

Anni Jäntti, Anna-Aurora Kork,
Kaisa Kurkela, Ulriika Leponiemi,
Henna Paananen, Lotta-Maria Sinervo
& Sanna Tuurnas (TOIM.)

Hallinnon tutkimuksen tulevaisuus

Vastapaino
Tampere 2022

DOI: 10.58181/VP9789517689953



Tämän teoksen Open Access -editio on lisensoitu CC BY-NC-ND 4.0 -käyttöluvalla. Voit jakaa avoimen kirjan, mutta sinun on mainittava lähde asianmukaisesti.

Et voi käyttää aineistoa kaupallisiin tarkoituksiin, eikä tehdä siihen muutoksia.

Tarkastele käyttö lupaa osoitteessa:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.fi>

Tämän kirjan avoimen julkaisemisen (Open Access) ovat rahoittaneet:

- Tampereen yliopisto
- Focus Localis
- Hallinnon tutkimuksen seura

Maksullinen painettu kirja ja sähkökirja (ePub) ovat myös saatavilla.



© Vastapaino, tekijät

ISBN 978-951-768-995-3 (painettu kirja)

DOI: 10.58181/VP9789517689953 (Open Access)

Kustannusosakeyhtiö Vastapaino
Yliopistonkatu 60 A
33100 Tampere
www.vastapaino.fi

Sisällys

Esipuhe 9

Hallintotieteellinen tutkimus muutoksen kohteena ja tekijänä | Henna Paananen, Anni Jäntti, Anna-Aurora Kork, Kaisa Kurkela, Ulriika Leponiemi, Lotta-Maria Sinervo & Sanna Tuurnas **13**

I TIETEENALAN MONITAHOINEN JA MUUTTUVA IDENTITEETTI

Hallintotieteellinen tutkimus hallinnon ja politiikan rajalla | Kanerva Kuokkanen, Stefan Sjöblom, Isak Vento & Sebastian Godenhjelm **39**

Hallinnon tutkimuksen vapaus poliittisen ja hallinnollisen ohjauksen näkökulmasta | Niina Mäntylä, Jari Autioniemi, Jonna Kosonen, Hanna Partinen & Hanna-Kaisa Pernaa **59**

Paradoksit julkisen johtamisen uudelleenajattelun mahdollistajana | Esa Hyyryläinen, Jari Autioniemi & Kirsi Lehto **83**

Ilmiölähtöinen hallinta sotkuisessa maailmassa | Harri Jalonen, Kaisa Lähteenmäki-Smith, Samuli Manu, Petri Uusikylä & Minna Branders **105**

II TUTKIMUKSEN MONIMUOTOISUUS

Pohjoismainen vertailu hallintotieteellisen

tutkimuksen täydentäjänä | Linnéa Henriksson, Siv Sandberg, Nina Tynkkynen & Sari Pikkala **131**

Kertomukset hallinnon tutkimuksessa | Paula Rossi,

Samuli Björninen, Matias Nurminen ja Maria Mäkelä **153**

Vaikuttavuuden arviointi ja johtaminen julkisissa

palveluissa | Elsa Paronen, Tomi Mäki-Opas & Johanna Lammintakanen **175**

Muutosprosessien dynamiikka tutkimuskohteena |

Nina Lunkka, Sanna Laulainen & Helena Taskinen **197**

III TIETO JA TIETÄMISEN TAVAT MUUTOKSESSA

Julkisen hallinnon tiedonmuodostus | Harri Laihonon,

Anna-Aurora Kork, Lotta-Maria Sinervo & Petra Kokko **221**

Asukastiedon hyödyntämisen kipupisteet

yhteiskehittämisessä | Sanna Tuurnas, Anni Jäntti, Helka Kalliomäki, Kaisa Kurkela & Pauliina Lehtonen **245**

Kestävyyden tulkinta kaupunkitalouden johtamisen

kysymyksenä | Lotta-Maria Sinervo & Harri Laihonon **269**

Luottamuksen käsite kriittisen tarkastelun kohteena |

Ossi Heino & Jarmo Houtsonen **291**

IV HALLINTOTIETEELLINEN TUTKIMUS YHTEISKUNNALLISESSA MURROKSESSA

Kestävä kehitys paradigmuutoksena hallinnon

tutkimuksessa | Liisa Häikiö & Vivi Niemenmaa **315**

Innovaatiopolitiikan kehitys Suomessa | Jari Kolehmainen,

Markku Sotara & Valtteri Laasonen **341**

Osallistuva seutulainen ja demokratia kaupunkiseutujen

suunnittelussa | Kirsi Pauliina Kallio, Jouni Häkli & Olli

Ruokolainen **365**

Kuntajohtajuustutkimuksen tila ja tulevaisuus | Anni

Jännti, Henna Paananen, Jonne Parkkinen, Arto Haveri &

Jenni Airaksinen **391**

Liite **415**

Kirjoittajat **417**

Vaikuttavuuden arviointi ja johtaminen julkisissa palveluissa

ELSA PARONEN, TOMI MÄKI-OPAS &
JOHANNA LAMMINTAKANEN

Vaikuttavuuden arviointi on noussut julkisen johtamisen megatrendiksi viime vuosikymmeninä. Vaikuttavuuden käsite ymmärretään hyvin eri tavoin eri tieteenaloilla ja sitä mitataan monin eri tavoin jopa tutkimuskohtaisesti. Julkisen johtamisen tueksi tuotetaan vaikuttavuustietoa useista lähtökohdista. Tiedon käyttö johtamisessa edellyttää erilaisten lähestymistapojen ja menetelmien riittävää tuntemusta ja kykyä yhdistää ja arvioida eri tavoin tuotetun vaikuttavuustiedon käyttökelpoisuutta. Vaikuttavuuden arvioinnissa tarvitaan tulevaisuudessa yhä enemmän kokonaisvaltaista tarkastelua, ymmärrystä muuntuvasta toimintaympäristöstä, palvelukokonaisuuksista ja organisaatioista sekä tieteiden välistä yhteistyötä.

Artikkelissa tarkastelemme vaikuttavuuden käsitettä, vaikuttavuuden arvioinnin nykytilaa ja tulevaisuutta sekä vaikuttavuusarviointiin liittyviä haasteita ja mahdollisuuksia julkisessa johtamisessa. Rajaamme tarkastelun julkisten palvelujen vaikuttavuuden arvioinnin näkökulmaan. Konkretisoimme vai-

kuttavuusperusteista kunnan poliittista ja strategista johtamista ja käytämme esimerkkinä kunnan hyvinvointikertomusta, jota tarkastelemme vaikuttavuuden portaita hyödyntäen¹.

Uuden julkisen johtamisen (New Public Management, NPM) paradigman yleistyessä 1990-luvulla julkisella sektorilla alettiin kiinnittää huomiota panosten lisäksi myös tuotoksiin. Samanaikaisesti vaikuttavuus nousi yhdeksi julkisen hallinnon perusarvoista². Kansainvälisesti ja kansallisesti julkisjohtamista ohjaaviksi arvoiksi ovatkin vakiintuneet taloudellisuus, tehokkuus ja vaikuttavuus. Englanninkielisten käsitteiden alkukirjainten mukaisesti näitä kutsutaan kolmeksi E:ksi (economy, efficiency, effectiveness)³. Kolmen E:n listaa on täydennetty sittemmin neljännellä E:llä, yhdenvertaisuudella (equity).

