



## TULOKSELLISUUDEN MITTAAMINEN SOSIAALI- JA TERVEYSPALVELUISSA

2016



Kaupunkitarkastajat Katja Bosisio-Hillberg ja Liisa Kähkönen  
10.3.2017

---

## Sisällysluettelo

1 ARVIOINNIN TAUSTATIEDOT .....	3
1.1 Arvioinnin tavoite ja laajuus.....	3
1.2 Arvioinnin kohde ja taustatiedot .....	3
1.3 Arviointikysymykset ja -kriteerit .....	6
1.4 Arvioinnin aineistot ja menetelmät .....	6
2 HAVAINNOT .....	7
2.1 Perhe- ja sosiaalipalvelut .....	7
2.1.1 Lapsiperheiden palvelut.....	7
2.1.2 Lastensuojelu .....	8
2.1.3 Vammaispalvelut .....	9
2.1.4 Nuorten palvelut ja aikuissosiaalityö .....	11
2.1.5 Yhteenveto .....	12
2.2 Terveys- ja päihdepalvelut .....	13
2.2.1 Terveysasema- ja sisätautien poliklinikkatoiminta .....	13
2.2.2 Suun terveydenhuolto.....	15
2.2.3 Päivystys .....	18
2.2.4 Psykiatria ja päihdepalvelut .....	19
2.2.5 Yhteenveto .....	22
2.3 Sairaala-, kuntoutus- ja hoivapalvelut .....	23
2.3.1 Sairaalan vuodeosastotoiminta .....	23
2.3.2 Kotihoito.....	25
2.3.3 läkkäiden ympärivuorokautinen hoito .....	26
2.3.4 Yhteenveto .....	28
2.4 Vaikuttavuuden mittaaminen käynnistymässä .....	29
2.5. Kokoavat havainnot.....	30
3 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	32
4 TOIMENPIDE-ESITYS JA LISÄTIEDOT .....	33
LÄHTEET .....	33
LIITTEET .....	35



Kaupunkitarkastajat Katja Bosisio-Hillberg ja Liisa Kähkönen 10.3.2017

---

## 1 ARVIOINNIN TAUSTATIEDOT

### 1.1 Arvioinnin tavoite ja laajuus

Tavoitteena oli arvioida, miten Helsingin sosiaali- ja terveystieteiden keskeisten kuntalaisille tuotettujen sosiaali- ja terveystieteiden tuloksellisuutta. Arvioinnin ulkopuolelle jätettiin kaupungin sisäiset palvelut. Arviointi laadittiin samanlaisena kuin vuonna 2015 toteutettu sivistystoiminta, rakennus- ja ympäristötoiminta sekä kaupunkisuunnittelu- ja kiinteistötoiminta koskevat arvioinnit.

Kuntalain (410/2015) § 121 määrittelee tarkastuslautakunnan tehtäväksi arvioida, ovatko valtuuston asettamat toiminnan ja talouden tavoitteet kunnassa ja kuntakonsernissa toteutuneet ja onko toiminta järjestetty tuloksellisella ja tarkoituksenmukaisella tavalla. Tämä arviointi toteuttaa tehtävää yhden toimialan näkökulmasta.

### 1.2 Arvioinnin kohde ja taustatiedot

Helsingin strategiaohjelman 2013–2016 mukaan toiminnan mittaaminen on osa johtamiskulttuuria. Strategiaohjelmassa ei tällä hetkellä käytetä tuloksellisuuden käsitettä, vaikka kuntasektorin tuloksellisuuden mittaristoa on kehitetty pitkään, vaan strategiassa näkyvät taloudellisuuden lisäksi tuloksellisuuden käsitteistä vain tuottavuus ja laatu. Johtamisen osiossa työhyvinvointi ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet kuvaavat työelämän laatua. Strategiaohjelman otsikot kuvaavat yleisiä vaikuttavuustavoitteita, vaikka vaikuttavuuden käsitettä ei ole mainittu.

Strategiaohjelman Hyvinvoiva helsinkiläinen -osiossa yhteisenä tavoitteena palveluille on tuottavuuden paraneminen. Vaikka tuloksellisuuden käsitettä ei käytetä, useimmat virastot laativat tuloskortin, jossa käytetään tasapainotettua mittaristoa (Balanced scorecard). Tasapainotettu mittaristo tarkoittaa sitä, että mittaamisessa otetaan huomioon organisaation talouden, asiakas-, sisäisten prosessien sekä oppimisen ja osaamisen näkökulmat. Se palvelee kuitenkin lähinnä organisaatioiden johtamista virastotasolla, eikä se näin ollen välttämättä riitä kuvaamaan palvelutuotannon mittaamista. Lisäksi osa virastoista käyttää ns. tuottavuusmatriisia.

