joita hyvinvointialueet tulevaisuudessaan mahdollisesti kohtaavat. Tutkimuksen kohteena oleva Pirkanmaan hyvinvointialue esitellään luvussa 4.4 sekä varsinainen tutkimuksessa tarkastelun alla oleva asiakaslaskutuksen toimialue luvussa 4.5.

Luvussa 5 tarkastellaan Pirkanmaan hyvinvointialueen asiakasmaksutapojen tehostamista. Tässä tutkimuksen kappaleessa myös asiantuntija haastatteluilla on iso painoarvo osana tutkijan tulkintaa. Tämä tutkimuksen luku täydentää vastausta tutkimuskysymykseen

1. Mitä tulkintoja tehokkuus käsitteen määrittely pitää sisällään hallinnollisissa prosesseissa?

sekä vastaa tutkimuskysymykseen

2. Miten tehokkuutta voi edistää Pirkanmaan hyvinvointialueen asiakaslaskutuksen ja erityisesti asiakasmaksutapojen osalta?

Lopulta luvussa 6 pohditaan tutkimuksen tuloksia ja tehdään johtopäätöksiä sekä mietitään mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

3 TOIMINNAN TEHOSTAMINEN JULKISORGANISAATION TAVOITTEENA

Tämä luku määrittää tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen. Luvussa kuvataan tehokkuus ajattelun taustaa sekä sen laaja-alaista ymmärrystä. Lisäksi tarkastellaan tehokkuutta julkissektorilla. Lopuksi pohditaan tehokkuutta osana tämän tutkimuksen kontekstia, Pirkanmaan hyvinvointialueen asiakasmaksuprosessia.

3.1. Tehokkuus ajattelun tausta

Tehokkuus ajattelu on todennäköisesti ollut aina läsnä johdettaessa organisaatioita, olivat ne sitten yksityisiä, julkisia tai kolmannella sektorilla toimivia yhdistyksiä. Tosin se mitä tällä tehokkuudella on kulloinkin tarkoitettu, on varmasti vaihdellut aikakaudesta sekä toimijasta riippuen. (Andrews & Entwistle, 2013; Simon 1976)

Kaikki tehokkuusajattelun taustalla lähtee ajatuksesta, että organisaation toiminnassa tulisi yleisesti pyrkiä *parhaaseen mahdolliseen* toimintatapaan. Etenkin julkisorganisaatioiden osalta tämä tarkoittaa tasapainottelua rajattomien tarpeiden ja rajallisten resurssien maailmassa. Tämä rajallisten resurssien ajattelutapa on vanhaa perinnettä hallinto- ja taloustieteessä. (Vakkuri, 2009, 16)

Tehokkuus on siten muotoutunut aikojen kuluessa yhdeksi tärkeäksi osaksi määriteltäessä organisaation suoriutumista tehtävissään. Ensin tehokkuus ajattelu on painottunut yksityisen sektorin toimintaan, mutta tätä nykyä se on vahvasti läsnä ja kehityksen kohteena myös julkishallinnon tuottamissa palveluissa. Kuka nimittäin haluaisi toimia tavoitteidensa edessä tehottomasti.

Yleisesti ottaen tehokkuutta on helpompi mitata tuotteita tuottavassa organisaatiossa kuin taas palveluorganisaatiossa. Tuotteita tehdessä on yksinkertaisempaa mitata tuotokseen vaadittavat resurssit ja suhteuttaa niitä aikaansaatuihin lopputuotoksiin. Kun taas palvelutuotannossa sekä käytetyt resurssit että lopullinen suorite ovat epäsuoremmin havaittavissa ja todennettavissa. Juuri tämä seikka luo haasteita etenkin julkissektorin tehokkuuden mittaamisessa, koska tuotos perustuu pitkälti palveluiden tarjontaan eikä niinkään fyysisiin tuotteisiin.

Historiassa on tunnistettavissa selkeä ajanjakso, jolloin etenkin julkishallinnon tavoitteistossa tehokkuus ajattelu terävöityi. Tätä ajanjaksoa kutustaan nimellä uusi julkinen johtaminen (New Public Management, NPM), joka valtasi jalansijaa aina 1980-luvulta lähtien. Se jalkautti muun muassa yksityissektorin ajatusmaailmaa osaksi julkishallintoa. (Hood, 1991; Andrews & Entwistle, 2013) Etenkin tuottavuuden tehostamiseen tähtäävää toimintaa pidetään laajalti NPM:n ydinajatuksena. (Osborne & Gaebler, 1993)

3.2. Tehokkuus laaja-alaisena käsitteenä

Tehokkuutta, tehostamista ja sen merkitystä on tutkittu paljon ja erityyppisissä konteksteissa. Tehokkuuden määritelmälle on yhtä monta tulkintaa kuin on tulkitsijaa. On kuitenkin olemassa tiettyjä rajanvetoja, joita tutkijat ovat ajansaatossa saaneet selville.

Tehokkuuden voi jakaa niin ulkoiseen kuin sisäiseenkin tehokkuuteen. Useimmiten tämä tarkoittaa sisäisen tehokkuuden näkökulmasta sitä, toimitaanko organisaatiossa taloudellisesti ja tuottavasti. Kun vuorostaan ulkoisella tehokkuudella viitataan useimmiten laajempaan ajatukseen organisaation vaikutuksesta ulkomaailmaan kuten kansalaisiin. Onko tämä vaikutus sellaista vaikuttavuutta, jota on tavoiteltu ja jolla on myönteisiä seurauksia paitsi palveluita käyttävien henkilöiden osalta myös pitkällä aikavälillä yhteiskunnan näkökulmasta katsottuna. (Andrews & Entwistle 2013; Vakkuri 2009)

Toinen hyvin yleinen lajittelun perusta on jako allokatiivisen ja teknisen tehokkuuden välillä. Allokatiivinen tehokkuus tarkastelee, tehdäänkö organisaatiossa oikeita asioita. Se punnitsee palveluiden kysynnän ja tarjonnan vastaavuutta. Julkisen sektorin toiminnassa on kyettävä punnitsemaan allokatiivista tehokkuutta osana rajallisia resursseja. Sillä ei kuitenkaan ole järkeä tarjota palveluita, joita ihmiset haluavat, mutta jotka vaatisivat merkittäviä verojen korotuksia. Allokatiivisen tehokkuuden avulla tarkastellaan sitä, ovatko vaikutukset jakautuneet toivotulla tavalla, onko rajallisten resurssien avulla saatu aikaiseksi mitä on toivottu ja ovatko nämä aikaansaannokset kohdentuneet oikeasuhtaisesti (Andrews & Entwistle, 2013). Esimerkiksi asiakaskyselyt sekä demokratian toteutuminen ovat tärkeä osa allokatiivisen tehokkuuden seurannassa. Kaikkia toiveita ei koskaan voida toteuttaa. Tutkija, Peter Drucker (1963) on jo aikoinaan sanonut kiteyttävästi, “Ei ole mitään yhtä hyödytöntä, kuin tehdä tehokkaasti jotain mitä ei olisi pitänyt tehdä lainkaan”.

Tekninen tehokkuus puolestaan tarkoittaa joko vanhojen toimintatapojen muuttamista tai huonojen toimintatapojen poistamista siten, että resursseja kuluu vähemmän. Teknisen tehokkuuden arvioinnissa on hyvä tarkastella aina kokonaisuutta. Yhden toiminnon korvaaminen toisella ei välttämättä nopeuta osaprosessia, mutta voi sujuvoittaa kokonaisprosessia vähentäen esimerkiksi työvaiheita. (Drucker, 1963.)

Tehokkuutta voidaan myös tulkita insinöörimäiseen tapaan kustannustehokkuutena. Tässä yhteydessä arvioidaan tehokkuutta siltä kannalta, onko tavoitteen saavuttamiseksi käytetty keinovalikoima ollut kustannuksiinsa nähden paras mahdollinen. Oppikirjamaisesti sen voi kuvata käytettävien resurssien ja saatavien tulosten suhteen optimointina niin, että mahdollisimman pienillä resursseilla saadaan suhteessa suurempi tuotos (TEPA-termipankki, 2023). Pelkän kustannustehokkuuden tarkastelu voi ajaa organisaatiota kuitenkin väärään suuntaan. Kustannusten leikkaaminen ja tavoitteet säästää rahaa voivat helposti johtaa palvelujen laadun heikkenemiseen tai vaatia lisää hallinnollisia toimia organisaation muissa osissa. (Andrews & Entwistle 2013; O’Toole & Meier 2004). Tämän vuoksi tehokkuutta on tarkasteltava kokonaisuutena, johon vaikuttaa paitsi se, miten tehdään, myös se mitä, kenelle ja milloin tehdään. (Andrews & Entwistle 2013)

Kaikista näistä edellä kuvatuista tehokkuuden katsantokannoista huolimatta tehokkuudelle ei kuitenkaan ole määritelty eksaktia olemusta tai sisältöä. Näin ei ole tarkoituskään. Tehokkuuden käsittemääritys ja tavoiteltu lopputulema ovat aina riippuvaisia toimintaympäristöstä sekä siitä mihinkä verrattuna toimintaa tai muuta organisaation osa-

aluetta on tarkoituksena tehostaa. Tehokkuuden käsitteestä tulisi kuitenkin olla organisaatio tasolla yhtenäinen käsitys. Tämä tukisi onnistunutta viestintää sekä yleistä organisaation kehitystyötä.

Voidaankin kyseenalaistaa, miksi on tarvetta tulkita tehokkuutta, jos se kuitenkin riippuu aina käsillä olevasta organisaatiosta ja jopa yksilön tulkinnasta (Kirchhoff 1976). Ajatellaanpa seuraavanlaista tilannetta, joskus uudessa tilanteessa ryhmän keskellä mieleen herää kysymys, jota ei uskaltaisi kysyä koska pitää sitä vähäpätöisenä. Lopulta kysymällä usein selviää, että moni muu ryhmässä mietti täysin samaa asiaa. Lopulta tämä tuottaa siis hyvää ryhmän sisällä ja selkeyttää etenemistä ja oppimista organisaatiossa. Täten on siis tarve tulkita ääneen tehokkuutta, vaikka se olisikin aina riippuvainen organisaation ja yksilön katsantokannasta. Uusi tulkinta avartaa näkemystä ja tuo mahdollisia oivalluksia verrattuna vanhaan toimintamalliin. Tehokkuuden tulkinta tämän tutkimuksen kontekstissa avaa mahdollisesti myös jollekin toiselle ajatuksia ja toivottavasti myös ratkaisuita tehokkuutta mietittäessä. Vaikka tehokkuuden käsitettä on hankalaa asettaa mihinkään tiettyyn lokeroon on tehokkuudelle kuitenkin löytynyt yleisesti päteviä rajauksia.

Toisaalla tehokkuus määritellään valmiutena luoda ja toteuttaa koko järjestelmän kattavia tavoitteita ja strategioita, jotka perustuvat riittävään ympäristötietoon (Rhenman 1975). Mitä selkeämmät ja tarkkarajaisemmat tavoitteet ovat, sitä paremmin ne mahdollistavat tehokkaan toiminnan (Modell 2019). Organisaatiolla on tavoitteensa ja niitä kohden pyritään mahdollisimman suorinta reittiä. Toimintoja kehitetään toiveissa entistä parempi ja sujuvampi huominen. Tämä kaikki luetaan mukaan tehokkuuden tavoittelussa.

Tehokkuus voidaan toisin sanoen määritellä toteutuneen ja vakio- tai odotetun tuotannon suhteeksi (Jääskeläinen 2010, 29; Hannula 1999). Tämä tarkoittaa, että tehokkuus on kaikki se kehitys lähtötilanteen ja muutoksen välissä ja jälkeen suhteutettuna odotettuun/ alun perin tavoiteltuun saavutukseen. Näin ollen tehokkuus määritellään resurssien vähimmäistasoksi, joka on teoreettisesti tarpeen halutun toiminnan ylläpitämiseksi verrattuna todelliseen resurssien kulutuksen tasoon (Jääskeläinen 2010, 10.) Tässä tulee juuri huomioida tuo “teoreettisesti” - “todelliseen resurssien kulutukseen” välinen eroavaisuus. Voi tulkita, että kaikki eteenpäin vievä sillä välillä on tehostamista. Ja toisaalta tästä Jääskeläisen lausahduksesta voi myös päätellä, että tehokkuus on jollain tapaa mielikuva, johon pyritään, muttei koskaan täysin päästä.

Tehokkuus liittyy läheisesti myös tuottavuuden käsitteeseen. Tehokkuudella tarkoitetaan yksikön tuotoksen ja panoksen suhdetta optimaaliseen tuotosten ja panosten suhteeseen. Siinä on toisin sanoen kyse yksikön tuottavuudesta suhteessa maksimaaliseen tuottavuuteen.” (Kangasharju 2007). Suppeasti ajateltuna tehokkuuden voidaan ajatella liittyvän tuotos-/panostutkimukseen, kun tuotoksen laatua ei oteta huomioon (Rosen 1993). Julkissektorilla tehokkuutta ei kuitenkaan sovi arvioida ilman laajaa näkökulmaa kokonaisuudesta.

Lisäksi kiinteänä osana tehostamista organisaatiossa vaaditaan johtamista. Mitä ikinä päätetäänkään tehdä tehostamisen nimissä, on johtamisella siihen suuri merkitys (Andrews ym. 2006) Tehokkuutta silmällä pitäen johtajan olisi kyettävä määrittelemään tarkkarajaiset tavoitteet ja strategia (Modell 2019). Tämän avulla se pystyy vähentämään työntekijöiltä nousevaa muutosvastarintaa (Modell 2019). Johtajan yhtenä tehtävänä, kun on, työntekijöiden onnistuminen työssä. Lisäksi tärkeitä tehokkuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat epämuodollinen viestintä, osallistuminen, kokousten tiheys sekä erikoistuminen ja vallan tasaaminen (Coulter 1978 ;Pennings 1975) Tehostamisen voi katsoa olevan myös muutosta aiempaan toiminnan tapaan. Toisin sanoen, johtajaa tarvitaan myös johtamaan muutosta. Paitsi että pyritään miettimään organisaation sisäisiä tehokkuuteen vaikuttavia tekijöitä, on ensisijaisen tärkeää peilata myös mitä odotuksia organisaatioon kohdistetaan sen ulkopuolelta. Organisaation rakennetta tutkittaessa on havaittu, että tehokkuus nousee, mikäli organisaatiosta puretaan hallinnollisia päällekkäisyyksiä (Lomax 1952).

Julkissektori on jo perusluonteeltaan erilainen kuin yksityinen sektori ja se asettaa lähtökohdat kaikelle tekemiselle. Julkisen palvelun tuottajalla ei ole mahdollisuutta rajata joitain käyttäjäryhmää tai ylipäänsä ketään palvelun ulkopuolelle, vaan sen tuottamat palvelut on oltava kaikkien kansalaisten saatavilla. Tämä luo lähtökohdat siihen, millä keinon palveluita voidaan tehostaa, mitkä keinot ovat sallittuja. Toisaalta myöskään kansalainen ei aina voi valita käyttääkö palvelua vai ei (esim. Ensiapu). Etenkin palveluita tuottavassa organisaatiossa asiakastytyväisyys on erottamaton osa tehokkuutta. Tämä korostuu nykypäivän suuntauksessa, jossa asiakkaan halutaan osallistuvan palvelusuunnitteluun. (Anderson ym. 1997; vrt. Savas 1978).

Ei ole siis mitään yksiselitteistä kriteeristöä, joka kuvaisi tehokkuuden aukottomasti. Todellista tehoa voidaan mitata vain suhteessa tiettyyn johdettuun tai määrättyyn tavoitteeseen. (Kirchhoff 1976) Tarkoittaen, että tehokkuuden mallit vaihtelevat riippuen kunkin organisaation toiminnoista, toimintaympäristöstä, yksilöistä sekä organisaation arvoista

(Kirchhoff 1976). Tätä voi pitää yksiselitteisenä totena ja selityksenä sille, mikä vuoksi ei ole mielekästä, kuten ei tässäkin tutkimuksessa, määritellä tehokkuutta. Sen sijaan painoarvoa luodaan tehokkuuden tulkinnalle.

3.2.1 Tehokkuuden mittaaminen

Tehokkuuden mittaaminen antaa organisaation päättäjille avaimia arvioida ja kehittää organisaation toimintaa. Tärkein syy miksi tehokkuutta tulee arvioida, on se, että kansalaiset, joille palveluita tuotetaan saavat tiedon siitä, miten on onnistuttu palvelutuotannossa ja mitä pääosin heidän rahoittamilla palveluilla on todellisuudessa saatu aikaiseksi. Ovatko näkemykset yhteneväisiä. Entä miten tätä kaikkea voidaan sitten mitata ja mitä mittaamisella oikeastaan tarkoitetaan. Jotta päästään lopputulemaan täytyykin ensin löytää mitattavat yksiköt.

Mitattavien yksiköiden valinta on riippuvainen katsantokannasta. Esimerkiksi organisaatiossa johtoasemassa olevat henkilöt painottavat arvioinneissaan rakenteellisten toimenpiteiden mittaamista ja arviointia, kun esimerkiksi palveluita käyttävät asiakkaat suhteuttavat näkemyksensä täysin organisaation aikaan saaman tuotoksen varaan. (Kanter & Brinkerhoff 1981; Scott 1978) Mittareita laadittaessa on oltava tarkkana, sillä väärin asetettuna ne saattavat vääristää todellisuutta. Sopiva kriittisyys mittaustulosten ja mitattavien seikkojen suhteen onkin toivottavaa, jotta päästään mahdollisimman luotettaviin lopputuloksiin.

Mittausobjekti on tekijä tai ilmiö, jota pidetään riittävän merkityksellisenä mitattavaksi. Mittauskohteet ovat tekijöitä, jotka edistävät organisaatioiden menestystä, mikä on yleisesti varmaa, kun ne yhdistetään organisaation tehtävään ja strategiaan tavoitteisiin (Jääskeläinen 2010). Mittauskohteita ovat esimerkiksi resurssit, tehtävät, tuotokset sekä tulokset. Mittaamisen avulla on tarkoitus tuottaa luotettavaa informaatiota, jonka perusteella päättäjät tekevät rationaalisia ja perusteltuja päätöksiä varojen kohdentamisesta.

Isossa organisaatiossa on yksilöitä ja yksiköitä, joilla on hyvin toisistaan eroavaiset tehtävät, mutta kuitenkin kaikki pyrkivät kokonaisuudessa saavuttamaan organisaation päätavoitteen. On siis ymmärrettävää, että joskus matkanvarrella yksittäisestä teosta kokonaisuuden tavoitteeksi saattaa ilmetä ristiriitoja ja erilaisia tulkintoja tehokkuudesta. Ei ole siis ihme, että toisinaan organisaatiot kamppailevat tavoitteiden saavuttamiseksi ja kokevat vahvaa muutosvastarintaa. (Pollitt 2006.)