Nykyisin vaikuttavuuden arvioinnin voidaan sanoa nousseen jo kansainväliseksi megatrendiksi julkisten palveluiden ohjaamisessa ja johtamisessa. Tämä on muuttanut esimerkiksi sosiaali- ja terveydenhuollon rahoitusta, seurantaa ja toimintalogiikkaa Hollannissa, Ruotsissa ja Iso-Britanniassa⁴. Ainakin puheen tasolla sama trendi näkyy myös Suomessa. Pääministeri Sanna Marinin hallituksen hallitusohjelmassa linjataan hallituskauden tavoitteet eri ministeriöiden alla oleville hallinnonaloille. Vaikuttavuuden käsite esiintyy hallitusohjelmassa useassa eri kohdassa. Eri hallinnonalat ilmaisevat vaikuttavuustavoitteet hyvin laajoina, mutta samalla epämääräisinä. Valitettavasti vain harvalla hallinnonalalla esitetään keinoja vaikuttavuustavoitteiden saavuttamiseksi. Huomio kiinnittyy myös siihen, että vaikuttavuuden käsite tulkitaan hallitusohjelmassa monin eri tavoin. Sen sijaan hallitusohjelmassa ei mainita indikaattoreita tai muita mittareita, joilla voisi mitata hallitusohjelman eri hallinnonalojen vaikutta-

1 Esim. Puttick & Ludlow 2012, 1–16, Heliskoski ym. 2018, 9–15.

2 Salminen 2011, 305–323.

3 Mm. Virtanen & Vakkuri 2016, 96, Lähdesmäki 2003, 66–67, Pollit 1986, 155–170.

4 Aronkylä 2010, 6–39.

vuustavoitteiden saavuttamista. Ainoastaan opetusministeriön varhaiskasvatuksen osalta on vaikuttavuuden käsitettä pyritty konkretisoimaan. Varhaiskasvatusohjelman ympärille luodaan tutkimushanke, jossa seurataan toimenpiteiden vaikuttavuutta ja tuloksia varhaiskasvatuksen laadun ja tasa-arvon vahvistamisessa sekä osallistumisasteen nostamisessa⁵. Hallitusohjelma kuvastaa hyvin vaikuttavuuden käsitteen moninaisia tulkintoja ja mittauksen vaikeutta, mutta samalla se kuvastaa myös vaikuttavuuden arvioinnin tärkeyttä julkisessa hallinnossa ja johtamisessa.

Suomessa julkisen johtamisen keskiössä ovat kunnat ja niiden tuottamat lakisääteiset palvelut. Hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistäminen sekä eriarvoisuuden kaventaminen ovat kuntien keskeisiä tehtäviä, joiden yhä vahvasti mielletään liittyvän kuntien tuottamiin sosiaali- ja terveystalouteihin. Sosiaali- ja terveystalouteilla on toki merkittävä rooli hyvinvoinnin ja terveyden edistämässä, mutta hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen koskettaa kaikkia kunnan tuottamia palveluja. Tarastelemme artikkelissa kuntaesimerkin avulla vaikuttavuustiedon käyttöä julkisessa johtamisessa hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämisen näkökulmasta.

Vaikuttavuus käsitteenä

Vaikuttavuuden määrittely on yhteydessä sekä toimintaympäristöön, jossa jonkin palvelun vaikuttavuutta tutkitaan, että tieteenalaan, jonka näkökulmasta vaikuttavuustutkimusta tehdään. Siksi vaikuttavuus voidaan ymmärtää hyvin eri tavoin⁶. Julkisiin palveluihin ja niiden johtamiseen olennaisesti liittyviä toimintaympäristön piirteitä ovat kompleksisuus ja muuntuvuus. Perinteisten, melko pysyvinä pidettyjen organisaatiorakenteiden tilalle on muodostunut verkostomaisia, integroituja

5 Valtioneuvosto 2019.

6 Esim. Sinkkonen & Kinnunen 1994, 37, Meklin 2009b, 31–51.

kokonaisuuksia, joissa vaikuttavuuden arviointi kohtaa uusia vaikeuksia, mutta myös mahdollisuuksia⁷. Esimerkiksi muuntuvassa toimintaympäristössä syy-seuraussuhteiden tai muutoksen aiheuttavien mekanismien tunnistaminen voi olla vaikeaa.

Pekka Kettunen⁸ tiivistää vaikuttavuuden keskeisen sisällön seuraavasti: vaikuttavuus merkitsee toiminnalle asetetun tavoitteen ja tuloksen välistä yhteyttä. Pentti Meklin puolestaan erotelee taloudellisuuden ja vaikuttavuuden käsitteet. Hän kuvaa taloudellisuuden muodostuvan tuotosten ja kustannusten välisestä suhteesta ja vaikuttavuuden tavoitteiden ja aikaansaatuja vaikutusten välisestä suhteesta. Hallintotieteessä palvelujen vaikuttavuutta voidaan tarkastella esimerkiksi tarpeen tyydytyksen, saatavuuden, laadullisuuden, kattavuuden, tarkoituksenmukaisuuden, palvelukuvan ja imagon näkökulmista. Näitä ulottuvuuksia tarkastelemalla on mahdollista arvioida palveluorganisaatioiden tavoitteiden saavuttamista, onnistuneisuutta, toiminnan hyödyllisyyttä ja toimintaan liittyviä mahdollisia ristiriitaisuuksia⁹. Vaikuttavuutta voidaan tarkastella myös organisaation näkökulmasta. Organisatorisen vaikuttavuuden arvioinnin kohteina ovat muun muassa organisaation talouteen, toimintaan ja rakenteisiin liittyvät ulottuvuudet, kuten henkilöstön työtyytyväisyys, vaihtuvuus, tuottavuus, innovaatiot ja pysyvyys¹⁰. Vaikuttavuutta on mahdollista tarkastella siten usealla eri tasolla, kuten yksilön, ryhmän, palveluprosessin tai organisaation tasolla tai alueellisella, yhteiskunnallisella tai kansainvälisellä tasolla. Eri tarkastelutasoja voidaan yhdistää tai kohdistaa tarkastelu yksittäisen tason näkökulmaan. Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden arvioinnin kohteina voivat olla esimerkiksi hyvinvoinnin edistäminen, palveluiden yhdenvertainen saatavuus tai palvelujen integraatio.

7 Esim. Vartiainen & Raisio 2011, 388–411.

8 Kettunen 2018, 176–186.

9 Salminen 2009.

10 Sharma & Singh 2019, 114–128.

Hyvä esimerkki tieteenalakohtaisesta vaikuttavuuden käsitteen ymmärryksestä on terveydenhuolto, jossa vaikuttavuus ymmärretään usein toiminnan vaikuttavuudeksi (effectiveness). Tällä tarkoitetaan palvelun tai toimenpiteen aikaansaamaa nettomuutosta eli myönteistä muutosta asiakkaan terveydentilassa ja elämänlaadussa¹¹. Vaikuttavuuden käsite voidaan määritellä myös tutkimusasetelmasta käsin, mistä esimerkkejä ovat havainnoivat tutkimusasetelmat tai satunnaistettu kontrolloitu koeasetelma¹². Gray ja Silvennoinen-Nuora¹³ määrittelevät puolestaan vaikuttavuuden palvelujen ja palveluprosessien tai kokonaisten palvelujärjestelmien kyvyksi saada aikaan haluttuja vaikutuksia. Yleisimmin vaikuttavuus on kuitenkin määritelty tavoitteiden saavuttamisen asteeksi. Vaikuttavuus osoittaa, missä suhteessa muun muassa tavoitellut vaikutukset ovat toteutuneet. Vaikka vaikuttavuus ymmärretään usein myönteisesti haluttujen tai tavoiteltujen vaikutusten saavuttamiseksi, on vaikuttavuuden arvioinnissa tarpeen tunnistaa myös ei-toivottuja ja odottamattomia vaikutuksia.