Tämän vuoksi tavoitteiden mitallistaminen on merkityksellistä ja tarjoaa ikään kuin todisteita tehdystä. Mitattuun tietoon on helpompi luottaa ja sen takana on helpompi seistä, koska mittaustulos empimättä perustuu joihinkin selkeisiin ennalta määriteltyihin toimintoihin ja arvoihin, joista ollaan kiinnostuneita. Toki toinen keskustelu voidaan aina käydä siitä, mitataanko oikeita asioita. Tulkinta siitä, mitataanko oikeita asioita voi esimerkiksi tehokkuuden osalta olla haasteellista, koska itse tehokkuuden käsite on monitulkintainen ja laaja. Kaikista kiinnostavin kysymys ei siis ole suinkaan se, miten mitata tehokkuutta vaan se mitä mitata; millä perusteilla tekniikat ja määritelmät valitaan ja miten ne linkittyvät organisaation muihin tekijöihin (Kanter & Brinkerhoff 1981).

Tehokkuuden mittaamisessa ja tulkinassa Hollingsworth (2008) korostaa tehokkuustoimenpiteiden sekä yleisen sosiaalisen hyvinvoinnin tavoitteiden suhteellisia painotuksia. On paljon erilaisia tapoja/ tulkintoja, joiden avulla voidaan tehdä tehokkuuden tavoiteasetanta. Mutta kenen mieltymyksiä tulisi käyttää, kansalaisten, heitä edustamaan valittujen vai terveydenhuollon ammattilaisten mieltymyksiä? Tämä Hollingsworthin ajatus tuo näkyville julkishallinnon monisuuntaisen tilivelvollisuuden sekä myös yleisesti tehokkuuden monitulkintaisuuden. Tehokkuutta arvioitaessa on tärkeää pysähtyä miettimään, kenen etua tai kenen näkökulmasta tämä tavoite osoittautuu/määrittyy tehokkaaksi tai toisaalta millä perusteella juuri tämän toiminnon tehokkuus määrittyy.

Mittaustulokset ja jopa mittarit, joilla tehokkuutta arvioidaan vaihtelevat riippuen suunnasta, joista niitä katsotaan. Organisaation itsensä on löydettävä konsensus eri tavoitteiden välillä ja tuotava se selkeästi ilmi, mitä painotetaan/ mikä on tärkeintä. Esimerkiksi toimintasuunnitelmassa voisi tuoda esiin painokertoimet kullekin tavoitteelle. Koska fakta on se, että kaikkea ei voida saavuttaa resurssien ollessa rajalliset.

Monesti puhutaan tavoitteen saavuttamisesta isossa kaavassa. Luodaan usean vuoden strategioita ja lopulta tavoiteajan päättyessä arvioidaan, onko tavoitteessa onnistuttu tai onko sitä saavutettu. On silti syytä muistaa, että organisaation arjessa toiminnan arviointi ja mittaaminen koostuu pienemmistä kokonaisuuksista ja usein niitä arvioitaessa osin hämärtyy kokonaistavoitteen tavoittelu. Vaikkakin alun perin nämä arjen mittarit onkin tehty silmällä pitäen pidemmän aikavälin tavoiteasetantaa. Tehokkuuden mittaamisessa, mikäli se ylipäänsä on mielekästä, onkin vaarana turvautua tarkkoihin lukuihin. Pienet erot tehottomuudessa/tehokkuudessa eivät välttämättä heijasta tehottomuutta vaan voivat olla

tavanomaista kausivaihtelua. Tämän vuoksi on tärkeää seurata pidemmän aikavälin kehitystä, sillä se on luotettavampaa. (Hollingsworth 2008)

Kokonaisuudessaan on tärkeää muistaa, että tehokkuus on vain yksi tekijä kokonaisuuden onnistumisessa. Jääskeläinen (2010) on lainannut väitöskirjassaan Sinkin (1983) esittämää ajatusta, jonka mukaan tehokkuus on yksi seitsemästä tekijästä, jotka vaikuttavat organisaation suoriutumiskykyyn. Nämä kuusi muuta tekijää Sinkin (1983) mukaan ovat vaikuttavuus, laatu, tuottavuus, työelämän laatu, innovaatiot sekä kannattavuus.

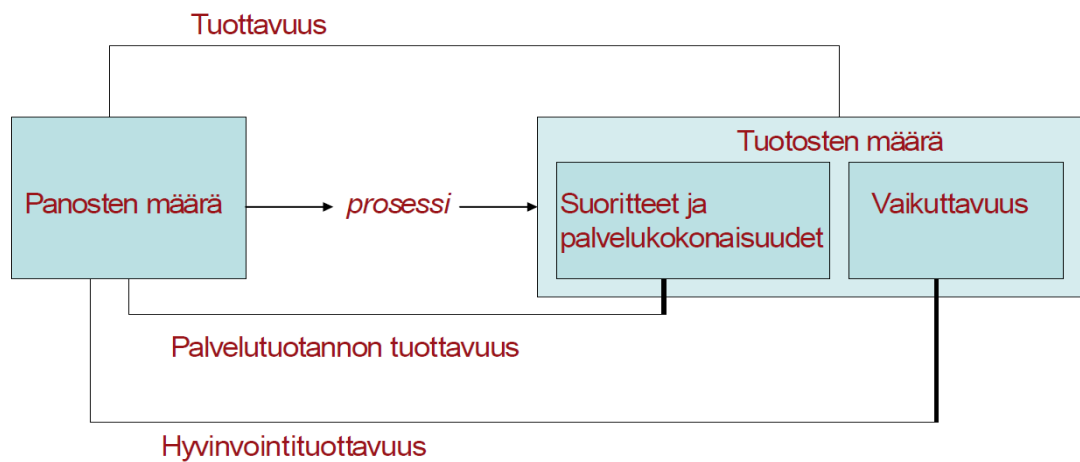
Tässä tutkimuksessa tehokkuusteorian lähikäsitteinä nostetaan esiin tuloksellisuuden perinteiset ulottuvuudet eli tuottavuus, taloudellisuus sekä vaikuttavuus lisäksi hieman ehkä perinteestä poikkeava laatu.

3.2.2 Tuottavuus lähellä tehokkuutta

Kaikista yleisimmin tuottavuutta tarkastellaan panosten ja tuotosten välisenä suhteena. Tuottavuus määritellään yleensä myös tehokkuudeksi tai vaikuttavuudeksi (Kanter 1975, 346). Balkin mukaan ainoastaan 15 - 30 % julkishallinnollisista töistä voidaan arvioida suoraan panosten ja tuotosten suhteella. Näihin töihin lukeutuu tehtävät, joissa on tietyt työstandardit sekä yksiselitteiset tehtävät. (Balk 1975) On sanomattakin selvää, että palvelutuotannossa tehtävät ovat usein kaikkea muuta kuin yksiselitteisiä tai standardoituja. Kuten Balk toteaa, vain pieni osa organisaation tuottavuudesta selittyy ainoastaan vertailemalla suoraan panosten ja tuotosten välistä suhdetta. Menestyäkseen organisaatiossa vaikuttavat myös monet muut osatekijät.

Kuten tehokkuutta, myös tuottavuutta ei pystytä täydellisesti arvioimaan ilman mittaamista. Näin ollen mittaaminen nähdään eräänä keskeisenä tuottavuuden parantamisen apuvälineenä. Tuottavuus liittyy resurssien käyttöön ja tuottavuus laskee, jos resursseja hyödynnetään tehottomasti. Näin ollen tuottavuutta ei lisätä pelkästään soveltamalla korkeampia hintoja tuotteisiin eikä lasketa inflaation aiheuttamien korkeampien kustannusten vuoksi (Jääskeläinen 2010) Edellä oleva muodostuukin yhdeksi erottavaksi tekijäksi juuri tuottavuuden ja kannattavuuden välillä. Vaikkakin toisinaan puhekielessä tuottavuus ja kannattavuus toimivat synonyymeina toisilleen (Jääskeläinen 2010), jonka vuoksi tuottavuus jää toisinaan taka-alalle ja sen merkitys unohdetaan joissain määrin (Tangen 2005). Kannattavuus voidaan nimittäin määritellä tuoton ja kustannusten väliseksi anniksi.

Tuottavuus on yksi tärkeistä talouden seurannan kriteereistä myös puhuttaessa julkisesta terveydenhuollosta. Tuottavuuden vastakohdaksi voi mieltää hukkaan heittämissä.



Kuvio 1. Tuottavuuden tasot (Kangasharju ym. VATT- julkaisuja)

Yleisimpiä tapoja tuottavuuden parantamiseksi ovat uuden teknologian hyödyntäminen, automatisoinnin hyödyntäminen sekä uusien toimintatapojen kehittäminen työntekijöille. Lisäksi tuottavuus voi olla kiinni monista muistakin asioista, kuten varojen uudelleen allokointi eli kohdistaminen tai tuottavuuden parantaminen strategiaa muuttamalla, uudelleen organisoinnilla sekä tarkastelemalla organisaatiolle asetettuja arvoja. (Anderson, Fornell, Claes, Rust 1997)

3.2.3 Taloudellisuus lähellä tehokkuutta

Taloudellisuus saavutetaan, kun tuotantokustannukset ovat mahdollisimman pienet. Toisin sanoen, mitä vähemmän käytetään resursseja tuotosten/ tavoitteiden saavuttamiseksi sitä taloudellisemmin toimitaan. Oletuksena kuitenkin, että tuotosten määrä pysyy samalla tasolla (Vakkuri & Virtanen 2016.) Taloudellisuuden voi nähdä suoritteiden ja kustannusten välisenä suhteena. Taloudellisesta toiminnasta ei välttämättä seuraa tehokkuutta tai tuottavuutta, se voi jopa heikentää vaikuttavuutta (Pollitt 1986, 161.) Tämän vuoksi etenkin julkisella sektorilla, taloudellisuutta on seurattava osana muita tavoitteita. Palvelun laatua arvioitaessa on yksikkökustannusten lisäksi tärkeää arvioida tulosta myös muista näkövinkkeleistä. Hyvänä taloudellisuus arvion lisänä voi toimia esimerkiksi edellä esitelty tuottavuuden arvioiminen.

3.2.4 Vaikuttavuus lähellä tehokkuutta

Englannin kielessä sanat *efficiency* sekä *effectiveness* vastaavat suomen kielen sanaa tehokkuus. On huomioitava, että tehokkuuden lähikäsitteitä ovat esimerkiksi tässä kuvattu vaikuttavuus, joka mielletään englanniksi myös sanalla *effectiveness*. Toisinaan tuntuu vaikealta vetää rajaa tehokkuuden ja vaikuttavuuden välille. Toisaalta niiden välille on vedettävä selkeä ero ainakin aikaikkunassa, jolla niitä mitataan tai jonka perusteella niitä on soveliasta arvioida. (Cameron 1986; vrt Balk 1974)

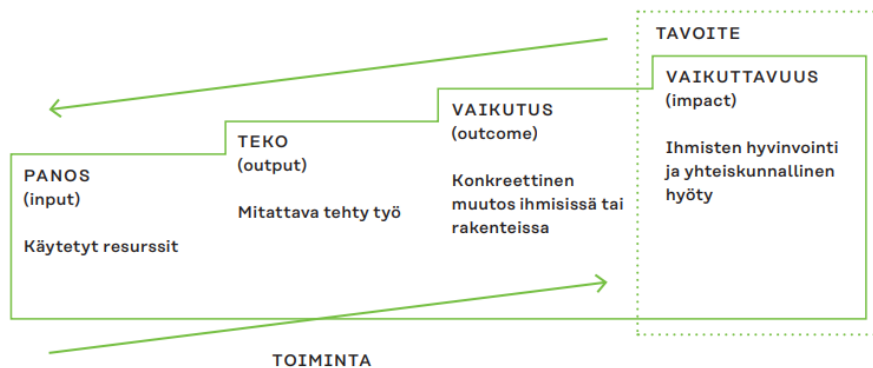
Toki tehokkuus on osa vaikuttavuutta ja vaikuttavuuden osana tehokkuus on yksi merkityksellinen tekijä. Osana tätä tutkimusta kuitenkin painotetaan, että tehokkuus ja vaikuttavuus eivät ole synonyymejä toisilleen. Vaikuttavuuden arvioiminen vaatii laajempaa analysointia toiminnan kokonaisuudesta. Tehokkuuden tulkinnassa varteenotettavat osat/ alueet/ mittarit ovat suurilta osin yhtenäisiä tapoihin ja keinoihin, jotka johtavat tai joilla pyritään aikaan saamaan vaikuttavuutta. Keinot, joita mainitaan “effectiveness” termin alla, soveltuvat suurilta osin niin tehokkuuteen kuin vaikuttavuuteen. Myös esimerkiksi Balk (1974) on nähnyt tehokkuuden ja vaikuttavuuden välisen suhteen symbioottisena. (Balk 1974.)

Ehkä tärkeimpänä eroavaisuutena tulee kuitenkin huomata, kuten edellä vaikuttavuuden esittelyssäkin on todettu, tehokkuudesta voidaan puhua jo lyhyelläkin ajanjaksolla tai yksittäisessä organisaation prosessissa, olkoon se vaikka esimerkiksi tämän tutkimuksen asiakasmaksuprosessi. Jotta tämä yhden prosessin tehokkuus tai tehostaminen voi muuttua vaikuttavuudeksi on sen jatkuttava myös pitkällä aikavälillä sekä luotava kokonaisuhyötyjä ja vaikutuksia myös muihin organisaation prosesseihin siten, että ne kokonaisuudessaan luovat sitä vaikuttavuutta, jonka organisaatio on itselleen määritellyt vaikuttavuuden tavoitteeksi.

Kun tehokkuus lyhyesti kuvattuna tarkoittaa, että asioita tehdään oikein niin vaikuttavuus puolestaan kuvaa, että tehdään oikeita asioita. Termit sekoittuvatkin helposti keskenään. Vaikuttavuus mielletään usein myös korkeaksi palvelun laaduksi. Laatu on merkittävässä osassa vaikuttavuuden kokonaisuutta, muttei täysin kuitenkaan vastaa vaikuttavuuden sisältöä. Esimerkiksi yksittäinen palvelu voi olla laadukasta, mutta mikäli se ei pitkällä aikavälillä luo kauas kantoisempaa ja laaja-alaisempaa muutosta ympärilleen, se ei välttämättä olekaan vaikuttavaa. (Lumijärvi 2009)

Julkisomisteisessa toimintaympäristössä on tärkeää muistaa, että lopulta ollaan vastuussa palveluista maksaville asiakkaille siitä, että verovaroin tuotetut palvelut vastaavat odotuksia

sekä toimivat vaikuttavasti. Vaikutus itsessään on palveluista puhuttaessa esimerkiksi jokin konkreettinen aikaan saatu muutos ihmisessä tai rakenteissa. Tämä yksittäinen vaikutus voi syntyä jo lyhyessäkin aikajaksossa. Yksittäinen vaikutus ei kuitenkaan kannata organisaatiota pidemmälle, vaan siihen tarvitaan vaikuttavuutta, joka syntyy useista vaikutuksista ja pitkällä aikavälillä luo siten ihmisten hyvinvointia sekä yhteiskunnallisia hyötyjä. (Sitran selvityksiä 130, 4-20)



Kuvio 2. Vaikutusketju. (Sitran selvityksiä 130 – vaikuttavuuden askelmerkit)

Tämän tutkimuksen kontekstissa osana julkissektorin sosiaali- ja terveyspalveluita on helppoa todeta, että vaikuttavuus on se, jota kokonaisuutena haetaan. Kuitenkin yksittäinen vaikutus syntyy vain *tehokkaan* ja oikea-aikaisen ja oikein kohdennetun toiminnan seurauksena. Rajalliset resurssit ja monialainen kokonaisuus on huomioitava ja varat sekä toiminta sijoitettava tehokkaasti oikeisiin paikkoihin. Se mitä tämä tehokkuus on, on selvitettävä aina tapauskohtaisesti uudelleen.

Vaikuttavuuden tavoitteelle haasteensa luokin julkisen toiminnan rajalliset resurssit. Olisi paljon helpompaa, jos voitaisiin tavoitella vaikuttavuutta ilman taloudellisia rajoitteita. Realismia kuitenkin on, että toiminta ja varojen kohdistaminen vaatii aina allokointia. Kaikkea ei siis voida saman aikaisesti saavuttaa. Osaltaan tämän vuoksi on tärkeää pystyä tehostamaan toimintaa siten, että resurssit kohdentuisivat juuri sinne missä ne tuottavat eniten vaikuttavuushyötyjä. Jo edellä olevasta voidaan todeta, että kokonaisuuden monitulkintaisuus tuo tutkittavaan kontekstiin omat mausteensa.

3.2.5 Laatu lähellä tehokkuutta

Laatu voidaan mieltää ominaisuutena tai piirteenä toisaalta korkealuokkaisuutena ja erinomaisuutena. Laatu on käsitteenä kuin tehokkuuskin, laaja ja moninainen (Oulasvirta 1992; Kihn 2015). Laatu voi olla organisaatiossa koettua sisäistä virheettömyyttä. Täyttäessään aiotut tarkoituksensa ja palveluita käyttävien kansalaisten odotukset organisaatio voi todeta olevansa myös ulkoisesti tehokas (Kihn 2015; Lumijärvi 1996 8). Laatua arvioidaan siis sekä suunnittelun että lopputuotoksen osana.

Laadun käsite on jaettavissa neljään eri osa-alueeseen. Ensinnä voidaan puhua laadusta osana panostekijöiden ominaisuuksia, kuten palvelun fyysiset rakenteet, resurssit sekä organisaation hallinnolliseen rakenteeseen ja henkilöstön ammatilliseen pätevyyteen liittyvistä ominaisuuksista. Toiseksi voidaan ajatella itse palveluprosessin ominaisuuksia, kuten asioinnin sujuvuutta tai hankaluutta ja palveluiden saamiseen kuluva aika. Palvelun ominaisuudet voidaan laskea kolmanneksi osa-alueeksi. Se kattaa palvelun sijainnin, keston, mielipiteet, toimintojen sujuvuuden. Viimeisimpänä, muttei vähäisimpänä palvelulaadun voi määrittellä asiakkaiden tarpeentyydytyksenä ja heidän näkemänään laatukokemuksena. (Gross 1964, 572–576; Kihn 2015) Tätä asiakastarpeentyydytystä on toisinaan pidetty tärkeimpänä laadun mittarina (Zeithaml ym. 1990, 18; Kihn 2015)

3.3. Tehokkuus julkishallinnossa, mukaan lukien Hyvinvointialueet

Tutkimuksen kannalta on myös syytä tarkastella mitä tehokkuus tarkoittaa nimenomaisesti julkishallinnossa ja etenkin toimintansa vuoden 2023 aloittaneiden hyvinvointialueiden toimintaympäristössä.

Ensinnäkin julkisorganisaatiossa on huomion arvoista tarkastella tehokkuutta juuri edellä esiin tuoduista perinteisistä katsantokannoista käsin. Ne soveltuvat erinomaisesti myös hyvinvointialueiden tehokkuuden arviointiin. On kuitenkin tärkeää huomioida se, että tehokkuuden tavoittelussa tulee kunnioittaa julkista toimintaympäristöä. Julkisessa toimintaympäristössä on esimerkiksi erityisen tärkeää, että tasapainottelu sisäisen ja ulkoisen tehokkuuden välillä on oikea suhteista. Tässä yhtälössä ulkoinen tehokkuus voidaan nähdä kokonaisuutena, joka heijastuu positiivisina vaikutuksina toimintaympäristöön.