Vaikuttavuuden käsitettä käytetään usein synonyyminä sen lähikäsitteiden, kuten tuloksellisuuden, tuottavuuden, tehon ja tehokkuuden sekä kustannusvaikuttavuuden kanssa¹⁴. Vaikuttavuutta ei Virtasen ja Vakkurin¹⁵ mukaan voida paikallistaa aistihavainnoin. Vaikuttavuusmittarien kehittämiseksi tarvitaan tutkittavissa organisaatioissa käsitys siitä, mitä vaikuttavuus kyseisessä organisaatiossa ja sen toiminnassa tarkoittaa. Esimerkiksi Silanderin ja Välimaan¹⁶ mukaan vaikuttavuuden arviointi pitää sisällään vaikutusten sekä asetettujen tavoitteiden

11 Mm. Sintonen & Pekurinen 2006, Gray 2009, 303–332, Dahler-Larsen 2005, 7–8.

12 Esim. Vuorela ym. 2014, 1545–1550, Miettinen ym. 2020, 78–128.

13 Silvennoinen-Nuora 2010, 24.

14 Mm. Rajavaara 2006b; 2007, Meklin 2009b, 6–9, Simonen ym. 2011, 797–812.

15 Virtanen & Vakkuri 2016, 14.

16 Silander ja Välimaa 1999.

ja saavutettujen tulosten välisen suhteen tarkastelun. Vaikuttavuuden tarkastelu on laajentunut vuosien kuluessa käsittämään tuotetun palvelun laadun arvioinnin tai prosessin tuottaman muutoksen esiin tuomisen. Usein vaikuttavuus edelleen pelkistyy ajatukseen muutoksesta toiminnan perimmäisessä tavoitteessa. Huomioitavaa on, että yhä useammin ollaan myös kiinnostuneita muutokseen johtaneesta prosessista. Tässä artikkelissa tarkastelemme vaikuttavuutta julkisen johtamisen näkökulmasta. Ymmärrämme vaikuttavuuden laajasti. Huomioimme Sintosen ja Pekurisen, Meklinin, Grayn sekä Simosen ja kollegoidensa näkemykset vaikuttavuudesta muutoksena toiminnan perimmäisessä tavoitteessa.¹⁷ Täydennämme ymmärrystämme vaikuttavuudesta Silanderin ja Välimaan mukaisesti vaikutusten, asetettujen tavoitteiden ja saavutettujen tulosten välisen suhteen sekä muutokseen johtaneen prosessin tarkastelulla.

Vaikuttavuustutkimuksen ulottuvuuksia

Vaikuttavuutta, vaikuttavuuden arviointia ja vaikuttavuustiedon hyödyntämistä johtamisessa ja päätöksenteossa on tutkittu muun muassa etiikan¹⁸, vaikuttavuuden tietokulttuurin, yhteiskunnallisen vaikuttavuuden¹⁹ ja poliittishallinnollisen päätöksenteon²⁰, johtamisen²¹ ja sosiaalihuollon näkökulmista²² sekä osana yksittäisen potilasryhmän hoitoketjua²³. Konu kollegoineen²⁴ on tarkastellut kirjallisuuskatsauksessaan vaikuttavuus-käsitteen käyttöä ja vaikuttavuuden mittaamista ja arvioin-

17 Sintonen & Pekurinen 2006, Meklin 2009b, Gray 2009, Simonen ym. 2011.

18 Saarni 2010, 95–96.

19 Rajavaara 2006a, 81–91.

20 Simonen ym. 2009, 494–502.

21 Esim. Kettunen 2018, 176–186, Simonen 2012, 63–74, Simonen ym. 2012, 752–764, Viitanen ym. 2007, 7–64.

22 Kotiranta & Mäntysaari 2017, 35–50.

23 Silvennoinen-Nuora 2010.

24 Konu ym. 2009, 64–74.

tia suomalaisessa terveydenhuoltotutkimuksessa. Lisäksi Silvennoinen-Nuora²⁵ painottaa tutkimuksessaan erikoissairaanhoidon ja perusterveydenhuollon sekä koko terveydenhuollon ja sosiaalitoimen yhteistyötä vaikuttavuuden arvioinnissa. Rytilä²⁶ korostaa tarvetta yhteisten vaikuttavuusarviointiprosessien rakentamiselle perus- ja erikoissairaanhoidon välille. Vaikuttavuuden arviointi edellyttää siten myös kokonaisvaltaista, organisaatorajat ylittävää otetta.

Aiemmat tutkimukset osoittavat, että sosiaali- ja terveydenhuollossa tehty vaikuttavuustutkimus painottuu enemmän terveydenhuollon palvelujen ja menetelmien vaikuttavuuden ja tuloksellisuuden arviointiin, kun taas sosiaalipalvelujen vaikuttavuuden arviointiin liittyvä keskustelu on selvästi uudempi ilmiö²⁷. Menetelmällisesti painotus on ollut kirjallisuuskatsauksissa, joiden keskeinen tulos on vaikuttavuus-käsitteen määrittelyn vaikeus. Johtajien vaikuttavuus-käsitteen ymmärrystä ja tiedon hyödyntämistä tarkastelevissa tutkimuksissa käytettiin dokumentti-, haastattelu- ja määrällisiä aineistoja ja analysointimenetelmät vaihtelivat deduktiivisesta tai aineistolähtöisestä sisällönanalysista tilastollisiin menetelmiin. Tiivistäen julkiseen johtamiseen liittyvien vaikuttavuustutkimuksien menetelmälliset ratkaisut ovat olleet hyvin perinteisiä niin käytettyjen aineistojen kuin analysoinnin näkökulmasta.

Vaikuttavuusarvioinnin haasteita ja mahdollisuuksia julkisessa johtamisessa

Vaikuttavuuden arviointi ja seuranta ovat keskeisiä edellytyksiä muun muassa toiminnan johtamiselle ja kehittämiselle palveluiden turvallisen ja oikeudenmukaisen toteutumisen kannalta.

25 Silvennoinen-Nuora 2010.

26 Rytilä 2011, 141.

27 Esim. Miettinen ym. 2020, 78–128.

Vaikuttavuusperusteisen johtamisen ideana on, että toimintaa johdetaan, kehitetään ja seurataan vaikuttavuustiedon perusteella. Päätöksenteko perustuu päteviin vaikuttavuusindikaattoreihin ja niiden systemaattiseen seurantaan yksilön, yhteisön ja yhteiskunnan tasolla. Vaikuttavuusarviointi, johon johtamisen tulisi perustua, on kuitenkin haasteellista, koska toimenpiteiden ja palveluiden vaikuttavuuteen voivat samanaikaisesti vaikuttaa useat erilaiset tekijät ja elementit²⁸. Esimerkiksi palveluiden lopputulokseen voi vaikuttaa niin palveluiden järjestäjän (esimerkiksi palveluprosessin laatu) kuin asiakkaan käyttäytyminen (esimerkiksi noudattaako asiakas saatuja ohjeita). Lisäksi palvelujen vaikuttavuuteen voivat vaikuttaa useat erilaiset ulkopuoliset sekoittavat tekijät, joiden vaikutusta palveluprosessin onnistumiseen ei voida arvioida.

Julkisen johtamisen tueksi voidaan tuottaa vaikuttavuustietoa keskeisillä vaikuttavuuden arvioinnin menetelmillä ja asetelmilla²⁹. Havainnoivan tutkimusasetelman (esimerkiksi case-tutkimus, poikkileikkaus, kohortti ja luonnolliset koeasetelmat) avulla voidaan arvioida jonkin palvelun vaikutuksia ilman kokeellista asetelmaa, joko laadullisten tai määrällisten menetelmien avulla. Näiden tutkimusasetelmien vahvuutena on laaja tietopohja esimerkiksi terveydestä ja hyvinvoinnista sekä niiden taustalla olevista tekijöistä, hyvä yleistettävyyys ja vertailtavuus muihin tutkimusjoukkoihin ja konteksteihin. Heikkoutena on kuitenkin se, että havaittujen vaikutusten ei voida täysin varmasti sanoa johtuneen juuri toteutuneista palveluista. Esimerkiksi voidaan havaita muutoksia asiakkaiden terveydessä ja hyvinvoinnissa, mutta ei tiedetä, johtuvatko ne muutoksista järjestelmässä (esimerkiksi palveluiden saavutettavuudessa) vai toteutetuista palveluista.

28 Esim. Evans-Lacko & Knapp 2017, 279–299, Kendall & Knapp 2000, 105–132, Liket 2017, 183–202.

29 Mm. Greve 2017, 516–520, Rubin & Babbie 2017, 1–40.

Erityisesti terveydenhuollon vaikuttavuuden arvioinnissa ongelmaa pyritään usein hallitsemaan käyttämällä kontrolloituja ja satunnaistettuja tutkimusasetelmia (RCT). Tutkittavat jaetaan koe- ja kontrolliryhmiin, joista koeryhmä osallistuu koekseen, mutta kontrolliryhmä ei. Vastaava asetelma on mahdollista toteuttaa myös sosiaalipalveluiden kontekstissa. Näin pyritään saamaan selville ”parhaat” palvelut mitattuna esimerkiksi elämänlaadun muutoksilla tai kustannuksilla.

Koeasetelmat voivat kuitenkin olla ongelmallisia, koska aina ei ole selvästi löydettävissä tai määriteltävissä kontrolliryhmää (luonteva kontrolliryhmä voi löytyä esimerkiksi toisesta kunnasta, terveyskeskuksesta tai sairaanhoitopiiristä). Ongelma voidaan joskus ratkaista niin, että koeryhmälle tarjotaan uutta palvelua ja kontrolliryhmä jatkaa tavanomaisen palvelun käyttöä. Tämän jälkeen verrataan koeryhmän ja kontrolliryhmän muutosta terveydessä ja hyvinvoinnissa³⁰. Tässäkin ongelmana on se, että ryhmien tulisi olla satunnaistettuja ja siten lähtötilanteessa samankaltaisia. Palveluihin hakeutuvat henkilöt ovat usein ainakin jossain määrin valikoituneita henkilöitä esimerkiksi terveydentilansa, toimintakykynsä tai sairautensa perusteella. Lisäksi palvelujen tarjonnassa voi olla alueellisia eroja. Kun tutkittavia henkilöitä ei pystytä erinäisistä syistä täysin satunnaisesti valitsemaan koe- ja kontrolliryhmiin, päädytään hyödyntämään kvasikokeellista tutkimusasetelmaa, jossa kaikkia tarkasteltavaan ilmiöön liittyviä mahdollisia tekijöitä ei pystytä täysin kontrolloimaan. Tällöin tulokset pystytään yleistämään vain siihen ryhmään, joka on kokeiluun osallistunut.

Julkisten palveluiden vaikuttavuutta ei aina tarvitse arvioida kokeellisten tutkimusten avulla. On myös mahdollista

hyödyntää esimerkiksi rekisteritutkimuksen menetelmiä ja systemaattisia kirjallisuuskatsauksia. Rekisteritutkimus mahdollistaa kaltaistamisen avulla kokeellisen aselman toteuttamisen ja ilmiön pitkän seurannan. Ongelmana on usein se, etteivät tietojen kattavuus ja luotettavuus ole välttämättä aina riittäviä. Rekistereiden kautta ei ole mahdollista saada kattavaa kuvaa hyvinvoinnin ja terveyden kannalta tärkeitä taustatekijöistä, vaan on yhdistettävä useita aineistoja. Systemaattiset kirjallisuuskatsaukset tarjoavat vastauksen tarkasti rajattuun tutkimuskysymykseen ja hyödyntävät kattavasti eri tutkimustietoa. Kirjallisuuskatsaus voi koostua useasta kokeellisesta vaikuttavuustutkimuksesta ja perustua niiden perusteella tehtyyn synteisiin. Hyviä esimerkkejä systemaattisista kirjallisuuskatsauksista ovat esimerkiksi Käypä hoito -suositukset³¹, Joanna Briggs -instituutin tuottamat Hotus-hoitosuositukset³² ja Cochrane-katsaukset³³.

Erilaisia vaikuttavuustiedon tuottamisen menetelmiä ja vaihtoehtoja on siis useita. Julkisen johtamisen näkökulmasta ongelmat eivät aina liity tiedon tuottamiseen sinänsä, vaan pikemminkin johtamiseen toimintana ja tiedon käyttöön liittyviin osaamisen vajeisiin. Vaikuttavuustutkimuksen aikajänne on usein pitkä, jolloin vaikuttavuusarvioinnin ja johtamistyön aikaikkunat eivät kohtaa. Vaikuttavuustiedon saatavuuteen ja luettavuuteen voi myös liittyä ongelmia. Esimerkiksi tutkimustieto raportoidaan tiedeyhteisön tarpeiden mukaan, eikä tiedon sovellettavuutta pohdita käytännön johtamistyön näkökulmasta. Outi Simonen³⁴ toteaa, että vaikuttavuustiedon hyödyntämistä johtajan työssä estävät myös johtamistyöhön ja organisaatioon liittyvät tekijät. Julkisten organisaatioiden toi-

31 Duodecim 2021.

32 Hotus 2021.

33 Cochrane 2021.

34 Simonen 2012, 56.

mintakulttuurit eivät aina tue tutkimustiedon hyödyntämistä parhaalla mahdollisella tavalla. Kaikilla johtajilla ei välttämättä ole riittävästi osaamista hyödyntää vaikuttavuustietoa johtamistyössään. Sen vuoksi on tärkeää, että vaikuttavuustiedon tuottamiselle ja käsittelylle on yhteisesti sovitut rakenteet organisaatioissa.

Vaikuttavuuden arvioinnin näkökulmia

Vaikuttavuuden arvioinnin tueksi on kehitetty erilaisia malleja ja lähestymistapoja, joista esittelemme kaksi yleisesti julkisen toiminnan arvioinnissa käytettyä. Alun perin John Øvretveitin laatimassa arviointimatriisissa (taulukko 1) organisaation kokonaisvaikuttavuus muodostuu tarkasteltaessa asiakkaan tarpeita ja voimavaroja, ammatillisen toiminnan laatua ja johtamisen toimintatapoja ja -periaatteita suhteessa panoksiin, prosesseihin ja vaikutuksiin³⁵.