Julkishallinnon tehokkuuteen voi osaltaan vaikuttaa myös se, että varsinaisesti organisaation johtajat eivät yksin tee päätöksiä mihin pyritään, vaan on noudatettava poliittisten päättäjien asettamia suuntaviivoja, sääntöjä sekä asetuksia (Choi & Hooijberg 2001). Tehokkuuden kannalta haasteena voi siis joskus olla paitsi se, että asetukset ja lait asettavat velvoitteita myös näkemykset poliittisten päättäjien ja organisaation johdon välillä eivät välttämättä ole yhtenäisiä, jolloin ulkopuolelta tulevan ohjeistuksen sekä tavoiteasetannan tavoittelu ei ole niin mielekästä ja aiheuttaa sitä kautta hankaluuksia tavoiteasetannassa ja päämäärän tavoittelussa.

Kun arvioidaan julkishallinnon toimintaa, on ensin ymmärrettävä eroavaisuus yksityisen ja julkisen toiminnan välillä. On hyvä muistaa, että yrityssektori kilpailee tuotteilla/ palveluilla ja pyrkii tarjoamaan niitä sen perusteella mistä kuluttaja on kulloinkin valmis maksamaan. Julkisella puolella palveluita on tarjottava ja kohdennettava tarve perusteisesti. Tämän lisäksi on pystyttävä allokoimaan tarjontaa sinne missä sitä eniten tarvitaan, sillä rajalliset resurssit eivät riitä kaikkien tarpeiden tyydyttämiseen. Esimerkiksi hyvinvointialueiden osalta palveluiden rakentaminen lähtee lain (L 616/2021) asettamista lähtökohdista seuraavasti: *“Hyvinvointialue järjestää sille lailla säädetty tehtävät. Hyvinvointialue voi lisäksi alueellaan ottaa hoitaakseen sen lakisäätteisiä tehtäviä tukevia tehtäviä. Hyvinvointialueen itselleen ottama tehtävän hoitaminen ei saa laajuudeltaan olla sellainen, että se vaarantaa hyvinvointialueen lakisäätteisten tehtävien hoitamisen.”*

Koska hyvinvointialueet vastaavat hyvin laaja-alaisesti sosiaali- ja terveyspalveluiden järjestämisestä, tulee allokointi erityisen tarpeelliseksi. Sitä on toisin sanoen pakko tehdä. Palveluiden kohdistaminen on sitä haasteellisempaa, mitä moninainen on joukko, jolle palveluita tarjotaan (Andrews, Boyne & Enticott 2006). Samaa pätee myös siinä, mitä laajempi palvelutarjonta sitä haastavampi se on kohdistaa oikea aikaisesti ja oikein.

Hyvinvointialueella tämä laajuus tarkoittaa paitsi maantieteellisesti laajaa toiminta-aluetta, myös kirjavaa palveluiden joukkoa aina työllistymistä tukevista palveluista, neuvolatoiminnan kautta perusterveyden sekä erikoissairaanhoidon palvelutarjontaan. Lisäksi kirjava palveluiden joukko tarkoittaa paitsi kirjavaa asiakastarpeiden joukkoa, myös etenkin näin hyvinvointialueiden alkutaipaleella, kirjavaa sovellusten, ohjelmistojen sekä ylipäänsä toimintakulttuurien joukkoa. Todettakoon siis, että tarvetta tehostamiselle on.

Palveluiden yhteensovittaminen ja laadukas tuottaminen ovat osa integraatiota, jota hyvinvointialueiden on tarkoituksena toteuttaa. Useissa aiemmissa tutkimuksissa integroitujen palvelujen on todettu lisäävän asiakaslähtöisyyttä, parantavan palvelujen laatua sekä

tehostavan toimintaa (Juutinen ym. 2023). Hyvinvointialueet ovatkin syntyneet osin korjaamaan tätä epäkohtaa, joka on ilmennyt palvelujärjestelmän hajanaisuutena ja aiheuttanut mahdollisesti tehokkuus- ja laatuongelmia. Pitkään käydyt integraatiokeskustelut ovat nyt siis konkretisoituneet hyvinvointialueiden muodossa.

Myös Blau & Schoenherr (1971) ovat tutkimuksessaan todenneet, että tehostamisen kannalta on huomion arvoista kiinnittää katse organisaation kokoon, monimutkaisuuteen sekä sen tehtävien hajautumiseen ja hallinnollisiin yleiskustannuksiin. Julkisella puolella tehokkuuden tavoittelu lähtee vahvasti halutun lopputuloksen määrittelystä. Tämä vaikuttaa mahdollisesti siihen, että huomio ei kiinnity niin tarkasti itse prosesseihin ja organisaation toimintatapoihin. Vaan niitä tavoitellaan mahdollisesti niin lopputulospainotteisesti, ettei kaikkia rohkeita vaihtoehtoja uskalleta miettiä. Voisiko tulos ja tehokkuus olla korkeampi, jos lähdetäisiinkin prosessinäkökulman painottamisesta liikkeelle. Siitä, mitä me haluamme tältä prosessilta. (Choi & Hooijberg 2001)

Julkisorganisaation tehokkuutta edistävät tulosorientaatio, joustavuus organisaatiossa sekä joissain määrin myös palveluiden kilpailuttaminen. Julkisorganisaation on lisäksi huolehdittava työntekijöistään. Esimerkiksi työyhteisön koko, rakenne sekä yhteenkuuluvuus tietyissä määrin lisäävät tehokkuutta. Lisäksi julkissektorin houkuttelevuus työnantajana lisää työvoiman saatavuutta sekä myös tehokkuutta toiminnassa. Työnantajan houkuttelevuus perustuu työstä saatavan palkan ohella myös moniin ei rahallisesti mitattavissa oleviin tekijöihin. (Curristine, Lonti & Jourard, 2007)

Tehokkuuden arvioiminen on kokonaisuudessaan haasteellista, koska se on moniulotteinen kokonaisuus, jota on vaikeaa mitata. Vaikeudesta huolimatta, mittaaminen itsessään sekä huolellinen kokonaisuuksien suunnittelu kuitenkin lisäävät mahdollisuuksia saavuttaa tehokkaammin toimiva julkinen organisaatio. Toki mittareiden tulee olla huolella suunniteltuja ja niiden tulee mahdollisuuksien mukaan mitata mahdollisimman oikeita asioita. Ylipäänsä toimintojen seuraaminen ja kirjaaminen tulee olla sillä tasolla, että niistä voidaan jälkeenpäin luoda mitattavaa aineistoa ja suunnitella uusia toimikausia edeltäjiään tehokkaammiksi. Järkevällä talouden suunnittelulla on osansa tehokkuuden saavuttamisessa.

Organisaatiossa on päätettävä, miten mitata taloudellista tehokkuutta ja tuottavuutta, mutta saman aikaisesti on arvioitava ja suhteutettava sitä muihin yhteiskunnallisiin tavoitteisiin terveydenhuollon tarjonnan kannalta (Hollingsworth 2008). Ei voida ohittaa esimerkiksi

kansalaisten tarpeita tai sulkea silmiä vaikuttavuudelta vain sen perusteella, että toiminta sinällään on tehokasta. Tämä vaade korostuu etenkin julkishallinnon tuottamissa palveluissa.

Viimeisten vuosikymmenten aikana lisääntynyt kansalaisten osallistaminen ja etenkin yksityiseltä sektorilta tuttujen aatteiden rantautuminen julkishallinnon käytänteisiin ovat kasvattaneet julkissektorin byrokratian läpinäkyvyyttä sekä tuoneet toimintaprosessit valokeilaan kansalaisten arvioitavaksi. Julkishallinnolta odotetaan tilivelvollisuutta kasvavissa määrin yleisesti sekä etenkin julkisen median edessä. Tämä lisää ennestään julkishallinnossa tehtyjen päätösten arvostelua sekä kriittisyyttä päättäjiä kohtaan. (Davis 2006, 165)

Organisaation haikaillessa tehostamista pätee yksi muistisääntö erityisen hyvin: “Oikeastaan siis ainut oikea tavoiteasetanta asettaa useita tavoitteita. Ainoastaan yhteen tavoitteeseen tähtääminen ei tuo toivottua tulosta.”(Kirchhoff 1977,349) Tehostamiselle pitää siis löytyä useampi syy, ennen kuin sitä on merkityksellistä tai arvokasta lähteä tavoittelemaan. Tämä luo hyvän lähtökohdan tehokkuus ajattelulle. On huomion arvoista, että muutokset, joita yleensä seuraa tehostamisesta, tuovat organisaatioon aina jossain määrin tyhjäkäyntiä, kun opetellaan uutta tai valmistellaan uutta tehokkaampaa toimintatapaa. Siten lyhyellä aikavälillä sekä asiantuntijoiden että työntekijöiden on tärkeää löytää useampia merkityksiä (tavoitteita) toiminnan muutoksen taustalta. Tämä tukee onnistumista sekä ikään kuin tehostaa myös tyhjäkäynti vaihetta, joka jää lyhyemmäksi, jos organisaation sisällä tekijät luottavat määränpään olemassaoloon. On toisin sanoen todennäköisempää, että jokainen löytää itselle mieleisen tavoitteen, kun niitä on useampia. Se tukee yksilön mahdollisuutta mieltää uusi toiminta tehokkaammaksi sekä päästä yli muutoksen alussa vaivaavasta tyhjäkäynti tilasta.

Etenkin julkissektorin hyvinvointipalveluissa tehokkuuden voi yleisesti määritellä siten, että se on sitä, että päästään lähemmäksi vaikuttavuuden tavoitteita. Tehokkuuden osa-alueina mielletään monesti varmastikin raha. “Ollaan tehokkaampia” tarkoittaa taustalla monesti, että muutetaan käytäntöjä, jotta säästetään rahaa. Kanter (1979) on muotoillut erittäin hyvin julkisen sektorin haasteellisuuden: Julkisen sektorin organisaatiot eivät yleensä ole saaneet varoja palvelujensa viimeiseltä käyttäjältä, joten ne ovat velkaa monille sidosryhmille, ja niiden resurssien houkuttelevuuden ja resurssien kohdentamisen tai palvelujen tarjoamisen välillä on kuilu. Tämä Kanterin esittämä muotoilu myös vahvistaa käsitystä siitä, että luottamus tahojen välillä luo tehokkuutta.

Terveystieteiden toimintoja ei voida toden teolla tehostaa, jollei tiedetä mitä voimavaroilla saadaan aikaan toiminnan tavoitteiden kannalta. Tätä voidaan pitää merkittävänä lähtökohtana

tehokkuuden tarkastelussa. (Häkkinen 2008, 110) Lisäksi hyvinvointialueilla ja miksei muissakin julkisissa organisaatioissa olisi varmasti parantamisen varaa teknologian hyödyntämisessä. Teknologisella kehittämisellä tässä yhteydessä voidaan tarkoittaa joidenkin palveluiden automatisointia tai vaikka tietojärjestelmien yhtenäistämistä organisaation sisällä. Tehokkaita palveluketjuja voidaan edesauttaa kehittämällä integroituja palvelujärjestelmiä, jotka sisältävät kaikki hoitoketjuun liittyvät palvelut ja joiden kustannuksia, laatua ja vaikuttavuutta voidaan arvioida rutiinisti kehittyneistä tietojärjestelmistä (Häkkinen 2008,112). Tämän voisi katsoa tehostavan palveluketjuja.

Teknologinen kehitystyö on melko kallista, mutta saattaa pitkällä aika välillä tuoda organisaatiolle taloudellisia sekä toiminnallisia hyötyä. Paitsi työntekijän näkökulmasta myös palveluita käyttävien asiakkaiden näkökulmasta. Terveysthuollon tietojärjestelmien kehittäminen tulisi saada palvelemaan yleisemminkin suoriutumiskyvyn mittaamista (terveysvaikutukset, laatu, kustannukset jne.) (Häkkinen 2008, 112).

3.4 Tulkinnat tehokkuuden moninaisuudesta osana julkistaloutta



Kuvio 3. Tehokkuuden sateenvarjo.

Tehokkuus esiintyy teorian perusteella kuvan kaltaisena sateenvarjokäsitteenä erilaisille käsitteille ja käsityksille. Tämä sateenvarjo muodostaa tehokkuuden tulkinnat tutkimuksen

teorian perusteella. Tätä merkitystä peilataan osana tutkimuksen tuloksia. Samaan aikaan se asettaa myös oletuksia hyvinvointialueen palveluprosessin tehostamisen idealle. Tehostamisessa on ennen kaikkea kyse parhaan mahdollisen toimintatavan tavoittelusta ja siitä, että tehdään oikeita asioita oikein. Tehokkuus on toisaalta merkityksellistä organisaation sisällä mutta myös ulkona ja ennen kaikkea näiden välillä. Kanter (1981) nostaa esiin, että eri tahot pitävät eri asioita tehokkuuden merkkeinä. Riippuu, katsooko prosessia johtajan näkökulmasta vai asiakkaan näkökulmasta. Jos arvioimme aina vain lopputulosta emme ikinä opi ymmärtämään miksi jokin toimii. Tämän vuoksi meidän tulee arvioida myös prosesseja. Tavoitteet muodostamalla asetetaan strategia, jota noudattamalla on tavoitteena saada aikaiseksi muutosta aiempaan toimintaan tehokkuuden nimissä.

Kaikki edellä tässä luvussa mainitut tehokkuuden käsitykset, lähikäsitteet sekä tulkinnat vaikuttavat organisaation kykyyn toimia ja olla olemassa. Tehostamisen tulkinnassa taustalla voi nähdä kysymyksen siitä, miten onnistua kokoamaan yhteinen tehostamisen näkökulma, joka motivoi sekä johtoa että asiantuntijoita saman suuntaisesti kohti tavoitetta?

4 HYVINVOINTIALUEUUDISTUS

4.1 Suomen Historian yksi merkittävimmistä hallinnollisista uudistuksista

Vuoden 2023 alusta voimaan astunut Hyvinvointialue uudistus on monien asiantuntijoiden mielestä Suomen historian yksi merkittävimmistä hallinnollisista uudistuksista, eikä suotta. Siten se näyttäytyy myös monen kansalaisen silmissä. Käsillä oleva uudistus on jatkumoa Suomen hyvinvointivaltion hallinnon muille uudistuksille, joita on käyty läpi varsinaisesti aina 1960-luvulta lähtien.

Suomen Hallinnon Historiassa alkusysäys kohti hyvinvointivaltiota tapahtui sotien jälkeen hitaasti Ruotsin ja Tanskan jalanjäljissä. 1950-luvulta alkaen poliittinen suunta alkoi vakiintua Suomen talouden kohentuessa ja hyvinvointivaltion rakentaminen pääsi toden teolla vauhtiin 1960- ja 70-luvuilla. Uudistukset luotiinkin nopeassa tahdissa. Tuli työeläkejärjestelmä, peruskoulu, laaja sosiaaliturva, sairausvakuutus ja lopuksi vielä päivähoitojärjestelmä. Kaiken tämän esikuvana toimi Ruotsin malli. Voidaan siis puhua suuresta muutoksesta tuolloisessa historiassa. (Saukkonen ym. 2008)

Suomen hallinnon historiasta voidaan löytää myös muita aaltoja, jotka uudistivat hallinnon tapaa toimia ja ajatella. Nämä muutokset alkoivat varsinaisesti 1960-luvulla. Tuolloin alettiin ymmärtää isommassa kaavassa sisäisen ja ulkoisen tiedotuksen merkitys sekä otettiin käyttöön palvelussuhteiden neuvottelujärjestelmä. Lisäksi omaksuttiin suunnitteluajattelua sekä perehdyttiin tietotekniikkaan, jota alettiin pikkuhiljaa ottaa tuolloin käyttöön. Tämä kaikki auttoi Suomea perehtymään paljon kokonaisvaltaisempaan uudistusaaltoon, joka sijoittui 1970-luvun lopun ja 1980-luvun alun jälkeiseen vaiheeseen. Tämä vaihe onkin sitten jäänyt historian kirjoihin nimellä New Public Management, Uusi julkinen hallinto. (Saukkonen ym. 2008; Hood 1991)

Julkisorganisaatioiden tehokkuuden tavoittelu on saanut lisäpontta New Public management -ajattelusta (NPM), joka valtasi jalansijaa organisaatioajattelussa jo 1980-luvulla. Se oli tuohon aikaan yksi suurimmista huomiota herättäneistä kansainvälisistä trendeistä julkishallinnossa. NPM pohjasi ajatuksensa kehitykseen, joka vei julkista sektoria lähemmäksi yksityistä eli toi yksityisen sektorin ajatusmaailmaa ja toimintatapoja osaksi julkisen sektorin toimintaa. (Hood 1991, 4)

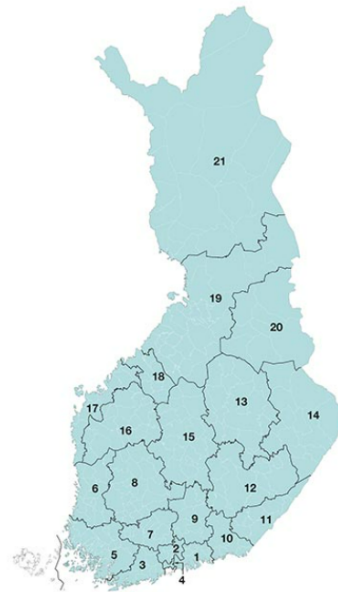
Jos aiemmin julkissektorilla oltiin tilivelvollisia prosessista, haluttiin NPM ajattelussa korostaa vastuuta etenkin lopputuotoksesta. Toivottiin vaihdosta hallitusta hierarkiasta enemmän kilpailullisempaan suuntaan. Korostettiin sopimusten merkitystä, asiakaslähtöisyyttä sekä tuotiin julkisen ja yksityisen toimintaa lähemmäs toisiaan. Luotiin ikään kuin pohjaa mahdollisuudelle ulkoistaa julkisia palveluita. (Hood 1995, 98) Aiemmin julkissektorilla oli ehkä totuttu tekemään niin kuin oli ollut tapana ennenkin. NPM halusi kuitenkin luoda painetta uudistumiselle, silmällä pitäen tehokasta resurssienkäyttöä ja jatkuvaa ajatushautomoa siitä, miten samat asiat voisi tehdä edullisemmin. NPM herätti aikanaan kritiikkiä, mutta jäi kuitenkin elämään ja sen vaikutukset voidaan yhä nähdä osana julkissektorin toimintaa. (Hood 1991; Hood 1995)

Tämän historian valossa hyvinvointialueuudistus näyttäytyy suurena kansallisena toimenpiteenä, jolla pyritään turvaamaan Kotimaan hyvinvointiyhteiskunnan olemassaolo ja sen eteenpäin vieminen. Suurimpana siihen vaikuttavana ongelmana voidaan nähdä seuraavien vuosikymmenten aikana väestön ikääntyminen. Hyvinvointialue uudistus pyrkii muutoksella vaikuttamaan tähän haasteeseen, organisoimalla hyvinvointipalveluiden järjestämisen uudelleen. Hyvinvointialue uudistus uudelleen organisoiti paitsi sosiaali- ja terveystieteiden

rakennetta myös muita hallinnollisia kulmakiviä, joiden onnistuessa positiiviset vaikutukset ulottuisivat palveluiden saatavuuteen, vaikuttavuuteen sekä tuottaisivat kustannussäästöjä.

Hyvinvointialueet kartalla

1. Itä-Uudenmaan hyvinvointialue
2. Keski-Uudenmaan hyvinvointialue
3. Länsi-Uudenmaan hyvinvointialue
4. Vantaan ja Keravan hyvinvointialue
5. Varsinais-Suomen hyvinvointialue
6. Satakunnan hyvinvointialue
7. Kanta-Hämeen hyvinvointialue
8. Pirkanmaan hyvinvointialue
9. Päijät-Hämeen hyvinvointialue
10. Kymenlaakson hyvinvointialue
11. Etelä-Karjalan hyvinvointialue
12. Etelä-Savon hyvinvointialue
13. Pohjois-Savon hyvinvointialue
14. Pohjois-Karjalan hyvinvointialue
15. Keski-Suomen hyvinvointialue
16. Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialue
17. Pohjanmaan hyvinvointialue
18. Keski-Pohjanmaan hyvinvointialue
19. Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue
20. Kainuun hyvinvointialue
21. Lapin hyvinvointialue



Kuvio 4. Hyvinvointialueet kartalla (Lähde vaalit.fi/ hyvinvointialueet)

4.2 Hyvinvointialueiden tehtävät

Kantavana ajatuksena hyvinvointialueiden perustamisen taustalla on yhdenvertaisuuden parantaminen sekä palveluiden yhteen toimivuus (Mikä on hyvinvointialue, 2023) Hyvinvointialueen lakisääteisiä tehtäviä ovat toiminnan alkaessa sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimien järjestäminen. Lisäksi se voi ottaa hoitaakseen muita lakisääteisiä tehtäviä tukevia tehtäviä. Nämä muut tehtävät eivät saa vaarantaa lakisääteisten tehtävien hoitamista. Toiminta käsittää lisäksi osallistumisen hyvinvointialueiden yhteistoimintaan, muun omistukseen ja sopimukseen sekä rahoittamiseen perustuvan toiminnan. (Mikä on hyvinvointialue 2023.)

Hyvinvointialueella on vastuu järjestettävien palveluiden ja muiden toimenpiteiden yhdenvertaisesta saatavuudesta, tarpeen, määrän ja laadun määrittelemisestä, tuottamistavan valinnasta sekä tuottamisen ohjauksesta ja valvonnasta ja viranomaiselle kuuluvan toimivallan käyttämisestä. (Laki hyvinvointialueesta 611/2021 7§)

Hyvinvointialue voi sopia myös järjestämisvastuun siirtämisestä toiselle hyvinvointialueelle. Hyvinvointialue itse vastaa tehtäviensä rahoituksesta, vaikka järjestämisvastuu on siirretty toiselle hyvinvointialueelle tai tehtävän hoitamisesta vastaa lain nojalla toinen hyvinvointialue. Lisäksi tehtävien järjestäminen voidaan koota yhdelle tai useammalle hyvinvointialueelle, jos se on välttämätöntä palveluiden laadun ja saatavuuden parantamiseksi, riittävien henkilöstö- ja muiden voimavarojen tai tehtävässä tarvittavan erityisasantuntemuksen turvaamiseksi taikka muusta vastaavasta perustellusta syystä. (Laki hyvinvointialueesta 611/2021 7§)

Hyvinvointialue on erillinen julkisoikeudellinen yhteisö, jolla on alueellaan itsehallinto. Hyvinvointialuetta johtavat aluevaltuusto, aluehallitus sekä aluehallituksen alaisuudessa toimiva hyvinvointialuejohtaja. Se toimii siis erillisenä kunnista ja valtiosta. Hyvinvointialue tytäryhteisöineen muodostaa hyvinvointialuekonsernin. Hyvinvointialueen tytäryhteisöksi luetaan yhteisö, jossa hyvinvointialueella on kirjanpitolain (1336/1997) 1 luvun 5 §:ssä tai 6 §:n 2 momentissa tarkoitettu määräysvalta. Sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen järjestämisestä vastaavia hyvinvointialueita on yhteensä 21. Lisäksi Helsinki vastaa sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestämisestä alueellaan.

Laki (611/2021 122§) asettaa hyvinvointialueille paitsi toiminnallisia myös taloudellisia velvoitteita. Nimittäin hyvinvointialueen taseeseen kertynyt alijäämä tulee kattaa enintään kahden vuoden kuluessa tilinpäätöksen vahvistamista seuraavan vuoden alusta lukien. Samassa määräajassa tulee kattaa myös talousarvion laadintavuonna tai sen jälkeen kertynyt alijäämä. Alijäämän kattamisvelvollisuuden taustalla on valtion rahoitus sekä se, että hyvinvointialueilla on kuntia vähemmän mahdollisuuksia taloutensa tasapainottamiseen (Leppänen 2022)

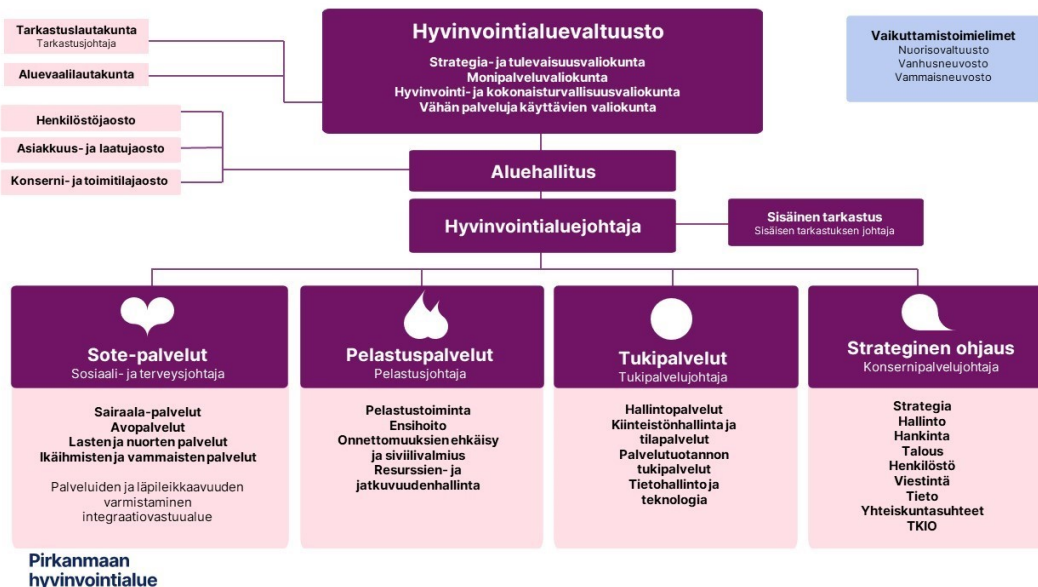
Tulevaisuuden haasteet näkyvät osin hyvinvointialueiden strategioissa ja toiminnan tavoitteissa. Esimerkiksi keskeisistä tavoitteista palveluintegraation parantamista voi pitää myös selkeänä tulevaisuuden haasteena, koska saman aikaisesti painitaan työvoimapulan sekä heikon taloudellisen tilanteen kanssa. Tämä palveluintegraatio ei ole täysin yksiselitteistä sillä kaikki palveluita käyttävät asiakkaat eivät välttämättä hyödy siitä. On tärkeää pystyä tunnistamaan juuri oikeat ryhmät ja elämäntilanteet, joita palveluintegraatio aidosti auttaa.

Tiukka taloudellinen tilanne sekä heikko investointikyky voidaan nähdä yhteisesti hyvinvointialueiden alkuvuosien haasteena (Hyvinvointialuejohtajat koolla – alueet ovat erilaiset mutta haasteet yhteiset 2022). Tähän haasteeseen pyritään vastaamaan kustannussäästöillä sekä vaikuttavuuden ja tehokkuuden parantamisella. Toimia pitää myös pystyä kohdentamaan oikein ja oikea-aikaisesti.

4.4 Pirkanmaan hyvinvointialue, Suomen suurin

Pirkanmaan hyvinvointialue on hyvinvointialueista suurin noin puolen miljoonan asukkaan, 20 000 työntekijän sekä 23 kunnan voimalla. Pirkanmaan hyvinvointialue jakautuu kolmeen tehtävälueeseen, jotka ovat strateginen ohjaus, tukipalvelut sekä palvelutuotanto, joka sisältää sosiaali- ja terveyspalvelut sekä pelastuslaitoksen palvelut.

Pirkanmaan hyvinvointialueen vuoden 2023 kuluiksi arvioidaan 2,6 miljardia euroa. Sote-palvelut muodostavat siitä 98 % ja pelastuspalvelut kaksiprosenttia menoista. Henkilöstökulut ovat noin 1,1 miljardia ja myös palveluita ostetaan vastaavalla summalla. Hyvinvointialueen talousarvio on 63,5 miljoonaa euroa alijäämäinen. (Aluevaltuusto hyväksyi talousarvion ja ensimmäisen strategian 2022.) Tämän vuoksi voidaankin katsoa, että kyseisen tutkimusongelman tarkastelu juuri Pirkanmaan alueella on perusteltua ja mahdollisesti hyödyksi myös muille hyvinvointialueille. Tapaustutkimuksen tutkimuskohdealue, asiakasmaksuprosessi, sijoittuu Pirkanmaan hyvinvointialueen organisaatiokaaviossa strategisen ohjauksen alle ja tarkemmin ottaen talouspalvelut yksikköön.



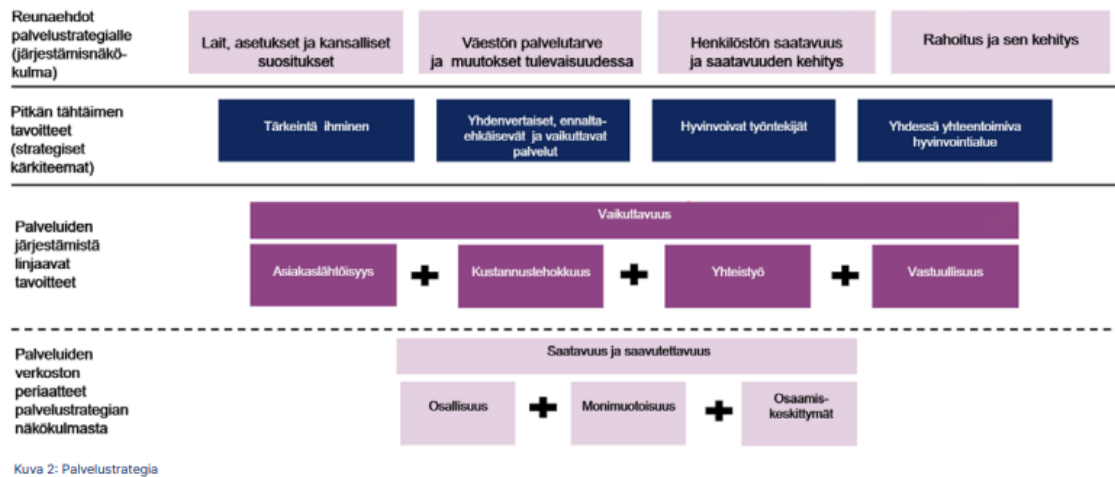
Kuvio 5. Pirkanmaan hyvinvointialue, organisaatiokaavio.

Asiakaslaskutuksen osuus koko Pirkanmaan hyvinvointialueen 2 600 M€ budjetista on noin 6-7 M€, eli melko vähän. Tästä henkilöstö kuluja on arviolta 2,4M€ ja palveluostot 3M-4M€. Tämä palveluostojen summa pitää sisällään mm. myös asiakaslaskujen lähettämisestä aiheutuvat kulut sekä järjestelmät. Vuositasolla lähetetään noin 1,5M laskua, joista noin 400 000 on erikoissairaanhoidon laskuja. Näistä laskuista noin 85% lähetetään paperisena asiakkaalle kotiin. Asiakasmaksutuloja hyvinvointialueelle arvioidaan kertyväksi noin 140-150 M€.

Tällä hetkellä asiakaslaskutuksessa työskentelee yhteensä noin 60 henkilöä. Tämä pitää sisällään 14 henkilöä erikoissairaanhoidon tiimissä, ja noin 40 henkilöä avopalveluiden ja sosiaalihuollon tiimissä. Tiimit jakautuvat paitsi hoidettavien asioiden suhteen, tällä hetkellä vahvasti myös käytössä olevien järjestelmien suhteen. Käytössä on siis useita tietojärjestelmiä ja niiden versioita.

Asiakaslaskutuksen tiimissä tehdään myös muita keskeisiä tehtäviä varsinaisen asiakaslaskutuksen lisäksi. Kuten esimerkiksi oikaisuvaatimusten käsittely ja valmistelu päätöksentekijälle tai pitkäaikaisten asumisen ja laitoshoidon palveluiden tulo- ja vähennysselvitykset sekä päätöksenteko. Tämä tutkimus keskittyy kuitenkin ainoastaan asiakaslaskutukseen ja siellä erityisesti asiakasmaksuprosessin kehittämiseen etenkin perusterveydenhuollon sekä suunterveydenhuollon osalta.

Pirkanmaan hyvinvointialueen strategisen tavoitteen kärkenä on ajatus "Tärkeintä on ihminen". Vuosien 2023-2025 strategian kärkiteemoina ovat hyvinvoivat työntekijät, yhdenvertaiset, ennaltaehkäisevät ja vaikuttavat palvelut, ihmisläheisyys, arvostus, rohkeus, vastuullisuus ja luottamus. Lisäksi visiona toivotaan, että Pirkanmaalaiset ovat ylpeitä hyvinvointialueensa palveluista ja suosittelevat niitä. Strategian kantava missio on "Sinun hyvinvointisi on yhteinen tehtävämme, olemme sinua varten". (Pirkanmaan hyvinvointialue strategia 2023-2025)



Kuva 2: Palvelustrategia

Kuvio 6. Pirkanmaan hyvinvointialuestrategia 2023–2025 (lähde: Pirkanmaan hyvinvointialue strategia 2023–2025)

Oheinen kuva piirtää Pirkanmaan hyvinvointialueen strategian selkeään muotoonsa, siten että pitkän tähtäimen tavoitteet asettuvat osaksi kokonaisuuden kannalta merkittävän palvelustrategian reunaehtoja. On tärkeää huomata, että uudistamistyö jatkuu vuosia.

Pirkanmaan sairaanhoitopiirin palveluiden järjestämistä linjaavat tavoitteet ovat vaikuttavuus asiakaslähtöisyys sekä kustannustehokkuus, yhteistyö ja vastuullisuus. Vaikuttavuus määritellään kaiken keskiöksi. Vaikuttavuus edellyttää vaikutusten arviointia ja mallintamista, joilla mitataan aikaansaatuja muutoksia. Vaikuttavuuden arvioinnissa huomioon otetaan myös kaikki muut palveluiden järjestämistä linjaavat tavoitteet. Vaikuttavuus ei toteudu ilman, että jokainen näistä muistakin osa-alueista toteutuu edes osittain. Esimerkiksi kustannustehokkuudella strategiassa halutaan painottaa sitä, että toiminta on järkevästi organisoitua ja johdettua sekä vaikuttavaa ja työtä tehdään tehokkaasti. Myös siten, että hyvinvointialueen rahoitus kohdennetaan asukkaita parhaiten palvelevalla tavalla. Tätä kustannustehokkuutta mitataan tiedolla johtamisen menetelmin osana vaikuttavuutta.

4.5 Asiakaslaskutuksen tehtäväalue

Vaikka asiakaslaskutuksen osuus koko Pirkanmaan hyvinvointialueen (PIRHA) talousbudjetista on pieni, näyttäytyy se palveluita käyttäville asiakkaille melko isossakin

roolissa. Asiakaslaskutus on asiakaspalvelua ja on siten vahvasti kosketuksissa asiakkaaseen ja sitä kautta asiakaskokemukseen. Tämä asiakaskokemus heijastuu kokonaisuudessaan asiakastyytyväisyyteen, joka välittyy Pirkanmaan hyvinvointialueella muodostuvaan palvelukokemukseen ja -tyytyväisyyteen.

Asiakaslaskutus paitsi laskuttaa myös palvelee asiakkaita niin puhelimitse kuin sähköisiä kanavia pitkin. Se on myös osa-alue, jota asiakas ei voi väistää asioidessaan hyvinvointialueen tuottamissa sosiaali- ja terveyspalveluissa. Tämän vuoksi voidaan todeta, että on merkityksellistä tutkia tätä kontekstia.

Asiakaslaskutuksen prosessi on pitkä. Kokonaistavoitteena on, että laskutus on ajan tasalla ja asiakas maksaa laskun. Kokonaisprosessi alkaa jo siitä hetkestä, kun potilas kirjataan sisään hoitopaikassaan. Asiakaslaskutuksen prosessi päättyy tilanteeseen, jossa potilaan hoidosta aiheutuneet kustannukset/ saatavat on maksettu ja hyvinvointialue on saanut niistä tuloa. Tämä kokonaisprosessi sisältää useita eri vaiheita ja on riippuvainen jokaisesta prosessin osasta, jotta lopputulos on oikea. Lopullisessa tutkielmassa on tarkoituksena havainnollistaa kokonaisuutta virallisella Pirkanmaan sairaanhoitopiirin prosessikaaviolla. Tutkimuksessa käytettävän Pirkanmaan sairaanhoitopiirin prosessikaavion oletetaan vastaavan pitkälti mallia, joka palvelee pääosin myös nykyisessä Pirkanmaan hyvinvointialueen organisaatiossa.

5 PIRKANMAAN HYVINVOINTIALUEEN ASIAKASMAKSUPROSESSIN TEHOSTAMINEN

Pirkanmaan hyvinvointialuestrategian mukaan yksi pitkän tähtäimen päätavoitteista on yhdenvertaiset, ennaltaehkäisevät ja vaikuttavat palvelut. Jotta voidaan toimia tätä edellä mainittua sekä muita strategisia tavoitteita kohden on tarkasteltava myös yleisesti palveluiden järjestämistä linjaavia tavoitteita. Ne ohjaavat palveluiden suunnittelua, johtamista, kehittämistä sekä arviointia. Nämä kokonaisuutta linjaavat tavoitteet ovat vaikuttavuus, asiakaslähtöisyys sekä kustannustehokkuus. (Pirkanmaan hyvinvointialueen strategia 2023–2025)

Vaikka asiakaslaskutuksen osuus koko Pirkanmaan hyvinvointialueen budjetista on pieni, noin 6-7 M€, on se kuitenkin tärkeä osa toimivaa palveluketjua. Asiakaslaskutus kulkee jokaisen

terveydenhuollossa tuotetun palvelun osana ja toimii yhtenä rajapintana hyvinvointialueen ja asiakkaan välillä. Täten sillä on mahdollisuuksia vaikuttaa paitsi hyvinvointialueen koettuun asiakaslähtöisyyteen, myös vaikuttavuuteen sekä kustannustehokkuuteen.

Tässä luvussa tutkitaan Pirkanmaan hyvinvointialueen Strategisen ohjauksen alla toimivan terveydenhuollon asiakaslaskutuksen ja etenkin asiakasmaksuprosessin tehostamista. Tehostamista tarkastellaan ja tulkitaan ensinnä asiantuntija haastatteluihin perehtyen, sen jälkeen prosessi- sekä asiakasnäkökulmasta. Tämän avulla saadaan laaja kuva siitä, miten tehokkuutta tulkitaan paitsi organisaation sisällä myös asiakkaiden näkökulmasta.