Puttick ja Ludlow ovat esittäneet organisaatiotasaisen vaikuttavuuden arvioinnin mallin viiden eri tason avulla. Heliskoski on konkretisoinut myöhemmin Puttickin ja Ludlowin mallia tarjoamalla palveluntuottajille työkaluja ja esimerkkejä vaikuttavien palvelujen tuottamiseksi.³⁶ Puttickin ja Ludlowin vaikuttavuuden portaat ovat hyvä ja konkreettinen keino tarkastella ja arvioida julkisen toiminnan vaikuttavuutta. Tasojen mukaisesti organisaatio voi arvioida joko itse tai yhdessä ulkopuolisen toimijan kanssa toimintansa vaikuttavuutta. Puttickin ja Ludlowin mallissa arviointi kohdistuu organisaation toimintaprosesseihin sekä vaikuttavuuden arvioinnissa käytettyihin aineistoihin ja arvioinnin toistettavuuteen.

35 Øvretveit 1998, Vaarama ym. 2014, 32–36.

36 Puttick & Ludlow 2012, Heliskoski ym. 2018.

Taulukko 1. Vaikuttavuuden arviointimatriisi
(Øvretveit 1998, Vaarama & Pieper 2003; 2008)

Arvioinnin näkökulmat	Panokset, rakenteet	Prosessit	Vaikutukset
Asiakkaan laatu/Vaikuttavuus	Asiakkaan voimavarat, tarpeet ja odotukset	Vuorovaikutus asiakkaan kanssa, osallistaminen, voimaannuttaminen, kohtelu, preferenssien huomioon ottaminen	Tarpeiden tyydyttyminen, ongelmien lieventyminen, elämään tyytyväisyys, koettu, elämänlaatu (fyyminen, psyykinen, sosiaalinen), ympäristön tuki
Ammatillinen laatu/Vaikuttavuus	Ammattitaito, laatukriteerit, standardit, dokumentoinnin ja arvioinnin välineet, motivaatio	Asiakkaan voimavarojen ja tarpeiden arviointi, palvelusuunnitelmat, hoidon ja hoivan käytännöt, tiimityö, tavoitteellisuus, joustavuus, ystävällisyys, jatkuvuus, kirjaamiskäytäntö	Ammatillisten kriteerien täyttyminen, asiakkaan ongelmien ratkaisu tai lieventyminen, hoidon psykososiaaliset ja kliiniset tulokset
Johtamisen laatu/Vaikuttavuus	Toimintaa ohjaava missio, resurssit, työn organisointi ja johtamistyyli, verkostot, laillisuus, yhteistyö, seurannan ja arvioinnin välineet	Resurssien käyttö, tavoitteelliset ja määritellyt toiminta- ja yhteistyöprosessit, arviointi, konfliktien ratkaisu, kehittäminen ja kehittyminen	Vaikuttavat ja oikein kohden- tuvat palvelut, oikeudenmukainen jako, järkevä työnjako, hyvinvoiva työyhteisö

Kuvio 1. Vaikuttavuuden portaat.

Taso 5

Organisaatiolla on ohjeistus, järjestelmät ja prosessit, joilla varmistetaan yhdenmukainen arvioinnin toistettavuus.

Taso 4

Organisaatio on toistanut riippumattoman arvioinnin vähintään kerran, ja arviointien tulokset tukevat toisiaan.

Taso 3

Organisaatio pystyy kontrolli- ja vertailuryhmän avulla osoittamaan toiminnan ja muutoksen syy-seuraus-suhteen.

Taso 2

Organisaatio kerää dataa, joka osoittaa myönteisiä muutoksia, mutta ei pysty todentamaan, että sen toiminta saa aikaan muutoksen.

Taso 1

Organisaatio osaa kuvata loogisesti, johdonmukaisesti ja vaikuuttavasti, mitä se tekee ja miksi toiminnalla on merkitystä.

Molempia edellä mainittuja malleja on hyödynnetty julkisen toiminnan arvioinnissa. Ne painottavat hieman erilaisia tekijöitä. Vaikuttavuuden portaat tarkastelevat organisaatitasoisesti vaikuttavuutta, kun taas Øvretveitin malli yhdistää asiakkaiden, ammatillisen toiminnan ja johtamisen näkökulmat panoksiin, prosesseihin ja vaikutuksiin vaikuttavuuden arvioinnin kokonaisuudessa.

Seuraavaksi kuvaamme esimerkkiä, jossa on pyritty luomaan selkeät rakenteet kuntalaisten terveyteen ja hyvinvointiin liittyvän vaikuttavuustiedon hyödyntämiselle kuntaorganisaatiossa. Esimerkkikunnaksi valitsimme Kuopion, joka on yksi Suomen suurista kaupungeista. Kuopiossa on jo vakiintunut käytäntö tuottaa hyvinvointikertomus valtuustokausittain ja hyödyntää tietoa julkisessa johtamisessa. Jäsenämme hyvinvointikertomusta myöhemmin vaikuttavuuden portaiden avulla.

Vaikuttavuustieto ja vaikuttavuuden arviointi kunnan johtamisessa

Terveydenhuoltolain mukaisesti Suomen kunnat raportoivat hyvinvointikertomuksella valtuustolle valtuustokausittain kun-

talaisten terveydestä ja hyvinvoinnista sekä toteutetuista toimenpiteistä³⁷. Vaikuttavuuden portaiden toteumaa arvioitaessa voidaan Kuopion laajan hyvinvointikertomuksen³⁸ tuottamaa vaikuttavuustietoa ja sen käyttöä arvioida kunnan poliittisessa ja strategisessa johtamisessa. Tarkastelemme seuraavaksi Kuopion hyvinvointikertomusta vaikuttavuuden portaiden (kuvio 1) avulla, jolloin sitä voidaan arvioida vaikuttavuusperusteisen suunnittelun ja johtamisen näkökulmasta.

Tarkastelun perusteella hyvinvointikertomusta työestetään palvelualueiden yhteistyönä hyvinvointiryhmässä ja hyvinvointiryhmän valmistelevalle ryhmälle. Hyvinvointisuunnittelu toteutetaan hyvinvointiryhmässä, joka koostuu asiakkuusjohtajista. Suunnittelua johtaa ja valvoo Kuopion kaupunginjohtajan johtama johtoryhmä, joka koostuu kaupunginjohtajasta sekä strategia- ja palvelualuejohtajista. Kertomuksessa huomioidaan kuntastrategian painopisteet ja linjaukset, hyvinvoinnin edistämisen erillisohjelmat ja suunnitelmat, hyvinvointisuunnitelma eli tavoitteet, toimenpiteet, vastuutahot, resurssit ja arviointimittarit kuntalaisten hyvinvoinnin edistämiseksi sekä arviointi toteutuneesta hyvinvoinnin edistämisestä. Kertomuksessa tulee hyvin esille hyvinvoinnin ja terveyden nyky- ja tavoitetila. Kuntalaisten hyvinvointitiedon perusteella on laadittu vuoteen 2021 ulottuva visio. Visiossa kuvataan kuopiolaisten hyvinvoinnin tavoitetilaa tiivistäen se seuraavasti: Reipas, reilu ja raitis kuopiolainen terveessä ja turvallisessa ympäristössä. Vision neljä ulottuvuutta on avattu alla olevassa listassa.