5.1 Tehostaminen osana asiakasmaksuprosessin uudistusta

Asiakasmaksuprosessin tehokkuutta arvioidaan ja tulkitaan asiantuntijahaastatteluihin perustuen. Haastatellut työskentelevät kattavasti eri organisaatiotasolla aina hallinnollisesta johdosta työntekijätasolle saakka. Heillä on näkemystä paitsi laajasta koko organisaation kattavasta kokonaisuudesta ja tavoitteista, palveluiden kehittämisestä ja johtamisesta myös päivittäisestä tekemisestä ja asiakasrajapinnassa työskentelystä. Haastatellut esiintyvät anonymoituina ja heidän nimensä on korvattu kirjaimin *B, C, D, E, F*.

Haastatteluista on tunnistettavissa erilaisia tehostamispaineita silmällä pitäen asiakasmaksuprosessia. Ensinnäkin mainitaan rahoituksen reunaehdot eli talouden eurot (*B, C*), strategia ohjelman mukanaan tuomat vaateet (*B*), prosessien kehittäminen sekä asiakasnäkökulma (*B,C,D,E,F*). Tehostamisajattelu tunnistetaan osana jokapäiväistä työtä ja sen koetaan olevan taustalla kaikessa mitä työssään tekee. Kaikilta osin ei kuitenkaan vaikuta aivan yksiselkoiselta, miten tehokkuus mielletään ja mitä siihen luetaan kuuluvaksi.

Ensinnäkin jo käsitteenä tehostaminen osoittautuu yleisesti melko hankalaksi avata tai kuvata toisin sanoin. Haastatteluista käy kuitenkin ilmi, mitä ylempänä organisaation hierarkiassa henkilö työskentelee, sitä selkeämmin hän osaa määritellä tehokkuuskäsitteen toisin sanoin. Toisaalta mitä alemmalla organisaatiotasolla henkilö työskentelee, sen helpompaa hänen on kuvata mitä tehokkuus tarkoittaa juuri tämän asiakasmaksuprosessin osalta. Tämä lienee loogista, sillä yksittäisellä työntekijällä ei voida olettaa olevan resursseja koko hallinnollisen

kokonaisuuden ymmärtämiselle ja toisaalta hallinnollisella puolella resurssit eivät riitä jokaisen organisaation toiminnon käytännön tason ymmärrykseen.

Jotta tätä ymmärrystä kyettäisiin jakamaan organisaation sisällä, korostuu viestinnän tarkeys tehostamisen osana. Viestinnän tärkeyttä korostivat kaikki haastatelluista. Viestinnän odotetaan toimivan niin ylhäältä alas kuin toisin päin. Voidaan siis olettaa, että työntekijöiden kuuleminen kehityksessä on ensisijaisen tärkeää. Samaan aikaan tämä puoltaa näkemystä joka haastattelussa tulikin esiin, B:” *tehostaminen ei tapahdu pelkästään ylätasolta kaadettuna*”. Lisäksi eräs haastatelluista (F) mainitsi seuraavasti: *”Säännölliset palaverit tehostavat toimintaa. Ja tämmöisessä uudessa organisaatiossa varsin tärkeää. Asiat nousee pöydälle ja yhteiseen keskusteluun ja tämä vie asioita eteenpäin.”* Toisaalta C tunnistaa myös haasteita, vaikka viestintää olisikin: *”...tätä jouduttiin monta viikkoa tekemään, että asia saatiin myydyksi. Just sitä, että täällä saa hyvin paljon perustella ja keskusteluttaa niitä, jotta me oikeasti voitaisiin päästä semmoisiin tehokkaisiin sujuviin toimintatapoihin.”* Viestintää pitää paitsi olla, siihen pitää myös sisältyä ylemmän johdon ja asiantuntijoiden aito keskusteluyhteys sekä ymmärrys. Hyvän viestinnän, keskusteluyhteyden ja ymmärryksen kautta voi rakentua sujuvuutta ja sitä kautta se näkyy paitsi aikataulullisesti hyvin suunniteltuina palveluina myös hyvänä laatuina (B, F). Tätä laatua pystytään mittaamaan mm. Asiakaspalautteen perusteella (B, D, E, F). Laadun kautta mitataan myös sitä, tehdäänkö tehokkuutta oikealla tavalla ja toisaalta laatu tunnistetaan suoranaisesti myös tehokkuuden sisältönä (B).

Tehostaminen on kehitystä verrattuna aiempaan toimintamalliin. Yksi haastatelluista (C) toteaa selkeästi: *”On pystyttävä arvioimaan mitä tehdään, mitä yritetään tehdä ja millä tehdään.”* Tehostamisen tavoitteena on periaatteessa helpottaa työntekijää, että tehtävät olisivat tekijälleen helpompia tehdä. Tämä voisi toisin sanoen tarkoittaa esimerkiksi vähemmän manuaalista työtä (C). Haastatteluiden perusteella on myös tulkittavissa, että organisaatio toivoo kehitysehdotusten tulevan myös työntekijälähtöisesti, toisaalta eräs haastatelluista (E) toteaa: *”Ainahan me voidaan toivoa kaiken näköistä, muttei se välttämättä aina mee läpi. Tulee budjetointikysymykset sun muuta”*.

Toisaalta organisaatiossa tunnistetaan tarve palvelusujuvuudelle sekä ”kerralla kuntoon” mentaliteetille (D). Tehokkuus samaistetaankin ajatukseen ”hukan poistosta” (C). Hukan poisto sisältää myös odotukset taloudellisuudesta ja linkittyy vahvasti myös euroihin *”käytetään vähemmän resursseja”*. Myös toinen haastatelluista näki rahallisen arvon

tehostamisen keskiössä *“Rahoituksen reunaehdot määrittelevät tehokkuuden”*. Kehitettäessä prosessia on huomioitava lisäksi myös asiakasnäkökulma. F: *“Työn täytyy olla tehokasta, koska olemme niitä asiakkaita varten siellä.”* Tehostaminen onkin tasapainoilua eri tavoitteiden välillä ja tämä tavoite riippuu näkökulmasta. E: *“Joskus parempi asiakaspalvelu vaatii tehotonta toimintaa”*. Haastatellut tunnistavat tehostamisessa ristiriitaisuuksia ja eräs (C) toteaa, että *“tehokkuus ei siten ole yksi ajattelu mitä pitää ajatella... Esimerkiksi se mikä on tehokasta tuotannollisen tehokkuuden näkökulmasta ei välttämättä ole sitä asiakkaan näkökulmasta.”* Haastateltu antaa esimerkiksi tietoturvan; *“se laskee tehokkuutta, mutta siitä on joku muu hyöty organisaatiossa”* (C). Kaikessa muutos- ja kehitystyössä on keskiössä se, että jos tehokkuus kaadetaan ylhäältä niin se ei ole kestävä. Henkilöstö on periaatteessa paras asiantuntija kehitettäessä yksittäisiä prosesseja.

Kehittäminen pitää sisällään muutoksen. Muutos tehdään yleensä syystä tai toisesta tehostamisen vuoksi. Haastatteluista on tunnistettavissa erityisesti huomioon otettavia asioita muutoksessa. Ensinnäkin tehokkuuden nimissä tehtävä muutos on kuvattava oikein. Tehokkuus itsessään koetaan melko negatiivisena sanana (B, C, D). Etenkin organisaation ylemmällä tasolla tuntuu olevan “pelko” siitä, että tehokkuus mielletään työntekijöiden keskuudessa negatiivisena. Tätä ei kuitenkaan ole selkeästi havaittavissa haastateltujen työntekijöiden puheista, vaikka tehostamisen tarkoitusperiä hieman kyseenalaistetaankin. On kuitenkin selvää, että muutoksen ja tehostamisen sanoittaminen oikein henkilöstöä ajatellen on tärkeää. Haastateltu B toteaa: *“Muutosvastarintaa on aina ja se kuuluukin siihen prosessiin, koen että onnistuessaan prosessin tehostamiseen kuuluu aina muutosvastarinta.”* Toisaalta muutosvastarinnan koetaan vähentävän tehokkuuden tavoitteessa onnistumista, toteaa eräs haastatelluista (D). Asiakasmaksuprosessin osalta, on kuitenkin selvää, että kaikki haastatellut tunnistavat tarpeen kehittää kyseistä prosessia ja ymmärryksen mukaan ovat valmiita muutokselle.

Jotta tehostaminen ja toivottu kehitys lähtee liikkeelle, tarvitaan myös johdon tukea. Asiakasmaksuprosessin tehostamisessa korostuukin johdon rooli. E: *“Ei voi mennä asioissa johdon taakse, mutta johdon pitää olla sitoutunut organisaation toteuttamiin asioihin, muutenhan sitä ei voi tapahtua.”* Tehokkuuden työstämisessä tarvitaankin vahvaa johdon tukea. Tässä työstämisessä johdon roolina on onnistua muutosjohtamisessa. D: *“Johdon pitäisi antaa mahdollisuus työntekijöilleen tehdä kehittämistyötä”*. Tämän prosessin kehitys ja eteenpäin vienti edellyttääkin vahvaa ja hyvää muutosjohtamista. Haastatteluista käy ilmi, että

hyvän muutosjohtamisen odotetaan mahdollistavan yhteistyön, kommunikaation, tiedonkulun sekä sen että ratkaisuja etsitään yhdessä. Tehokkuutta ei voi vain sanella.

Yhtä kaikki, tehokkuus ei ole ainoastaan tulkintoja vaan etenkin mittareita. Jotta tehokkuuden onnistumista voidaan arvioida pitää sitä pystyä mittaamaan, tätä mieltä ovat kaikki haastatelluista (B, C, D, E, F). B: *“Jotta tehokkuus konkretisoituu sitä pitää pystyä mittaamaan, mutta siitäkin pitää tehdä tulkintoja.”* Tämänhetkisessä tilanteessa haastavana kuitenkin koetaan, ettei mittarit ole vielä paikallaan toimintansa vasta aloittaneessa isossa organisaatiossa. Toisaalta esiin tuodaan myös mittaamisen haasteellisuus, kaikkea ei ole niin yksiselkoista mitata. Tämä voi johtua paitsi mitattavien suureiden hankalasta määrittämisestä myös toistaiseksi hajanaisesta organisaatorakenteesta ja sen toiminnallisuuksista.

Haastatteluiden perusteella asiakasmaksuprosessin tehostamista kuvaillaan sanoin laatu, muutos, kehittäminen, asiakasnäkökulma/ -lähtöisyys sekä yhtenäisyys organisaation sisällä eri toimijoiden välillä. Lisäksi viestintä, johdon rooli sekä kerralla kuntoon ajattelu on havaittavissa jokaisen haastatellun ajatuksista. Tehokkuutta kuvaillaan myös vertailuksi nopean ja hitaan välillä sekä ajallisena ikkunana. Lisäksi tehokkuuteen liittyy asiantuntemus ja käsitys siitä, että prosessi etenee oikeilla ja tarvittavilla tiedoilla. Se mitä arvoa asiakasmaksuprosessin tehostamisessa tulee vaalia yli muiden, on riittävän hyvä laatu (B), yhteistyö, kehittäminen (C), viestintä (C, D) ja ennen kaikkea asiakas (E, F). (Haastatellut B, C, D, E, F)

Haastatteluista on muodostettavissa kehikko sille, mitä eri näkökulmia tulee ottaa huomioon maksuprosessin tehostamisessa. Nämä näkökulmat jaettuna kolmeen ovat organisaatio, asiakas sekä politiikka. Näkökulmat eivät esiinny kirjaimellisesti haastatteluissa, mutta ne ovat tulkittavissa haastatteluiden taustalta.

Organisaation sisällä on määritelty strategiaohjelma, jota kohden kaikki työssään pyrkivät. Strategiaohjelmasta nousee esiin paitsi toiminnan yleiset vaatimukset myös erilaisia reunaehdoja, kuten taloudellisia tavoitteita. Organisaatio näkökulmaan sisällytettävissä on muun muassa myös viestintä sekä johdon merkitys kehittämisen eteenpäin viemiseksi. Asiakasnäkökulma taas pitää sisällään esimerkiksi asiakaslähtöistä palvelusuunnittelua sekä aktiivista asiakaspalautteiden seuraamista ja mahdollisuuksien mukaan niiden perusteella tapahtuvaa kehittämistä. Politiikka vuorostaan määrittää tehostamiselle rajat kuten lait,

asetukset ja muut yleiset linjaukset, joita on noudatettava koko hyvinvointialueen toiminnassa. Toisaalta myös näkemykset tehostamisesta ja niiden perustelut, on jaettavissa erilaisiin poliittisiin ideologioihin. Tämän tulkinnan voidaan katsoa soveltuvaksi etenkin julkissektorin toiminnan tarkasteluun ja vaikuttavan sen vuoksi myös maksuprosessin tehostamiseen. Riittävän tehokkuuden saavuttaminen vaatii tasapainoilua edellä mainittujen näkökantojen välillä ja niiden kesken.

5.2 Maksuprosessin tehostamisessa huomioitavat asiat

5.2.1 Palveluita käyttävien asiakkaiden näkemykset tehostamisesta

Koska tutkimuksessa tarkoituksena on selventää hyvinvointialueen terveydenhuollon asiakasmaksuprosessin tehostamisessa huomioon otettavia asioita, siten myös palvelua käyttävien asiakkaiden näkemysten tulkinta on tärkeä osa kokonaisuuden riittävässä ymmärryksessä.

Pirkanmaan hyvinvointialue järjesti kyselyn asiakasmaksutavoista pirkanmaalaisille syksyllä 2022. Kyselyyn oli mahdollista vastata sähköisesti tai paperilomakkeella. Kyselyn tavoitteena oli selvittää, millä tavoin pirkanmaalaiset ovat halukkaita jatkossa maksamaan käynneistään terveydenhuollon vastaanottopalveluissa. Kyselyn tarkoituksena oli kartoittaa asiakasnäkemyksiä, jotta maksamisesta saataisiin sujuvaa ja tehokasta. Kysely kattoi sekä terveydenhuollon että suun terveydenhuollon palvelut. Kysely (liite 2) koostui monivalinnasta ja lisäksi siinä oli mahdollisuus jättää kehitysehdotus tai toive liittyen kyselyn aihepiiriin. Vastauksia saatiin yhteensä 1573 kappaletta ja vastanneista 543 jätti kehitysehdotuksen tai toiveen asiakasmaksutapoihin liittyen. Tässä tutkimuksessa etenkin avointen vastausten perusteella tehdään tulkintaa siitä, minkä asiakkaat kokevat tehostamiseksi. Koska julkisia sosiaali- ja terveystalouksia tuotetaan kansalaisia varten, on tärkeää huomioida asiakaskyselyssä esiin nousseet asiakasnäkemykset osana tätä tutkimusta asiakasmaksuprosessin tehostamisesta.

Yleisesti ottaen asiakaskyselyn perusteella asiakkaiden mielestä tehostamista on se, mikä palvelee parhaiten asiakasta. Kyselystä on huomattavissa, miten monet vastaajista tunnistavat eri ihmisten erilaiset tarpeet. Ehkä hieman yllättäenkin on havaittavissa, että yli puolet vastanneista tulkitsevat tilannetta palveluita käyttävän väestön näkökulmasta yleisesti eivätkä

niinkään vain omasta perspektiivistään. Eräs kyselyyn vastanneista tiivistääkin ajatuksensa seuraavasti:

“Hyvinvointialue on sen asiakkaita ja potilaita varten ja tulee huomioida, että sotepalvelut ovat monelle se ainoa palvelu. Ei ole mahdollista käyttää työterveyttä tai yksityisiä terveydenhuollon palveluita...”

Jonka lisäksi toinen vastanneista täydensi:

“Tärkeää huomioida, että vaikka monille meistä mobiili- ja verkkomaksutavat ovat arkipäivää, voi ne aiheuttaa haasteita joillekin asiakasryhmille.”

Kootusti edellä lainattujen asiakasnäkemyksen perusteella, voi tulkita, että asiakkaat näkevät joustavuuden palvelun tehokkuutena. Asiakkailla sujuvuus sekä kaikkien ihmisryhmien huomioon ottaminen nousevat etusijalle tehokkuutta mietittäessä. Asiakkaat toisaalta myös tunnistavat tarpeen kehittämiselle ja tuovat esiin hyviä konkreettisiakin keinoja, miten asioita voisi lähteä edistämään. Tämä vahvistaa näkemystä siitä, että asiakkaita on tärkeää osallistaa palvelukehittämiseen.

“ehkä julkisella puolellakin olisi hyvä omia hieman brändäys tyyliä. Tuotaisiin uudistuksia hyvin brändätyinä ja esiteltynä. Silloin palveluita käyttävät asiakkaat tietäisivät miten palvelut muuttuu ja miksi.”

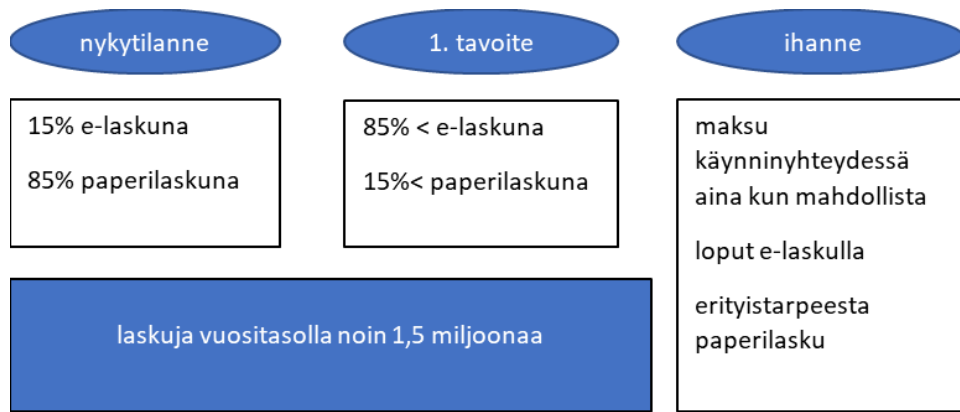
Kyselyn oli tarkoitus ainoastaan kartoittaa asiakkaiden mielipiteitä kullekin mieluisimmasta maksutavasta. Mitään maksutapavaihtoehtoa ei oltu esittämässä poistettavaksi käytöstä tai toisaalta kyselyn perusteella välittömästi käyttöön otettavaksi. Tästä huolimatta useampi vastanneista koki, että esimerkiksi jälkikäteen tapahtuva laskutus olisi poistumassa kokonaan. Tämän perusteella voi tulkita sen, miten tärkeää onnistunut viestintä organisaatiosta ulos päin asiakkaille on, jottei väärinymmärryksiä pääsisi syntymään. Lisäksi tämä todistaa tulkinnan siitä, että tehokkuus/ tehostaminen saa helposti negatiivissävytteisen leiman palveluita käyttävien asiakkaiden keskuudessa. Asiakkaat tuntuvat myös kaipaavan faktatietoa ja ikään kuin todisteita siitä mitä ollaan tekemässä ja miksi:”... *Nyt pitäisi tietää minkä verran maksaa paperilasku vrt verkkolasku/korttimaksaminen...*” Vaikka tehostamisen pitäisi tarkoittaa parempaa palvelua asiakkaat eivät sitä välttämättä tunnista vaan ajattelevat sen ikään kuin “leikkaamisena”. Eräskin asiakas kommentoi: *“Pysytään entisessä, tarpeeksi uudistuksia muutenkin edessä.”* Toisaalta yksi vastanneista tuntuu turhautuneen *“Eiköhän lähtökohta ole se asiakas ja hänen mahdollisuutensa saada näitä palveluita eikä hyvinvointialue.”* Ja toinen

vielä jatkoi *“Eihän tämä ole mikään todellinen kysely vaan antaa ymmärtää että paperilaskusta on jo päätetty luopua kokonaan eikä sitä vaihtoehtoa ole hyvä valita, vaikka asiakkaana niin haluaisinkin.”*

5.2.2 Pirkanmaan hyvinvointialueen tavoitteet maksuprosessin tehostamisessa

Vaikka tehostaminen yleisesti koetaan sekä haastatteluiden perusteella, että asiakasnäkemyksen perusteella kompleksiseksi kokonaisuudeksi on asiakasmaksuprosessin tehostamiselle asetettu melko selkeät konkreettiset ääriviivat, joita kohden pyritään. Tämä puoltaa haastateltujen (B, C, D, E, F) näkemystä siitä, että tehokkuutta pitää pystyä mittaamaan. Konkreettiset tavoitteet asettavat tehokkuudelle tavoitellun raja-arvon, johon suhteutetaan tehostamisen onnistumista. Jotta asioita voidaan mitata pitää tuki tietää suhteessa mihin mittausta tehdään (emt).