- Reipas = liikunta, ravitsemus, kuntalaiset osallistuvat ja vaikuttavat, työllistyminen, aktiivisuus, ei mielenterveysongelmia

37 Sosiaali- ja terveysministeriö 2020.

38 Kuopion kaupunki 2018 1 & 2.

- Reilu = turvallisuus, mm. ei kiusata, ei väkivaltaa, ei seksuaalista häirintää ja kuntalaisia osallistetaan suunnitteluun ja päätöksentekoon
- Raitis = alkoholihaittojen ehkäisy ja vähentäminen
- Terveellisessä ja turvallisessa ympäristössä = saa varhaista tukea, yhteisöllisyys, turvallisuus (ei liikenneonnettomuuksia tms.) viihtyisyys, terveellinen ympäristö

Hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseksi on laadittu vaikuttavuusperusteinen arviointisuunnitelma, josta käyvät ilmi niin tavoitteisiin pääsemisen keinot kuin mittarit, joilla tavoitteiden saavuttamista mitataan. Esimerkkejä keinoista ovat terveiden elintapojen osalle suunniteltu päihdeongelmien väheneminen, jonka saavuttamiseksi on määritelty vastuutahot väestöryhmittäin (mm. poliisi, sosiaali- ja terveystalvet, nuorisotyö ja järjestöt). Toimenpiteitä tavoitteen saavuttamiseksi on muun muassa Ankkurityöryhmän toiminta poliisilaitoksella, Tie Selväksi -toimintamallin toteuttaminen ja Huomaa lapsi-toiminta, jolla tuetaan päihteitä käyttävien perheiden lapsia ja nuoria. Tavoitteiden saavuttamista kuvaavat mittarit saadaan muun muassa poliisin tilastoista, kouluterveyskyselyistä, Kuopion omista tilastoista, tilasto- ja indikaattoripankki Sotkanetistä, Terveiden ja hyvinvoinnin laitokselta ja aikuisten terveys-, hyvinvointi- ja palvelututkimuksesta.

Kun verrataan hyvinvointikertomusta vaikuttavuuden portaiden tasoihin (kuvio 1), voidaan todeta, että tasot 1–3 toteutuvat hyvinvointikertomuksessa. Kertomuksessa kuvataan loogisesti, johdonmukaisesti ja vakuuttavasti se, mitä tehdään (taso 1), kerätään dataa, jolla osoitetaan myönteiset muutokset, mutta ei pystytä todentamaan, että toiminta sai aikaan muutoksen (taso 2) sekä pystytään kontrolli- tai vertailuryhmän avulla osoittamaan toiminnan ja muutoksen syy-seuraussuhdetta (taso 3).

Hyvinvointikertomuksesta ei kuitenkaan käy ilmi, miten vaikuttavuuden tasojen portaat 4 (riippumaton ja toistettu vaikuttavuuden arviointi) ja 5 (ajantasainen järjestelmä vaikuttavuuden seurannalle ja varmistamiselle) toteutuvat. Huomioitavaa on, että vaikuttavuusperusteisen johtamisen prosessia ei ole kuvattu hyvinvointikertomuksessa (vaikuttavuuden tason porras 5, kuvio 1). Johtaminen kuvataan hierarkiakuviossa ja kaupungin talousarvioprosessin vuosikellon yhteydessä tiedotettavana hyvinvointikertomuksen vuosiraporttina ja hyvinvointityön talousarviona sekä valtuustolle tehtävänä hyvinvointiraporttina kerran valtuustokaudessa.

Vaikuttavuuden arvioinnista vaikuttavuusperusteiseen julkiseen johtamiseen

Hallintotieteen, kuten muidenkin tieteenalojen, näkökulmasta tarkasteltuna vaikuttavuuden käsitettä käytetään yleisesti, mutta sillä ei ole yksiselitteistä, vakiintunutta määritelmää. Vaikuttavuus ymmärretään monin eri tavoin muun muassa määrittelijöiden erilaisen koulutus- tai tieteenalataustan vuoksi. Verrattaessa vaikuttavuutta sen lähikäsitteisiin, kuten tehokkuuteen tai tuottavuuteen, käsitteelliset epäselvyydet korostuvat. Huomioitavaa on, ettei selviä eroja tuloksellisuutta kuvaavien käsitteiden välillä ole tehty, vaan vaikuttavuudelle, tehokkuudelle, kustannusvaikuttavuudelle ja tuottavuudelle annetaan hyvin samanlaisia määritelmiä. Vaikuttavuuteen yhdistetään usein myös panokset tai käytetyt resurssit. Vaikuttavuuden arvioinnin haasteiksi puolestaan nähdään erilaiset tiedolliset ja vuorovaikutukselliset osaamisvajheet³⁹. Vaikuttavuustiedon heikko laatu ja syy-seuraussuhteen hahmottamisen vaikeus edellyttävät vaikuttavuuden arvioinnin tutkimusta ja sen menetelmällistä kehittämistä sekä

39 Esim. Mäkelä ym. 2007.

eri tieteenalojen vuorovaikutuksellisuutta. Vuorovaikutuksellisuuden edistäminen puolestaan edellyttää yhtenäisten kansallisten linjausten luomista, resursointia ja eri toimijoiden tiivistä yhteistyötä.

Julkisten palveluiden vaikuttavuuden arviointi on usein hankalaa esimerkiksi siksi, että on eettisesti kyseenalaista rakentaa hyvinvointivaikutusten todentamiseksi koe- ja kontrolliasetelmaa. Vaikuttavuuden arvioinnin tuloksia voi olla vaikea todentaa juuri tehtyjen toimenpiteiden tuottamiksi siksi, että mahdolliset hyvinvointivaikutukset näkyvät vasta pitkällä aikavälillä. Vaikuttavuuden arvioinnin hankaluus ei kuitenkaan poista tarvetta esimerkiksi julkisten palveluiden vaikuttavuuden arvioinnille. Tällaiseen tarkasteluun kuntien laatimat hyvinvointikertomukset luovat hyvän pohjan. Ne tuotetaan valtuustokausittain, joten ne ovat pitkäkestoisia ja niiden pohjalta hyvinvointitavoitteiden toteumaa ja tulevaa hyvinvointisuunnitelmaa voidaan kohdentaa muun muassa hallinnonaloittain tai väestöryhmittäin. On kuitenkin huomioitava, että toimintaympäristöinä kunnat muuttuvat ja muuntuvat jatkuvasti muun muassa lainsäädännön, rakenneuudistusten, väestörakenteen, palvelujen tuotantotapojen ja henkilöstön saatavuuden vuoksi. Tällaisessa toimintaympäristössä erityisesti pitkäjänteisen vaikuttavuuden arvioinnin on mukauduttava vastaamaan muuttuvia olosuhteita.

Tarkasteltaessa esimerkkikunnan laajaa hyvinvointikertomusta vaikuttavuuden portaiden valossa voidaan todeta, että julkisille palveluille asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi keskeistä on tavoitteiden tarkempi rajaaminen, vaikuttavuusarvioinnin lähtökohdat (asiakkaiden subjektiiviset kokemukset tai objektiivisesti mitattavat parametrit) ja se, vastataanko palveluilla tarpeeseen vai kysyntään. Myös asiakkaille koituva hyöty on näyttö vaikuttavuudesta eli asiakkaan elämänlaadun, osal-

lisuuden tai työ- ja toimintakyvyn paranemisesta. Jotta edellä mainitut tavoitteet toteutuisivat, tulisi myös vaikuttavuusperusteisen johtamisen näkyä kuntien hyvinvointikertomusten prosesseissa niin poliittisessa kuin strategisessakin johtamisessa. Edellisen valtuustokauden hyvinvointikertomuksen saavuttamattomat tavoitteet tulisi huomioida seuraavan valtuustokauden hyvinvointikertomuksen suunnittelussa. Näin vältetään se, että hyvinvointikertomukset toistuvat samankaltaisina ja samansisältöisinä valtuustokaudesta toiseen, kuten muun muassa kuntien toteuttamissa sosiaali- ja terveyspalvelujen uudistuksissa on todettu käyvän⁴⁰.