Tavoitteena on vähentää lähtevien paperilaskujen määrää. Tämä vähentäminen tapahtuisi ensi vaiheessa e-laskutilausten määrää kasvattamalla. Tällä hetkellä e-laskun tilaaminen on mahdollista, mutta tietojärjestelmistä johtuen ei kovin toimivaa käytännössä. Toisin sanoen, jotta päästäisiin kasvattamaan e-laskutilausten määrää, vaatisi se uusien tietojärjestelmien kilpailutusta. Asiakasmaksuprosessin kannalta ihanteena olisi, että käynti maksettaisiin mahdollisimman usein heti käynnin yhteydessä. Tämä vähentäisi työvaiheita asiakaslaskutuksessa ja todennäköisesti vähentäisi myös tarvetta maksuhuomautuksille ja perinnälle. Näin arvioi myös osa haastatelluista asiantuntijoista (B, C, D). Jos asiakas maksaisi heti käynnin yhteydessä silloin suoritus siirtyisi automaattisesti kirjanpitoon myyntituotoksi ja sitä kautta automaattisesti pankkitilille kredit/ debit kirjauksineen. Erillistä laskun muodostusta/ lähettämistä tai saapuvan suorituksen kohdistamista ja poistoa myyntireskontrasta ei tällöin tarvittaisi. Manuaalinen työ vähentyisi huomattavasti.



Kuvio 7. Tulkinta Pirkanmaan hyvinvointialueen tavoitteista asiakasmaksamisen osalta.

On kuitenkin hyvä huomata, että kaikki edellä mainittu asiakasmaksuprosessin tehostaminen edellyttää tietojärjestelmien kilpailutusta ja sitä kautta yhtenäistämistä. On myös löydettävä asiakaslaskutuksen yhtenäinen toimintamalli nyt hajanaisen toimintamallin tilalle. Toimintamalli voisi olla yhdistelmä jo olemassa olevia tai sitten pitäisi pohtia kokonaan uuden toimintamallin muotoa. Lisäksi hajanaista johtamista olisi ehkä hyvä keskittää, tämä tukisi osaltaan toimintamallin yhtenäisyyttä. Organisaatio on perustettu niin sanotusti “as is” tilanteessa. Tarkoittaen että henkilöt ja osin myös toiminnot ovat siirtyneet vanhoista hyvinvointialueelle siirtyneistä organisaatioistaan olemassa olevissa muodoissaan ja tämän vuoksi toiminnot eivät vielä “solju suoraviivaisesti” kuten yksi haastatelluista (D) asian ilmaisi. Näihin edellä mainittuihin seikkoihin pitäisi siis ensi sijassa kiinnittää huomio, jotta päästäisiin varsinaisen maksuprosessin tehostamiseen ja sitä kautta toivottuun “ihanne” toimintamalliin.

Jotta maksuprosessi olisi toivotulla tavalla tehokas olisi sen palveltava mahdollisimman hyvin eri asiakasryhmiä sekä organisaation puolelta sujuttava suoraviivaisesti ja osin jopa automatisoidusti. Tätä maksuprosessin tehostamista, ei voi tehdä ilman ymmärrystä kokonaisprosessista. (Haastatellut B, C, D, E, F)

5.2.3 Käytännön toiminnasta johtuvat huomiot

On tärkeää tiedostaa, että asiakasmaksuprosessissa on mukana asiakkaan lisäksi asiakaslaskuttajat, reskontrahoitajat sekä muut toimijat kuten tietoteknisissä asioissa yhteistyössä toimiva Istekki, jolta hyvinvointialue ostaa teknologiapalveluita sekä Monetra, joka hoitaa pitkälti kirjanpito- ja tilinpäätöspalvelut sekä osin myös laskujen ja reskontrien käsittelyn ja maksuliikennepalvelut. Asiakasmaksuprosessiin lähimmin kytköksissä ovat

asiakaslaskuttajat, reskontrahoitajat sekä toimistohoitaja. Mikäli maksua ei saada asiakkaalta ajallaan tarvitaan lisäksi perintätoimiston kanssa tehtävää yhteistyötä. Perintäpalveluita ostetaan hyvinvointialueen ulkopuolelta. Myös edellä mainittu Istekki on hyvinvointialueen ulkopuolinen toimija. Se tuottaa IT-tukea, jota tarvitaan asiakasmaksuprosessissa, mikäli järjestelmät eivät toimi toivotulla tavalla tai muita teknisiä ongelmia ilmenee. (asiakaslaskutuksen prosessikaavio)

Jos laajennetaan prosessin kuvausta varsinaisen *maksuprosessin* ulkopuolelle, tulee kyseeseen asiakaslaskutuksen prosessiin osallistuvat työntekijäryhmät. Terveystieteiden huollon asiakaslaskutusta tehdään niin perusterveydenhuollossa, suun terveydenhuollossa kuin erikoissairaanhoidossa. Asiakaslaskutuksen prosessikokonaisuus lähtee liikkeelle potilaan käynnistä vastaanotolla. Potilas voi hakeutua vastaanotolle monista syistä, esimerkiksi työtaturman tai liikennevahingon seurauksena toisaalta syy käynnille saattaa olla tavanomainen perusterveydenhuollonkäynti kuten akuutti korvatulehdus. Potilas voi olla oikeutettu asiakasmaksuttomaan käyntiin, mikäli hän on alle 18-vuotias, toisaalta hän saattaa olla ulkomaalainen tai varusmiespalveluksessa oleva henkilö. Tämän perusteella lääkäri tai osastonsihtööri kirjaa käynti- ja laskutustiedot järjestelmään. Nämä käynti- ja laskutustiedot määräävät asiakkaalta perittävän veloituksen suuruuden. Tämän jälkeen kirjaukset "uivat" asiakaslaskuttajien käyttämiin järjestelmiin, josta asiakaslaskuttajat tekevät laskun joko paperisena postiin tai esimerkiksi e-laskuna. Lähetettyjen laskujen tiedot kirjautuvat reskontraan, jota reskontrahoitaja seuraa. Reskontraan saapuu myös tiedot maksetuista ja maksamattomista laskuista. Sekä asiakaslaskuttajat, reskontrahoitajat, että toimistonhoitaja palvelevat asiakkaita myös puhelimitse ja ohjeistavat esimerkiksi maksuajanpidennyksissä sekä muissa ongelma- / poikkeustilanteissa. Toisinaan asiakkaille lähtee virheellisiä laskuja, joka saattaa johtua esimerkiksi lääkärin tai osastosihteerin virheellisestä käynnin yhteydessä tehdystä kirjauksesta tai muusta inhimillisestä virheestä. Lisäksi asiakaslaskutuksessa hoidetaan muun muassa maksuvapautuksia, jotka liittyvät asiakkaan taloudellisen tilanteen kokonaisarviointiin. (Pirkanmaan hyvinvointialueen prosessikaavio)

Edellä kuvatun prosessin myötä on tulkittavissa, että mikäli tehostamista asiakasmaksuprosessin eteen tehdään, on siinä huomioitava pitkä ja moninainen koko asiakaslaskutuksen prosessiketju. Yksikin puuttuva prosessikaavion palanen tehokkuuden arvioinnissa saattaa vaikuttaa negatiivisesti kokonaisprosessin tehokkuuteen, jota organisaatiossa lähtökohtaisesti haetaan. Esimerkiksi tehostamisella tavoiteltu ihanne, käynnin yhteydessä maksamisen mahdollistaminen (kerralla kuntoon ajattelu) edellyttäisi prosessilta,

että lääkärin tai sihteerin tekemät kirjaukset olisivat lähtökohtaisesti oikein, jotta jälkikäteiseltä korjaamiselta ja sitä myöden maksunpalauttamiselta asiakkaalle vältyttäisiin. Toisaalta se edellyttäisi tietojärjestelmää, joka mahdollistaisi maksun heti käynnin yhteydessä. Lisäksi kysymykseen saattaisi tulla, kuka asiakkaita vastaanotolla neuvoo maksuasioissa. Myös asiakaskyselyyn vastanneet pohtivat tehostamisen kulmakiviä *“Ensin odotat mahdollisesti/todennäköisesti myöhässä olevaa aikaasi ja sitten odotat, että on vuoronumerosi maksaa käyntisi?”* toinen totesi *“Joustavuutta maksutapoihin!”* ja eräs toinen jatkoi *“Laskutus jälkikäteen ei ole nykyaikaista ja vie resursseja monelta työntekijältä. Uskon, että laskujen virheetkin vähenisi, jos heti maksetaan...”*.

Lisäksi haastateltu E totesi: *“...mutta siinä olisi riski, että se kirjaus on väärin”* Toisaalta eräs haastatelluista (F) tunnisti mahdollisuudet muutoksessa seuraavasti: *“Toisaalta se tehdään siinä loppuun kerralla, koska voihan niitä virheitä sattua siinä jälkikäteen laskutettaessakin. Saatettaisiin kyllä tarvita sitä henkilöä joka niitä maksuja seuraa, onko se niin yksinkertaista.”* Lisäksi haastatellut totesivat optimistisesti B: *“vapauttaisi resursseja palveluiden suunnitteluun”* toinen jäi vielä pohtimaan kokonaisuuden kannalta D: *“Edellyttäisikö siinä vastaanotolla työskenteleviltä jotain erityisosaamista. Täytyisi hyvin huolellisesti se organisoida.”* ja jatkoi *“Itse näen tässä vaiheessa, että asia tulee ajankohtaiseksi vasta sitten, kun saadaan uusi asiakastietojärjestelmä!”*

5.5. Tulkinnat tehostamisesta

Tarkastellessa Pirkanmaan hyvinvointialueen tehokkuuden tulkintoja, luo iso organisaatio haasteita sen arvioinnille ja toteutukselle. Tälle haasteelle on löydettävissä erilaisia syitä. Paitsi että organisaatio on kooltaan iso (n. 20 000 työntekijää), on se myös vasta toimintansa aloittanut ja tämän vuoksi osiltaan hajanainen. Toisin sanoen, iso organisaatio, hajanaisuus ja laajuus saattavat olla esteenä tehokkuuden toteutumiselle tässä hetkessä. Toki tehokkuuden tarkastelussa ja mittaamisessa on tärkeää muistaa myös pidemmän aikavälin tehokkuus, joka lopulta on tärkeintä. Pitkä ajallinen tähtäin voi tarkoittaa esimerkiksi viittä tai kymmentä vuotta, riippuen mitä toiminnan osaa tai kokonaisuutta kulloinkin on tarkoitus tarkastella (B).

Tämän tutkimuksen osana on hyödynnetty aikanaan Pirkanmaan sairaanhoitopiirin asiakaslaskutukselle tehtyä prosessikaaviota, joka on sovellettu osana tätä tutkimusta palvelemaan myös hyvinvointialueen asiakaslaskutusta. Tulee kuitenkin huomioida, ettei

aiemmin tehty prosessikaavio täysin palvele uuden toimijan, Pirkanmaan hyvinvointialueen, koko kokonaisuutta. Myös asiantuntija haastatteluista on tulkittavissa, että uuden organisaation järjestäytyminen ja sujuvuuden parantaminen tehokkuuden nimissä edellyttäisi kattavan prosessikaavion mallintamista. Uusi kattava prosessikaavio selkeyttäisi mahdollisesti myös nyt koettua toimintojen hajanaisuutta sekä toimisi apuna uuden tietojärjestelmän kehittämisessä ja sen toiminnallisuuksien rakentamisessa.

Tehostamisen käsite yleisellä tasolla tulkitaan käsitteenä melko yhteneväisesti riippumatta asemasta organisaatiossa. Toisaalta on havaittavissa eroja siinä, miten kukin mieltää tehokkuuden osana yksittäistä palveluprosessia tai osana omaa organisaatiotaan. Osoittautuu, että tehokkuuden ymmärtämiseen ja tulkintaan osana omaa organisaatiota vaikuttaa katsantokanta, joka suhteutuu omaan asemaan organisaatiossa. Mitä lähemmäs mennään konkretiassa tehtäviä muutoksia, sitä hankalammaksi menee määritellä, miten tehostamista tulee tehdä. Kaikki kuitenkin tunnistavat tarpeen tehostamiselle, kokivat he sen sitten asiakaslähtöisyyden parantamisena, viestinnän kehittämisenä tai esimerkiksi taloudellisena haasteena. Pääosin tehostaminen koetaan mahdollisuutena parempaan. Verrattuna organisaation sisäiseen ajatteluun tehostamisesta, näyttäytyy se jokseenkin erilaisena palveluita käyttävien asiakkaiden näkökulmasta. Vaikka organisaation sisällä hallinnollinen johto odotti työntekijöiden suunnalta negatiivista kaikua tehokkuus-/ tehostamisajattelulle, osoittautui se aiheettomaksi. Tämä negatiivinen kaiku oli kuitenkin selkeästi havaittavissa asiakaskyselyn tuloksista. Asiakkaat tuovat esiin paljon negatiivisia näkökantoja ja ovat toisaalta jopa sitä mieltä, ettei tehostamista tarvita lainkaan. Toisaalta he kyllä tunnistavat kehittämisen tarpeen ja mahdollisuudet. On hieman yllättävää, miten usein yksittäiset asiakkaat laajentavat ajattelunsa koko asiakasryhmän tasolle sen sijaan että mieltisivät vain itsensä parasta. Asiakaskyselyn perusteella on löydettävissä myös yhtymäkohtia suhteutettuna asiantuntijahaastatteluihin (Kuva 8). Kaikkien yhteinen ymmärrys on se, että asiakasta ei tule unohtaa tehostettaessa palveluita. Myös viestinnän tulee olla toimivaa paitsi organisaation sisällä myös suhteessa organisaatiosta ulospäin sekä ulkoa organisaatiota kohden. Hyvällä asiakastytyytyväisyydellä on havaittavissa kerrannaisvaikutuksia muualle palveluprosessiin.

TULKINNAT TUTKIMUKSEN AINEISTOON PERUSTUEN	ORGANISAATIO NÄKÖKULMA	ASIAKASNÄKÖKULMA	YHTEINEN NÄKÖKULMA (organisaatio + asiakas)
Mitä sisältyy käsitteeseen tehokkuus/tehostamine n?	Muutos, kehittäminen, laatu, kerralla kuntoon, asiakas, yhtenäisyys, viestintä, johdon rooli, talous	Asiakas, muutokset, kehitykseen kohdistuvat negatiiviset odotukset palvelukehityksen kannalta	asiakas
Tuleeko jotain arvoa vaalia yli muiden?	asiakas	Yhdenvertaisuus erilaisten asiakkaiden välillä	asiakas
Jotta tehostamista voi tapahtua, tulee...	Tekniikan toimia ja johdon ohjata ja tukea toimintaa, viestinnän olla suunniteltua ja oikea aikaista	Kaikki asiakasryhmät huomioida	Viestintä paitsi organisaation sisällä myös sieltä ulospäin ja takaisin

Taulukko 1. Tulkinnat tehostamisesta.

Voi siis todeta, että vaikka tehokkuus on tasapainoilua eri arvojen välillä. Löytyy kokonaisuudesta myös läpileikkaavia yhtymäkohtia eri toimijoiden välillä, paitsi organisaation sisällä myös sen toimintaa ulkopuolelta katsottaessa.

Itse tämän tutkimuksen perusteella lisäisin tehokkuuden tulkinnan avuksi myös luottamuksen. Sitä ei voi suoranaisesti liittää tehokkuuden lähikäsitteeksi, koska se ei ole samassa kategoriassa. Luottamuksen voi kuitenkin tulkita auttavan tehokkuuden toteutumisessa. Sitä tarvitaan paitsi organisaation sisällä, lisäksi sisältä ulospäin sekä toisaalta myös käyttäjänäkökulmasta ulkoa sisänpäin. Luottamus synnyttää halua palvelulla, kykyä toimia sekä mielenkiinnon kohdata arkisetkin haasteet. Lisäksi palveluiden käyttäjän näkökulmasta

luottamus luo positiivista uskoa palvelunlaatuun sen toimintaan sekä tehokkuuteen. Luottamus ansaitaan tekemällä paitsi oikeita asioita myös asioita oikein.

Luottamus on osa, joka vaikuttaa myös työntekijöiden olosuhteisiin. Panostamalla työskentelyolosuhteisiin saa organisaatio vastineeksi suorituskykyisiä työntekijöitä. Luottamusta tulee siis työnantajan puolelta paitsi antaa myös työntekijän puolelta ansaita. Luottamuksen tulee olla molemmin puoleista. Eräs haastatelluista (B) mainitsi, että julkisella puolella organisaation haasteena on työntekijöiden pysyvyys. Julkinen sektori ei pysty kilpailemaan työntekijöistään palkan avulla vaan on löydettävä muita keinoja, jotka houkuttelevat hyviä työntekijöitä. Uskon, että kehittämällä työolosuhteita työntekijän näkökulmasta kannustavasti, saa organisaatio luottamusta ja vastineeksi tehokkuutta. Täällä tavoin luodaan arvoa julkissektorille.

6 TUTKIMUSTULOSTEN POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Tulosten tarkastelu ja pohdinta

Tutkimuksessa selvitettiin tehokkuuden monitulkintaisuutta julkishallinnossa. Tutkimuskysymyksiä oli kaksi: 1) Mitä tulkintoja tehokkuus käsitteen määrittely pitää sisällään hallinnollisissa prosesseissa? 2) Miten tehostamista voi edistää Pirkanmaan hyvinvointialueen asiakaslaskutuksen ja erityisesti asiakasmaksuprosessin osalta? Vastaukset tutkimuskysymyksiin on tehty teorian ja empirian perusteella. Tässä luvussa esitetään seuraavaksi tutkimuksen tulokset ja pohdinta.