Vaikuttavuusperusteisen johtamisen ideana on, että palveluita johdetaan, kehitetään ja seurataan vaikuttavuustiedon perusteella. Tämän tavoitteen saavuttaminen edellyttää monia asioita. Johtamistyötä ei voi tehdä vain kapean tietopohjan perusteella. Keskeinen kysymys on, miten johtamistyössä yhdistetään eri tavoin ja eri menetelmin tuotettu vaikuttavuustieto, joka liittyy esimerkiksi asiakkaisiin, organisaation toimivuuteen ja talouteen. Toiminnalla on useita eri tavoitteita, joihin liittyvän vaikuttavuustiedon tuottaminen voi olla myös hajanaista julkisen johtamisen näkökulmasta tarkasteltuna. On tarpeen pohtia Herbert A. Simonin⁴¹ ajatusta arvojen ja tosiasioiden roolista päätöksenteossa ja johtamisessa sekä päätöksentekijän puutteellista tietämystä päätöksenteon vaihtoehtoista ja rajoitettua informaation prosessointikykyä. Vaikuttavuusperusteisen johtamisen ajatus korostaa tosiasioiden merkitystä johtamisessa.

Lisäksi vaikuttavuusperusteinen johtaminen edellyttää vaikuttavuusindikaattoreiden kehittämistä ja vaikuttavuustiedon tuottamisen ”rakenteistamista” osaksi organisaatioiden tiedon- tuotantoa ja olemassa olevia alueellisia tai kansallisia tietova-

40 Paronen 2015, 147–148.

41 Simon 1996, 118–119.

rantoja. Esimerkiksi koe-kontrolliasetelmaan perustuvat tutkimukset vaativat toteutuakseen paljon sekä inhimillisiä että taloudellisia resursseja. Vaikuttavuusarvioinnissa on tarpeen ottaa tiedon tuottajat, -käyttäjät ja toimenpiteiden kohderyhmät mukaan prosessiin jo varhaisessa vaiheessa, sillä se edistää tiedon hyödyntämistä ja vaikuttavampien palveluiden kehittämistä. Toivottavaa on, että vaikuttavuustutkimuksen haasteista huolimatta lisääntyviä mahdollisuuksia vaikuttavuustiedon tuottamiseen ja hyödyntämiseen julkisessa johtamisessa käytetään ja tullaan käyttämään jatkossa aktiivisesti. Tämä edellyttää julkisilta organisaatioilta koko organisaation läpäiseviä johtamisen prosesseja, joissa on yhteisesti sovittu vaikuttavuustiedon käytöstä ja periaatteista. Sovittaviin asioihin voivat lukeutua esimerkiksi se, mitä vaikuttavuustietoa johtamisessa käytetään, mistä tieto tulee ja kuka sen tuottaa, millaisena tieto tulee johtajille (tietotuotteet, vaikuttavuusindikaattorit) ja miten tieto merkityksellistetään osaksi johtamistyötä.

Julkisten palveluiden kokonaisvaltainen vaikuttavuuden arviointi edellyttää eri tieteiden välistä yhteistyötä ja moniammatillista osaamista. Vaikuttavuuden arvioinnin tulisi perustua monimenetelmälliseen lähestymistapaan, päteväksi havaittujen vaikuttavuusmittareiden hyödyntämiseen ja ajantasaiseen seurantaan. Vain näin voimme saada tietoa palveluiden vaikuttavuutta määrittävistä tekijöistä, elementeistä ja mekanismeista niiden taustalla. Vaikuttavuustiedon hyödyntämisessä on syytä olla kriittinen. Tämä tarkoittaa laaja-alaista ymmärrystä siitä, miten vaikuttavuustietoa tuotetaan, mistä sitä löydetään ja miten sitä tulkitaan ja hyödynnetään julkisessa johtamisessa. Tulevaisuudessa hallintotieteen mahdollisuutena onkin vahvistaa vaikuttavuustutkimusta esimerkiksi johtamisen, integroituvien palveluiden ja monimuotoistuvien organisaatioiden näkökulmista muuntuvassa ja kompleksisessa toimintaympäristössä.

Lähteet

- Aronkytö, Timo (2010) *Terveysthuoltojärjestelmien kehityssuunnat Euroopassa Ruotsi, Norja, Tanska, Alankomaat, Saksa ja Iso-Britannia*. Sitran selvityksiä 16.
- Cochrane (2021) *Cochrane Library*.
- Dahler-Larsen, Peter (2005) *Vaikuttavuuden arviointi, Hyvät käytännöt –ohjelman menetelmäkäsikirja*. Helsinki: Stakes.
- Duodecim (2021) *Käypä hoito -suositukset*.
- Evans-Lacko, Sara & Martin Knapp (2017) Healthcare – evaluating the overall system. Teoksessa Bent Greve (toim.) *Handbook of social policy evaluation*. UK: Edward Elgar Publishing Limited, 279–299.
- Gray Muir, John A. (2009) *Evidence based health care and public health: How to Make Decisions about Health Services and Public Health*. Elsevier Health Sciences, 303–332.
- Greve, Bent (2017) *Crossing the Quality Chasm: A New Health System for the 21st Century*. Teoksessa Bent Greve (toim.) *Handbook of social policy evaluation*. UK: Edward Elgar Publishing Limited, 516–520.
- Heliskoski, Johanna & Heidi Humala & Riina Kopola & Anna Tonteri & Salla Tykkyläinen (2018) *Vaikuttavuuden askelmerkit. Työkaluja ja esimerkkejä palveluntuottajille*. Sitran selvityksiä 130.
- Hotus (2021) *Hotus-hoitosuositukset*. Helsinki: Hoitotyön tutkimussäätiö.
- Kendall, Jeremy & Martin Knapp (2000) *Measuring performance of voluntary organization*. Public Management: an international journal of research and theory, 2:1, 105–132.
- Kettunen, Pekka (2018) *Vaikuttavuusarvioinnin kytkeminen osaksi johtamista*. Hallinnon tutkimus, 37:3, 176–186.
- Konu, Anne & Pekka Rissanen & Mervi Ihantola & Reijo Sund (2009) “Effectiveness” in Finnish healthcare studies. Scandinavian Journal of Public Health, 37:1, 64–74.
- Kotiranta, Tuija, & Mikko Mäntysaari (2017) *Vaikuttavuus tulee ja menee – ja palaa taas takaisin*. Teoksessa Annamari Tuulio-Henriksson & Laura Kallioma-Puha, & Pirkko-Liisa Rauhalta (toim.), *Harkittu, tutkittu, avoin: Marketta Rajavaaran juhlakirja*. Helsinki: Kela, 35–50.
- Kuopion kaupunki (2018) *Laaja hyvinvointikertomus 2018–2021 osa 1 ja 2*.
- Liket, Kellie (2017) Challenges for policy-makers: Accountability and cost-effectiveness. Teoksessa Bent Greve (toim.) *Handbook of Social Policy Evaluation*. UK: Edward Elgar Publishing Limited, 183–202.
- Lähdesmäki, Kirsi (2003) *New Public Management ja julkisen sektorin uudistaminen*. Julkaisusarja Acta Wasaensia, Universitas Wasaensis 113.
- Meklin, Pentti (2009a) *Vaikuttavuudella on monta näkökulmaa*. Premissi 3, 6–9.
- Meklin, Pentti (2009b) *Muuttuuko mikään? Tuloksellisuuden käsitteen monitulkintaisuus julkishallinnossa*. Teoksessa Jarmo Vakkuri (toim.) *Paras mahdollinen julkishallinto? Tehokkuuden monet tulkinnat*. Helsinki: Gaudeamus, 31–50.
- Miettinen, Janissa & Kirsikka Selander & Ismo Linnosmaa (2020) *Sosiaali- ja terveyspalvelujen vaikuttavuuden ja kustannusvaikuttavuuden tutkiminen*. Teoksessa Helena Taskinen & Anneli Hujala (toim.) *Uudistuva sosiaali- ja terveysala*. Tampere:University Press, 78–128.
- Mustonen, Erja (2021) *Telephone-based health coaching for chronic disease patients: evaluation of short- and long-term effectiveness of health benefits and costs*. Publications of the University of Eastern Finland Dissertations in Social Sciences and Business Studies 240.

- Mäkelä, Marjukka & Minna Kaila & Kristian Lampe & Martti Teikari (toim.) (2007) *Menetelmien arviointi terveydenhuollossa*. Helsinki: Duodecim.
- Mäki-Opas, Tomi & Marja Vaarama & Tarmo Valkonen & Jaana Leinonen & Antti Syväjärvi & muu PROMEQ-konsortio (2019) *Työkalupakki vaikuttavaan hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseen – Sosiaalinen laatu, elämänlaatu, vaikuttavuusindikaattorit, hyvät käytännöt, osallistavat työmenetelmät ja kypsyysanalyysi*. PROMEQ Policy Brief.
- Paronen, Elsa (2015) *Rationaalinen päätöksenteko sosiaali- ja terveystieteiden uudistuksissa – tapaustutkimus kahdesta sosiaali- ja terveystieteiden uudistuksesta Pohjois-Savossa*. Publications of the University of Eastern Finland Dissertations in Social Sciences and Business Studies 109.
- Politt, Christopher (1986) *Beyond the managerial model: The case for broadening performance assessment in government and the public services*. Financial Accountability & Management 2:3.
- Puttick, Ruth & Joel Ludlow (2012) *StandardS of EvidEnCE for impact investing*. Nesta, 1–16.
- Rajavaara, Marketta (2006a) *Vaikuttavuuden tietokulttuurit*. Hallinnon tutkimus 25:3, 81–91.
- Rajavaara, Marketta (2006b) *Yhteiskuntaan vaikuttava Kela. Katsaus vaikuttavuudenkäsitteisiin ja arviointiin*. Sosiaali- ja terveysturvan katsauksia 69. Helsinki:Kela.
- Rajavaara, Marketta (2007) *Vaikuttavuusyhteiskunta. Sosiaalisten olojen arvostelusta vaikutusten todentamiseen*. Sosiaali- ja terveysturvan tutkimuksia 84. Helsinki:Kela.
- Rubin, Allen & Earl Babbie (2017) *Essential Research Methods for Social Work*, Boston: CENGAGE Learning, 1–40.
- Rytilä, Maari (2011) *Tietoperustainen johtaminen palvelutoiminnan suunnittelussa julkisella terveydenhuoltoalalla*. Acta Electronica Universitatis Lapponiensis 81.
- Saarni, Samuli (2010) *Vaikuttavuuden huomiointi terveydenhuollon päätöksenteossa*. Turun yliopisto, Lääketieteellinen tiedekunta ja Terveyden ja hyvinvoinnin laitos Mielen terveys ja päihdepalvelut -osasto 40.
- Salminen, Ari (2009) *Hallintotiede. Organisaatioiden hallinnolliset perusteet*. Helsinki: Edita.
- Salminen, Ari (2011) *Mitä on hallintotiede – tieteenalan identiteettiä rakentaminen*. Teoksessa Turo Virtanen & Pertti Ahonen & Antti Syväjärvi & Pirkko Vartiainen & Juha Vartola & Jari Vuori (toim.) *Suomalainen hallinnon tutkimus – mistä, mitä, minne? Hallinnon tutkimuksen seuran juhlakirja*, Tampere: University Press, 305–323.
- Sharma, Nidhi & Reetesh K. Singh (2019) *A unified model of organizational effectiveness*. Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance 6:2, 114–128.
- Silander, Mika & Jussi Välimaa (1999) *Tavoite 6-ohjelman ESR-toimenpiteiden vaikuttavuuden arvioinnin kehittäminen*. Tavoite 6-ohjelman pilottitutkimus. Helsinki: Edita.
- Silvennoinen-Nuora, Leena (2010) *Vaikuttavuuden arviointi hoitoketjussa*. Tampere: University Press 1006.
- Simon, Herbert A (1996) *Models of My Life*. Cambridge, United States: The MIT Press.
- Simonen, Outi (2012) *Vaikuttavuustiedon hyödyntäminen erikoissairaanhoidon johtamisessa*. Tampere: University Press 1156.

- Simonen, Outi & Marja Blom & Elina Viitanen (2011) *Knowledge of effectiveness and its application in secondary healthcare management*. International Journal of Productivity and Performance Management 60:8, 797–812.
- Simonen, Outi & Elina Viitanen & Marja Blom (2012) *Factors relating to effectiveness data use in healthcare management*. International Journal of Productivity and Performance Management 61:7, 752–764.
- Simonen, Outi & Elina Viitanen & Anne Konu & Marja Blom (2009) *Effectiveness in political administrative decision-making in specialized healthcare*. Scandinavian Journal of Public Health 37:5, 494–502.
- Sinkkonen, Sirkka & Juha Kinnunen (1994) *Arviointi ja seuranta julkisella sektorilla*. Kuopio: Yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 22.
- Sintonen, Harri & Markku Pekurinen (2006) *Terveystaloustiede*. Helsinki: WSOY.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (2020) *Terveystaloustiede* (1326/2010, § 12). Finlex.
- Vaarama, Marja & Sakari Karvonen & Laura Kestilä & Pasi Moisio & Anu Muuri (2014) *Suomalaisten hyvinvointi 2014*, 22 Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinninlaitos.
- Vaarama, Marja & Richard Pieper (toim.) (2006) *Managing integrated care for older persons. European perspectives and good practices*. Stakes and European Health Management Association (EHMA). Vaajakoski: Gummerus.
- Valtioneuvosto (2019) *Pääministeri Sanna Marinin hallituksen ohjelma 10.12.2019 OSALLISTAVA JA OSAAVA SUOMI – sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta* 31. Helsinki: Valtioneuvoston julkaisuja.
- Vartiainen, Pirkko & Harri Raisio (2011) *Hallintotiede uuden ajan kynnyksellä – näkökulmana kompleksisuusajattelu*. Teoksessa Turo Virtanen & Pertti Ahonen & Antti Syväjärvi & Pirkko Vartiainen & Juha Vartola & Jari Vuori (toim.) *Suomalainen hallinnon tutkimus – mistä, mitä, minne? Hallinnon tutkimuksen seuran julkaisuja*. Tampere: University Press, 388–411.
- Virtanen, Petri & Jarmo Vakkuri (2016) *Julkisen toiminnan tuloksellisuuden arviointi*. Helsinki: Tietosanoma.
- Vuorela, Piia & Antti Malmivaara & Jorma Komulainen & Pekka Jousilahti (2014) *Tutkimustiedon kriittinen arviointi: Miten arvioida ja hyödyntää havainnoivan tutkimuksen tuottamaa tietoa?* Lääketieteellinen Aikakauskirja Duodecim 130:15, 1545–1550.