1. Mitä tulkintoja tehokkuus käsitteen määrittely pitää sisällään hallinnollisissa prosesseissa?

Tehokkuus käsitteenä on luonteeltaan monitulkintainen ja esiintyy sellaisena myös hallinnollisissa prosesseissa. Jokaiselta organisaatiolta odotetaan lähtökohtaisesti tehokasta toimintaa. Tehokkuuteen vaikuttavat monet toiminnan osa-alueet, joiden voidaan tulkita koostuvan useista eri tekijöistä. Tutkimuksen teorian ja empirian perusteella tehokkuuden tulkinnan osa-alueet ovat yhdistettäviksi teemoiksi, jotka ovat organisaatio, politiikka sekä asiakas. Nämä teemat yhdistävät sekä teorian että empirian näkemyksiä. Organisaatio muodostaa sisäisen käsityksen tehokkuudesta sekä tavoitteet, joita tulkitsee jatkuvasti osana prosessia. Politiikka on läsnä kaikessa, mitä tehokkuudesta suunnitellaan, pohditaan ja tehdään. Politiikkaa on etenkin lakien ja asetusten muodostaminen sekä arvojen asettaminen. Asiakas

luo oman näkemyksensä prosessista ja sen onnistumisesta. Tämän perusteella organisaatio peilaa onnistumistaan kokonaisprosessin osalta.

Julkisorganisaatiot tuottavat pääasiallisesti palveluita asiakkaille. Tämän vuoksi myös tehokkuuden yhtenä tulkinnan osa-alueena on asiakas. Tehostamisprosessin osana on tärkeää kuulla asiakasta niin organisaatiotavoitteiden luomisessa kuin tehokkuuden kehittämisen suuntaviivoja muotoiltaessa. Tehostamisen lopputulemana syntynyt muutos (ts. Muutokset palvelussa) tulee asiakkaalle usein annettuna, joten on tärkeää, että asiakkaalla on mahdollisuus antaa asiakaspalautetta. Asiakaspalautte tulisi nähdä organisaatiossa mahdollisuutena parantaa asiakastytyväisyyttä ja sitä kautta toiminnan tehokkuutta. Tehokkuus voi ilmetä jo lyhyellä aikavälillä ja yksittäisessä prosessin osassa. Suhteessa asiakkaisiin peilataan myös organisaation vaikuttavuutta, joka on rinnastettavissa osaksi tehokkuusajattelua. Prosessit ovat tehokkaita silloin, kun ne ovat vaikuttavia. Tämä vaikutus ilmenee pidemmällä aikavälillä ja sitä on mahdollista tulkita esimerkiksi 5–10 vuoden sykleissä. Vaikuttavuus luo kuvaa siitä, onko tehty oikeita asioita.

Toisaalta politiikan näkökulmasta ensisijaisena ja annettuna tulevat lait ja asetukset, joiden puitteissa tehokkuuden tavoittelun tulee pysyä. Muun muassa nämä lait ja asetukset vaikuttavat organisaation muodostamaan strategiaohjelmaan, jota voi pitää tehokkuuden/ tehostamisen ohjenuorana tavoitteiden saavuttamiseksi. Strategiaohjelmassa asetetaan toiminnan tavoitteita ja suuntaviivoja valitulle ajanjaksolle. Strategiaohjelman toteutumista peilataan ajatukseen ja arvioon siitä tehdäänkö organisaatiossa oikeita asioita, eli toteutuuko tällöin allokaatiivinen tehokkuus. Strategiaohjelma määrittää myös rahoituksen reunaehdot, jotka osaltaan luovat painetta järkevälle talouden suunnittelulle ja tätä kautta kehystä kustannustehokkuudelle. Eli arviolle siitä, onko tavoitteen saavuttamiseksi käytetyt keinot olleet kustannuksiinsa nähden parhaita mahdollisia.

Organisaation sisällä tehokkuus tarkoittaa myös viestinnän ja johdon onnistumista tehtävissään. Hyvä viestintä organisaation sisällä tehostaa toimintaa ja on siten tehokkuuden edellytys. Tehokasta viestintä on silloin, kun se on oikea- aikaista, oikea suhteista sekä oikein sanoin toteutettua. On tärkeää huomioida, että jokaisen ihmisen yksilölliset tulkinnat vaikuttavat käsitelmääritykseen ja tätä kautta myös yksilöiden tekemiseen ja tavoitteisiin. Organisaatioissa on löydettävä konsensus näiden yksilöllisten käsitysten välille ja tätä kautta pyrittävä kehittämään viestintää sekä konkreettisia tavoitteita edistävää toimintaa. Avoin ja

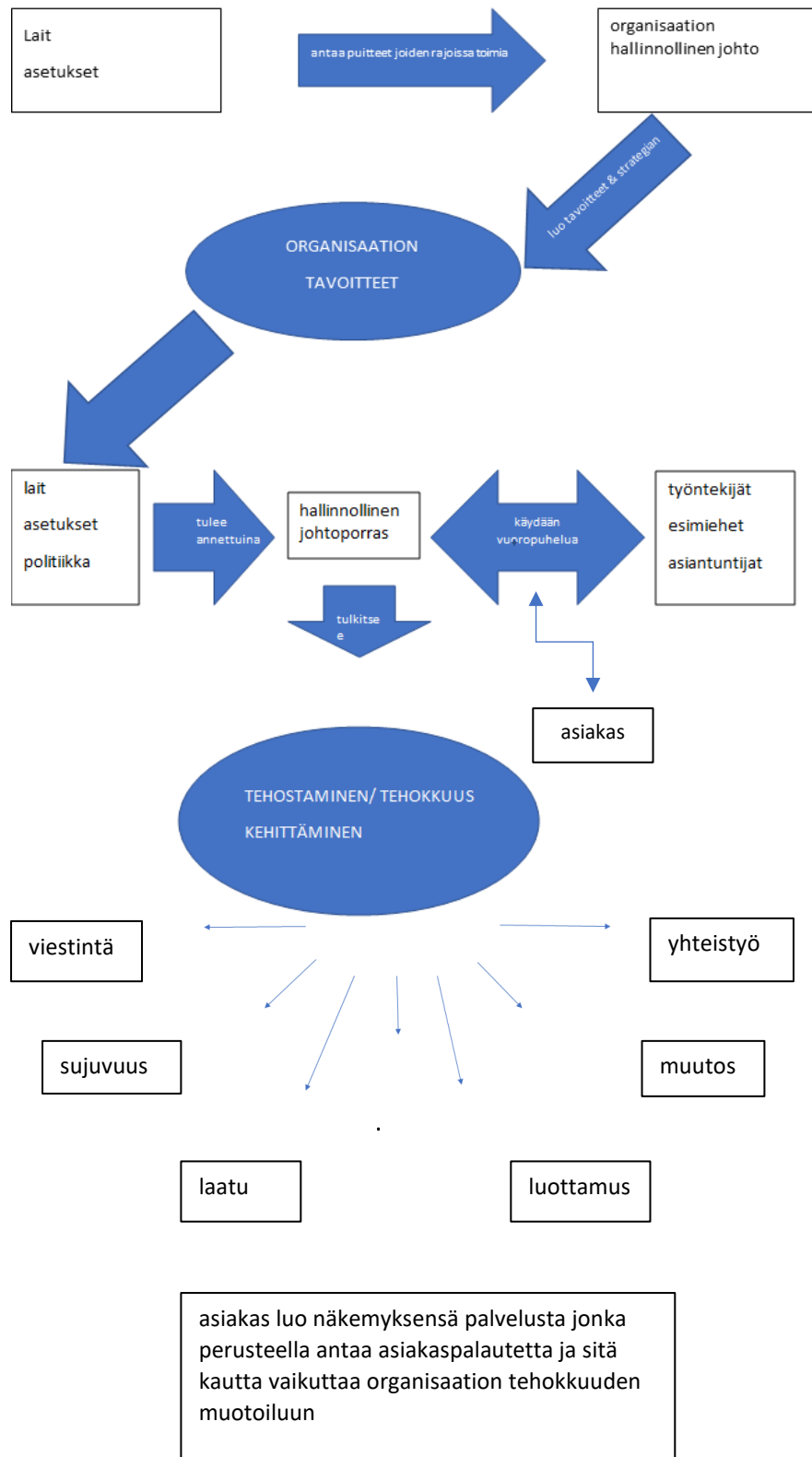
selkeä viestintä luo pohjaa yhteiselle näkemykselle, koska se ikään kuin muistuttaa ja vetää yhteen tavoitetta säännöllisin väliajoin. Säännöllinen viestintä vahvistaa yksittäisten työntekijöiden yhtenäistä näkemystä organisaation toiminnasta ja tavoitteista ja luo siten tehokkuutta.

Tehokkuus ei synny itsestään vaan tärkeässä roolissa on organisaation johdon toiminta. Tehokkuuden voidaan tulkita olevan kehitystä aiempaan toimintaan nähden, toisin sanoin muutosta. Johdon rooli korostuu tehostamisen näkökulmasta etenkin onnistuneena muutosjohtamisena. Tässä tehtävässään johdon tulee mahdollistaa vuoropuhelu organisaation sisällä eri toimijoiden välillä. Tehostamisella tulee olla vahva johdon tuki taustalla. Johdon on mahdollistettava prosessien kehittämistä aidosti yhteistyössä myös työntekijälähtöisesti. Johdon vastuulla on lopulta se, mitkä tekijät ja tavoitteet määritellään tehokkuudeksi/tehostamiseksi ja miten toimintaa tämän valossa lähdetään kehittämään. Johdon vastuulla on myös tarkkailla laatua. Laatua ei tule unohtaa tehokkuuden osana. Hyvä laatu merkitsee myös allokatiiivisen tehokkuuden toteutumista. Laatu muodostuu kokonaisuuden sujuvuudesta, oikea-aikaisuudesta ja luotettavuudesta.

Tehokkuus itsessään on moninainen käsite, sen tulkitseminen yleisesti ei herätä eri hallinnollisilla tasoilla suuria eroavaisuuksia vaikkakin sen alle sijoittuvat käsitteet ovat moninaiset. Monitulkintaisuus tulee esille, kun siirrytään yleiseltä tasolta kohti konkretiaa ja lähemmäs henkilökohtaista toimenkuvaa organisaatiossa. Haasteita näyttäisi esiintyvän silloin kun yksilö koittaa suhteuttaa omaa näkemystään tehokkuudesta organisaation yleiseen näkemykseen tehokkuudesta. Toisin sanoen, kukin tarkastelee tehokkuutta omasta näkövinkkelistään oman työtehtävän perusteella ja painottaa siten omalle työlle merkityksellisiä arvoja ja toimintoja. Tärkeää olisi saada laajennettua tätä suppeaa näkövinkkeliä laajempaan organisaatiotasaisen tehokkuuden ymmärtämiseen. Tätä ymmärrystä kyetään lisäämään edellä esiteltyjen tehokkuuden osa-alueiden huomioimisella käytännön toteutuksessa.

Tulkinta tehokkuudesta muodostuu siis kaikkiaan toimintaympäristön kokonaisvaltaisesta huomioimisesta osana johdon vahvasti tukemaa kehitystä, jonka tavoitteena on aikaan saada toivottua muutosta niin organisaation sisällä kuin ulkona asiakkaiden keskuudessa. Tämän kaiken keskiössä on yhteisesti ymmärretty ja avoin viestintä, jonka perusteella luodaan strategia ja mittarit sekä lopulta tavoitellaan tarpeeksi hyvää laatua ja luottamusta. Kaikki tämä

tulee tehdä rajallisten resurssien puitteissa budjettia noudattaen. Kukin osa-alue tukee toistaan ja ne ovat riippuvaisia toisistaan, jotta toivottu tehokkuus saavutetaan parhaalla mahdollisella tavalla.



Kuvio 9. Tehokkuuden tekijät ja niiden muodostuminen hallinnollisessa prosessissa.

2. Miten tehostamista voi edistää Pirkanmaan hyvinvointialueen asiakaslaskutuksen ja erityisesti asiakasmaksuprosessin osalta?

Tehokkuuden edistämässä Pirkanmaan hyvinvointialueen asiakasmaksuprosessin osalta on haasteita. Haasteita luovat etenkin organisaation iso koko ja vasta alkaneen organisaation hajanaisuus niin tietojärjestelmien kuin toimintamallienkin puolesta. Lisäksi rajallisuuden tehostamiseen luo taloudellinen tilanne, rahoitus ja sen pohjalta luotu budjetti.

Ensimmäisenä tehostamisen askeleena voidaan pitää yhtenäistä tietojärjestelmien ja toimintamallien yhtenäistämistä. Tämä yhtenäistäminen on askel kohti sujuvuuden parantamista, joka on tehokkuuden yksi perusedellytyksistä. Lisäksi kaiken on tapahduttava mahdollisimman kustannustehokkaasti. Se tarkoittaa prosessien kehittämistä yhteistyössä henkilöstön ja asiakkaiden kanssa. Tehokkuus nimittäin edellyttää, että päätökset ja muutokset perustuvat riittävään ympäristötietoon. Riittävä ympäristötieto tulee olla hallussa osaltaan myös siksi, että itse asiakasmaksuprosessi on moninainen. Tehokkuus tarkoittaa ensi sijassa prosessin haltuunottoa. Prosessin haltuunotto tarkoittaa nykyisen toimintamallin vaiheittaista selvitystä. Selvitystä toimijoista, järjestelmistä ja käytänteistä eri toimijoiden kesken ja niiden välillä sekä ennen kaikkea kysymystä, miksi näin toimitaan. Tämän selvitystyön tukena jokainen käyttää mittareita, joilla mitataan tiettyjä ennalta valikoituja tunnuslukuja. Pirkanmaan hyvinvointialueen tulisi panostaa toimivien ja luotettavien mittareiden luomiseen. Mittareista seurataan tehokkuuden toteutumista. Tehokkuus ei ole ainoastaan tulkintoja vaan ensi sijassa sitä on pystyttävä mittaamaan. Selvitystyö edellyttää sujuvaa yhteistyötä ja halua kehittää prosessia. Se vaatii mahdollisesti myös henkilökohtaisten toimenkuvien muuttamista ja tehtävien jakamista uudelleen. Toisin sanoen myös hallinnollisten päällekkäisyyksien poistamista. Tämä voi herättää muutosvastarintaa etenkin, jos henkilöstön kanssa ei ole käyty riittävää vuoropuhelua ja siten ymmärrys kokonaisuudesta ei ole riittävä. Muutosvastarinnan voi katsoa olevan osa tehostamisen prosessia. Siten se ei ole tehostamisen esteenä, mutta voi toimia hetkellisenä hidasteena, joka oikein toimimalla on kuitenkin hallittavissa.

Jotta halu syntyy paitsi hallinnollisen johdon silmissä, täytyy sen syttyä myös työntekijöiden silmissä. Sillä muutokset eivät voi tulla ylhäältä kaadettuina. Jotta työntekijät ja koko organisaatio saadaan innostumaan tehostamisesta edellyttää se viestintää ja vuoropuhelua, joka toimii paitsi organisaation sisällä myös sieltä ulospäin ja takaisin. Asiakasmaksuprosessin tehostaminen olisi tutkimuksen perusteella hyvä jakaa pienempiin selkeisiin osiin, jolloin se on

selkeämmin hahmotettavissa sekä ymmärrettävissä. Osa tavoitteet myös tukevat tehokasta toimintaa ja toisaalta vähentävät epäselkeyttä, joka on omiaan aiheuttamaan muutosvastarintaa.

Organisaation sisäistä viestintää tukevat säännölliset palaverit, joissa myös työntekijät voivat nostaa kehitysideoita tai havaintojaan esille. Jotta ajatus tehostamisesta tulee oikein ymmärretyksi, palavereissa on tärkeää viestiä mahdollisesta tehostamisesta työntekijöille oikein sanoin. Oikeat sanat tarkoittavat ensinnäkin tehokkuuden ilmaisemista toisin sanoin esimerkiksi avaamalla mitä tämä tehokkuus/ tehostaminen tarkoittaa käytännössä. Tehostamisesta viestimisen tueksi on hyvä esittää myös joitain fakta tietoja tai mittareiden tuloksia. Ne osoittavat tehostamisen tarpeellisuutta ja tuovat tarttumapintaa, jota selkeästi kaivataan tehostamisesta puhuttaessa. Jotta voi luoda luotettavan näkemyksen prosessin tehokkuudesta, on yksilöllä oltava tarvittava tieto saatavilla. Tämä tarkoittaa mittareita ja niiden tuloksia, tietoja taloudesta ja nykyhetken toiminnasta.

Osana tutkimusta on tärkeää arvioida myös sen validiteettia. Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä ja sitä, että siinä on tutkittu sitä mitä oli tarkoitus tutkia. (Hirsjärvi ym. 2009, 231) Tämän tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa on käytetty lähteitä kansainvälisistä tieteellisistä lehdistä ja artikkeleista suurin osa on kansainvälisiä sekä vertaisarvioituja. Lähdeaineistoa on hyödynnetty useammalta vuosikymmeneltä kuitenkin siten, että sen on todettu olevan ajantasaista ja tutkimuksen kannalta oleellista. Tutkimuksessa on tuotu selkeästi esiin viittaukset ja muu käytetty aineisto. Tutkimus voidaan siten katsoa luotettavaksi.

6.2 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selventää mitä käsityksiä tehostaminen pitää sisällään puhuttaessa etenkin julkissektorin toiminnasta. Tutkimus oli luonteeltaan tulkitseva. Tavoitteena oli selkeyttää ja avata monitulkintaisen käsitteen merkityssisältöjä. Tutkimukselle asetettiin kaksi tutkimuskysymystä, joihin esitettiin vastaukset teorian ja empirian pohjalta.

Tehokkuus muodostuu kokonaisuudessaan tämän tutkimuksen perusteella viestinnän, johtamisen, kehittämisen ja sujuvuuden sekä vaikuttavuuden ympärille. Lisäksi keskiössä on asiakas, jonka tarpeet ja mielipiteet on otettava huomioon. Tehostaminen on käytännössä

muutosta aiempaan ja sen pyrkimyksenä on toiminnan kehittäminen. Jotta tehokkuutta voidaan arvioida, sitä tulee pystyä mittaamaan.

Organisaation iso koko ja toimintojen hajanaisuus asettavat tehostamiselle haasteita. Lisäksi rajalliset resurssit asettavat paitsi kannustimia tehostamiselle, myös luovat rajoja niille keinoille, joilla tehostamista on mahdollista tehdä. Tehostamisen rinnalla on punnittava taloudellisuuden, vaikuttavuuden ja tuottavuuden käsitteitä. Lisäksi riittävän hyvästä laadusta on pidettävä kiinni. Kokonaistehokkuutta ei julkissektorilla saavuteta, mikäli yksi tärkeimmistä julkisen toiminnan kriteereistä, laatu, jätetään huomiotta. Tämän tutkimuksen perusteella lisäksi tehokkuuden tulkinnan avuksi myös luottamuksen. Sitä ei voi suoranaisesti liittää tehokkuuden lähikäsitteeksi, koska se ei ole samassa kategoriassa. Luottamuksen voi kuitenkin tulkita auttavan tehokkuuden toteutumisessa. Sitä tarvitaan paitsi organisaation sisällä, lisäksi sisältä ulospäin sekä toisaalta myös käyttäjänäkökulmasta ulkoa sisäänpäin.

Mietitään jää, voiko julkissektorilla tehokkuuteen yksinään keskittyä vai onko se aina vain yksi osa laajemmasta organisaation menestystekijästä. Tämän tutkimuksen perusteella päätyisin näkemykseen, että tehokkuus on merkityksellistä ja tunnistettavissa organisaation kaikilla osa-alueilla, mutta yksinään se ei riitä kuvaamaan onnistuuko jokin tavoite tai toiminto suunnitellusti. Se tarvitsee tuekseen aina myös muita käsitteitä ja niiden muodostamia kokonaisuuksia. Toisin sanoen, ilman tehokkuutta korttitalo ei pysy pystyssä, mutta tehokkuus ei itse yksinään voi muodostaa kokonaista taloa. Yhtä kaikki tehokkuutta ei voi vain sanella, sen synnyttämiseksi tarvitaan yhteistyötä.

Tehokkuuden aihepiiri on ajankohtainen, koska sosiaali- ja terveydenhuollossa tehdyt rakenteelliset muutokset sekä taloudellinen tilanne edellyttävät asioiden uudelleen miettimistä ja sitä kautta kehittämistä, muutosta ja tehostamista. Uskon, että tehokkuus käsitteen avaaminen kasvattaa ymmärrystä siitä, millä keinon päästään mahdollisimman tehokkaaseen lopputulemaan.

Tämä tutkimus lisää eri toimijoiden välistä ymmärrystä tehokkuudesta ja toimii tehostamisprosessin tukena organisaatiossa. Lisäten ymmärrystä siitä, mitä tehokkuus pitää sisällään ja miten erilaiset näkemykset ovat yhteydessä toisiinsa. Jatkossa olisi hyödyllistä selvittää millaisin mittarein tehokkuutta pystytään seuraamaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Ja toisaalta mitä tehokkuuden osa-alueita pystytään ylipäänsä mittaamaan.

8 LÄHTEET

Anderson Eugene W., Fornell Claes, Rust, Roland T., 1997. *Customer satisfaction, productivity, and profitability: Differences between goods and services*. Marketing Science. Vol 16, No. 2, 1997

Andrews Rhys, Boyne George A. & Enticott Gareth 2006. *Performance failure in public sector – Misfortune or mismanagement?* Public Management Review Vol. 8 No 2, 273-296.

Andrews Rhys & Entwistle Tom 2013. *Four faces of public service efficiency – What, how, when and for whom to produce*. Public Management Review Vol. 15 No 2, 246–264.

Balk Walter L. 1974. *Why don't public administrators take productivity more seriously?* Public Personnel Management 3(4), 318-325.

Blau, Peter M., Schoenherr Richard A. *The Structure of Organizations*. Basic Books, 1971. New York. Print.

Cameron Kim S. 1986. *Effectiveness as Paradox: Consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness*. Management Science Vol 32, 1986.

Coulter Philip B., 1978. *Organizational Effectiveness in the Public Sector: The Example of Municipal Fire Protection*. Administrative Science Quarterly. Volume 24, March 1979.

Hooijberg, Robert & Choi, Jaepil 2001. *The impact of organizational characteristics on leadership effectiveness models – An Examination of Leadership in a Private and a Public Sector Organization*. Administration & Society, Vol 33 No. 4, September 2001, 403,431

Davis, P. J. 2006. *In search of the common wealth: a service-profit chain for the public sector*. International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 55, No. 2, 163–172.

Drucker Peter F. *Managing for Business effectiveness*. Harvard business review, 1963, Vol.41 (3), 53-60

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2008. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino

Gross, B, 1964. *The Managing of Organizations: The Administrative Struggle*. Volume II. New York: The Free Press of Glencoe.

Heliskoski Jonna, Humala Heidi, Kopola Riina, Tonteri Anna, Tykkyläinen Saila 2018. *Vaikuttavuuden askelmerkit - työkaluja ja esimerkkejä palveluntuottajille*. Sitran selvityksiä 130.

Noudettu 23.2.2023 osoitteesta <https://www.sitra.fi/app/uploads/2018/03/vaikuttavuuden-askelmerkit.pdf>

Hirsjärvi, Sirkka & Pirkko Remes & Paula Sajavaara 2009. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.

Hollingsworth, Bruce 2008: *The measurement of efficiency and productivity of health care delivery*. Health Economics 17, 1107–1128.

Hood, Christopher 1991. *A Public Management For All Seasons?* Public administration (London), 1991, Vol.69 (1), 3-19

Hood, Christopher 1995. *The New Public Management in the 1980s: Variations on a Theme*. Accounting, Organizations and Society. Vol. 20, No. 2/3, 93–109.

Häkkinen, Unto (2008). *Palveluketjut: Tapa mitata tuotosta ja tehostaa tuotantoa*. Teoksessa Ilmakunnas, Seija (toim.). Hyvinvointipalveluja entistä tehokkaammin – Uudistusten mahdollisuuksia ja keinoja. Helsinki: Valtion taloudellinen tutkimuskeskus. VATT-julkaisuja 48, 97–114.

Juutinen Anna-Mari, Niiranen Vuokko & Taskinen Helena 2023. *Valmiina palveluintegraatioon? Valtionohjauksesta paikalliseen toimeenpanoon*. Focus Localis, 51(2). Noudettu osoitteesta <https://journal.fi/focuslocalis/article/view/119631>

Jääskeläinen, Aki 2010. *Productivity Measurement and Management in Large Public Service Organizations*. Tampere University of Technology. Publication 927.

Kangasharju Aki, Kirjavainen Tanja, Luoma Kalevi & Rätty Tarmo (2007). *Koulutuspalvelujen tuottavuuden ja tehokkuuden mittaaminen*. Teoksessa Kangasharju, Aki (toim.). Hyvinvointipalvelujen tuottavuus: Tuloksia opintien varrelta. Helsinki: VATT-julkaisuja 46, 119– 138

Kanter, R. M. & Brinkerhoff, D. 1981. *Organizational Performance: Recent Developments in Measurement*. Annual Review of Sociology, Vol. 7, 321–349.

Kihn, Lili-Anne, 2015. *Laatu kolmesta tarkastelunäkökulmasta: tekninen, kaupallinen ja palveluun liittyvä laatu*. Teoksessa af Ursin, K., Pekkola, E. & Stenvall, J. (toim.) *Felix byrokratia? Julkinen hallinto kaiken huomioimisen taitona*. Tampere: Tampere University Press, 283–301.

Kirschhoff, B., A. 1977. *Organization Effectiveness Measurement and Policy Research*. The Academy of Management Review, Vol. 2, No. 3, 347–355.

Laki hyvinvointialueesta 611/2021

Leppänen Pasi 2023. *Hyvinvointialueiden talous ja investoinnit*. Valtioneuvosto. <https://soteuudistus.fi/documents/16650278/114451037/Hva+talous+ja+investoinnit+Lepp%C3%A4nen.pdf/814509ff-956d-afd4-ce3e-c10a9aee4208/Hva+talous+ja+investoinnit+Lepp%C3%A4nen.pdf?t=1649757228908> (noudettu 26.5.2023)

Lomax, K. S. 1952. *A Criterion of Efficiency in Local Administration*. Journal of the Royal Statistical Society, 115:5, 521–23.

Lumijärvi, Ismo, 1996. *Mitä on laatu sairaanhoitopalveluissa? Vertailututkimus sairaalan henkilöstöryhmien ja potilaiden priorisoimista hoidon laatutekijöistä: esimerkkinä Pietarsaaren sairaala*. Vaasan yliopiston julkaisuja, tutkimuksia: 207, Vaasa.

Lumijärvi, Ismo, 2009. *Johtamisen vaikutus organisaation tuloksellisuuteen - Mikä on johtamisen vaikutus organisaation korkean tuloksellisuuden synnyttämisessä ja miten vaikutus ilmenee?* Juvenes Print – Tampereen yliopistopaino Oy. Tampere 2009

Modell Sven 2019. *Constructing institutional performance: a multi-level framing perspective on performance measurement and management*. Accounting and Business Research, 49:4, 428-453

Oulasvirta, Lasse, 1992. *Palvelun laadusta julkisella sektorilla*. Hallinnon Tutkimus, 2, 86–93.

Osborne, D. and Gaebler, T. (1993) *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. New York: Plume.

O'Toole, L. J. and Meier, K. J. (2004) *Parkinson's Law and the New Public Management? Contracting Determinants and Service Quality Consequences in Public Education*. Public Administration Review, 64: 3, 342–52.

Pennings, Johannes M. 1975. *The relevance of the structural-contingency model for organizational effectiveness*. Administrative Science Quarterly 20, 393-410.

Pollitt, Christopher 2006. *Performance Information for Democracy: The Missing Link?* Evaluation 12.1, 38–55.

Pollitt, Christopher, 1986. *Beyond the managerial model: The case for broadening performance assessment in government and the public services*. Financial Accountability & Management, 2(3), 155- 170.

Rhenman, Eric 1975. *Menestyvä yritys ja sen ympäristö*. Helsinki: Weilin + Göös

Ruusuvuori, J., Tiittula, L., Aaltonen, T., Alastalo, M., Rastas, A., Tienari, J., Vaara, E., Meriläinen, S., Lumme-Sandt, K., Alasuutari, M., Hyvärinen, M., Löyttyniemi, V., Valtonen, A., & Nuolijärvi, P. 2005. *Haastattelu: tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Vastapaino

Ruusuvuori, Johanna, Nikander, Pirjo & Hyvärinen, Matti 2010. *Haastattelun analyysi*. Tallinna: Vastapaino

Rosen, Ellen Doree. *Improving Public Sector Productivity: Concepts and Practice*. Newbury Park, Calif: Sage Publications, 1993. Print.

Saukkonen Pasi ym. *Suomen poliittinen järjestelmä*. Verkkokirja, 2008. <https://blogs.helsinki.fi/vol-spj/> (noudettu 9.3.2023)

Savas E.S. 1978. *On Equity in providing public services*. Management Science Vol. 24, No. 8, April 1978.

Simon, H. A., 1976. *Administrative Behavior: A Study of Decision-making Processes in Administrative Organization*, 3rd ed. London: Macmillan.

Vakkuri, Jarmo, 2009. *Paras mahdollinen julkishallinto? Tehokkuuden monet tulkinnat*. Helsinki: Gaudeamus

Virtanen, Pasi & Vakkuri, Jarmo, 2016. *Julkisen toiminnan tuloksellisuusarviointi*. Helsinki: Tietosanoma.

Zeithaml, V. A. & Parasuraman, A. & Berry, L. L., 1990. *Delivering Quality Service. Balancing Customer Perceptions and Expectations*. New York: The Free Press.

Aluevaltuusto hyväksyi talousarvion ja ensimmäisen strategian, uutinen 5.12.2022. <https://www.pirha.fi/w/aluevaltuusto-hyv%C3%A4ksyi-talousarvion-ja-ensimm%C3%A4isen-strategian?redirect=%2Fajankohtaista> (noudettu 7.12.2022)

Sote-uudistus. Uudistus lyhyesti. <https://soteuudistus.fi/uudistus-lyhyesti> (noudettu 28.11.2022)

Salminen, Ari 2011. *Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin*. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisuja, Opetusjulkaisuja 62.

Hyvinvointialuejohtajat koolla – alueet ovat erilaiset mutta haasteet yhteiset, 2023 (<https://soteuudistus.fi/-/hyvinvointialuejohtajat-koolla-alueet-ovat-erilaiset-mutta-haasteet-yhteiset>) (noudettu 15.4.2023)

Mikä on hyvinvointialue, 2022 (<https://soteuudistus.fi/mika-on-hyvinvointialue>) (noudettu 28.11.2022)

Mihin terveydenhuollon rahat kuluvat Pirkanmaalla? Yhden potilaan yksi hoito voi maksaa yli 100 000 euroa, uutinen 3.5.2023 (<https://www.aamulehti.fi/pirkanmaa/art-2000009544882.html>) (noudettu 5.7.2023)

Pirkanmaan hyvinvointialueen strategia 2023-2025. https://www.pirha.fi/documents/d/guest/pirha-strategia-2023-2025_taitettu-pdf (noudettu 9.3.2023)

Pirkanmaan hyvinvointialueen strategian toimeenpano 2023-2025. Haettu osoitteesta: <file:///C:/Users/rainiemi/Downloads/Pirha%20strategian%20toimeenpano%20ohjelma%20aluehallitus%20140223.pdf> (noudettu 9.3.2023)

Liitteet

LIITE 1. Teemahaastattelurunko

Tehokkuusajattelun monitulkintaisuus julkisorganisaation haasteena - Pirkanmaan hyvinvointialueen asiakasmaksutapojen muutoksella tavoiteltu tehokkuus

Tehokkuus ajattelu yleensä:

- Miten kuvailisit tehokkuuden omasta näkökulmastasi ja omien kokemusten perusteella yleisesti? Entä tässä organisaatiossa?
- Mitä osa-alueita näet tehokkuuteen liittyvän? Mitä luet kuuluvaksi tehokkuuteen?
- Esiintyykö tehokkuusajattelu/ käsite usein työssäsi tai ajatuksissasi organisaation toiminnasta?
- Mitkä tiedot/ tekijät tukevat tämän edellä määrittelemäsi tehokkuuden seuraamista?
- Koetko tehokkuus ajattelussa jotain ongelmia/ haasteita, jotka heijastuvat etenkin julkisorganisaation toiminnassa?
- Onko organisaatiossasi tarpeeksi tietoa saatavilla, jotta tehokkuutta voidaan arvioida reaaliaikaisesti tai realistisesti?
- Oletko tunnistanut erilaisia tehokkuuden määrittelyitä tai ymmärrystä organisaation sisällä eri toimijoiden välillä?
- Koetko että erilaiset näkemykset siitä mitä tehokkuus on, vaikuttavat esimerkiksi muutosten läpivientiin ja toisaalta niiden onnistumiseen?
- Millaisin luvuin tai millaisen datan perusteella määrittelet sen, toimiiko organisaatio tehokkaasti?

Asiakasmaksutapojen tehostaminen:

- Miten määrittelet Pirkanmaan hyvinvointialueen asiakasmaksutapojen tehostamisen? Mikä mielestäsi olisi tehostamista? Miksi tätä toimintoa tulisi tehostaa?
- Olisiko tehostaminen joltakin muulta osa-alueelta pois? Tai hankaloittaisiko se jotakin toiminnan osaa ns. Tehottomammaksi?
- Miten tehokkuus määritellään tämän kyseisen muutoksen osalta?
- Onko tehokkuusajattelusta käyty keskustelua eri organisaatiotasojen kanssa?
- Millaisin luvuin tai millaisen datan perusteella määrittelet sen, toimiiko organisaatio tehokkaasti?

Tehokkuus ajattelun kehittäminen (mitä tämä voisi tarkoittaa palveluprosessin näkökulmasta entä yleisesti):

- Voitaasiinko, jos niin miten organisaatiossa voitaisiin mielestäsi parantaa viestintää tehokkuudesta?
- Mikä mielestäsi on tärkeintä puhuttaessa tehokkuudesta/ tehostamisesta? Tuleeko jotain arvoa vaalia yli muiden?

- Mitkä ovat suurimmat haasteet tehokkaan toiminnan tavoittelemisessa? Peilaten organisaation toimialueeseen...

LIITE 2. Asiakaskysely Pirkanmaan hyvinvointialueen asiakasmaksutavoista (toteutettu syksy 2022)

Kysely asiakasmaksujen maksutavoista sote-palveluissa

Pirkanmaan asukkaille

Tämän kyselyn tarkoituksena on selvittää, millä tavoin pirkanmaalaiset ovat halukkaita maksamaan käynneistään sosiaali- ja terveydenhuollon palveluissa.

Vastaamalla kyselyyn olet osa alueesi sosiaali- ja terveydenhuoltopalveluiden kehittämistä. Kyselyn avulla autat meitä kehittämään sujuvaa asiointia sekä parantamaan maksamisen palveluiden asiakaslähtöisyyttä.

Kysely koskee 2023 aloittavan Pirkanmaan hyvinvointialueen palveluita ja sen on tarkoitus kartoittaa asiakasnäkemyksiä, jotta maksamisesta saataisiin sujuvaa ja tehokasta. Kysely kattaa perus- ja suun terveydenhuollon palvelut sekä erikoisterveydenhuollon.

Tehtyjen tutkimusten mukaan paperilaskun kustannukset ovat moninkertaiset verrattuna maksamiseen käynnin yhteydessä sekä verkkomaksamiseen.

Kiitos kun olet mukana kehittämässä palveluitamme!

1. Maksaisitko käynnin mieluiten:

Käynnin yhteydessä

Käynnin jälkeen

2. Valitsit, että haluat maksaa käyntisi mieluummin käynnin yhteydessä. Mikä maksutapa olisi sinulle mieluisin?

Korttimaksaminen

Mobiilimaksaminen, esimerkiksi MobilePay

Kumpi tahansa edellä mainituista

Muu, mikä?

3. Valitsit, että haluat maksaa käyntisi mieluummin käynnin jälkeen. Mikä maksutapa olisi sinulle mieluisin?

Verkkolasku

Paperilasku postitse kotiin lähetettynä

Laskun maksaminen palvelupisteessä

4. Jos käynnin yhteydessä maksaminen sujuvoittaisi palveluita, olisitko kuitenkin valmis maksamaan käynnin yhteydessä?

Kyllä

En

5. Vastasit, että voisit palveluiden sujuvoittamiseksi maksaa käynnin yhteydessä. Mikä maksutapa olisi sinulle mieluisin?

Korttimaksaminen

Mobiilimaksaminen, esim. MobilePay

Kumpi tahansa edellä mainituista

Muu, mikä?

6. Mielestäni hyvinvointialueella on tärkeää tukea sellaisia maksutapoja, joista aiheutuu mahdollisimman vähän kustannuksia ja työvaiheita hyvinvointialueelle.

Paperilaskun käsittely vaatii monia työvaiheita ja aiheuttaa enemmän kustannuksia ja ympäristövaikutuksia kuin muut maksutavat.

Täysin samaa mieltä

Jonkin verran samaa mieltä

Ei samaa eikä eri mieltä

Jonkin verran eri mieltä

Täysin eri mieltä

7. Kehitysehdotuksesi tai toiveesi asiakkaan maksutapoihin liittyen

Taustatiedot

8. Kotikuntasi

Akaa

Hämeenkyrö
Ikaalinen
Juupajoki
Kangasala
Kihniö
Kuhmoinen
Lempäälä
Mänttä-Vilppula
Nokia
Nokia
Orivesi
Parkano
Pirkkala
Punkalaidun
Pälkäne
Ruovesi
Sastamala
Tampere
Urjala
Valkeakoski
Vesilahti
Virrat
Ylöjärvi

9. Ikäryhmäsi

18-30 vuotta

31-40 vuotta

41-50 vuotta

51-60 vuotta

Yli 60 vuotta

61-70 vuotta

Yli 70 vuotta

Haastattelu oli avoinna oheisen linkin takana, mutta on jo sulkeutunut:

<https://www.pirha.fi/w/pirkanmaan-hyvinvointialueen-kysely-asukkaille-maksutavoista-vastaanottoiminnoissa>