Vuosina 2007–2009 toteutettiin Työsuojelurahaston osittain rahoittamana ja Tampereen teknillisen yliopiston tuella hanke, jonka tuloksena syntyi monimuuttuja-ajatteluun perustuva matriisipohjainen tuottavuuden mittaamis- ja johtamistapa. Matriisi mahdollistaa laajemman tuottavuustarkastelun kuin perinteinen tuotos/panos -mittari. Matriisissa voidaan huomioida esimerkiksi laatekijöitä ja välillisiä tuottavuusmittareita, kuten henkilöstön sairauspoissa-



olot.<sup>1</sup> Vaikka Helsingin kaupungilla yleisimmin käytetty tuottavuusmittari oli ainakin vielä 2011 suoritepohjainen tuotos/panos-mittari, tuottavuusmatriisi on käytössä ainakin kahdeksassa virastossa. Jotkut tuottavuusmatriisit perustuvat Balanced scorecard -malliin eli tasapainotettuun tulosmittaristoon.<sup>2</sup>

Tuottavuusmatriisin pilottiprojekteja oli sosiaaliviraston vanhusten palveluissa, aikuisten palvelujen vastuualueella ja lasten päivähoidossa, sittemmin matriisimallia tai vastaavaa monimuuttujamittaamista on kehitetty esimerkiksi talous- ja suunnittelukeskuksessa (nykyisen kaupunginkanslian osasto), Starassa, rakennusvirastossa, pelastuslaitoksella, kaupunginkirjastossa, suomenkielissä työväenopistossa, nuorisoasiainkeskuksessa ja kulttuurikeskuksessa.<sup>3</sup>

Tuloksellisuuden monta näkökulmaa

Kuntatyönantajat (KT) antoi kunnille kunnallisen palvelutoiminnan tuloksellisuuden arviointia koskevan suosituksen ensimmäisen kerran vuonna 1989. Tasapainotettuun mittaristoon sovitettu tuorein suositus annettiin 17.12.2008. Suosituksen mukaan tuloksellisuuden kehittämisen päämäärä on kunnallisten palvelujen parantaminen vastaamaan palvelujen käyttäjien ja kuntalaisten tarpeita. Koska palvelut kunnissa ovat pääosin työvoimavaltaisia, suosituksen mukaan tuloksellisuuteen kuuluu taloudellisuuden, tuottavuuden, laadun ja vaikuttavuuden ohella myös työelämän laatu.

Valtiovarainministeriö antoi 13.6.2012 ohjeen hallinnonaloille vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman laatimiseksi, jossa käytetään pitkälti samaa käsitteistöä. Tuorein käsitteistö löytyy valtiovarainministeriön Kestävän kuntatuottavuuden ja tuloksellisuuden mittaamisen käsikirjasta 2014. Kunta-alan työmarkkinaosapuolet suosittelivat 2015, että ”kunta-alan tuloksellisuuden arvioinnissa käytetään valtiovarainministeriön johdolla valmisteltua kestävän tuottavuuden arviointimallia ja mittaristoa, joka tunnistaa julkisen palvelun erityisluonteen.”<sup>4</sup>

Tuloksellisuuskäsitteistöä voidaan kuvata oheisen kuvion avulla:

---

<sup>1</sup> Jääskeläinen 2009

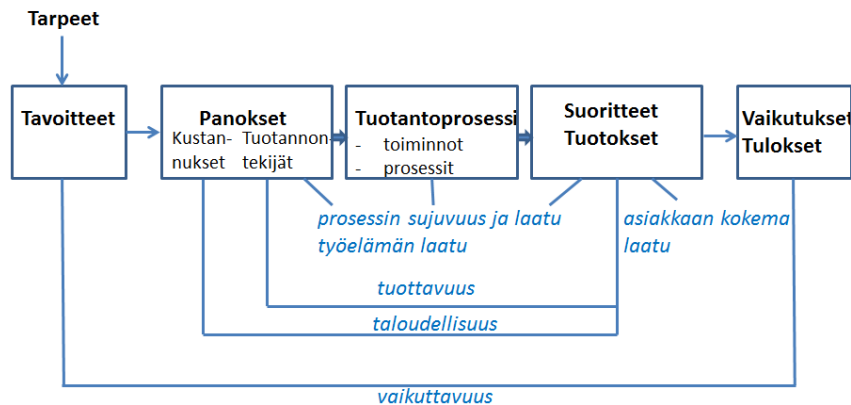
<sup>2</sup> Tuottavuuden mittaaminen ja tuottavuuskehitys Helsingissä 2012

<sup>3</sup> Jääskeläinen 2015

<sup>4</sup> Esitys kunta-alan tuottavuus- ja tuloksellisuustyön vauhdittamiseksi ja tukemiseksi 17.6.2015



Kaupunkitarkastajat Katja Bosisio-Hillberg ja Liisa Kähkönen  
10.3.2017



Kuvio 1. Tuloksellisuus-käsitteistö<sup>5</sup>

Taloudellisuus on panosten ja tuotosten välinen suhde. Esimerkkinä taloudellisuudesta on palvelun yksikkökustannukset. Tuottavuus tarkoittaa tuotosten ja panosten välistä suhdetta. Kokonaistuottavuutta mitataan usein tuotosten ja kustannusten välisellä suhteella, mutta myös palvelukohtaisia tuottavuusmittareita on olemassa. Palvelujen tuotantoprosessia voidaan myös kuvata tai mitata palvelutuotannon sujuvuudella ja laadulla, jotka voivat olla rinnasteisia myös asiakkaan kokemuksen laadun kanssa. Tuottavuuteen ja palveluprosessin sujuvuuteen liittyvät tuottavuutta parantavat toimet, esimerkiksi ydinprosesseihin käytetty aika suhteessa kokonaistyöaikaan ja aikataulujen toteutuminen.

Työelämän laatu tarkoittaa työhyvinvointia, osaamista, motivaatiota, sitoutumista, esimies-alaisuus-suhteiden laatua sekä työyhteisössä vallitsevaa luottamusta, innovatiivisuutta ja oppimisolosuhteita. Työelämän laadun kuvaajana on aiemmin käytetty myös käsitettä ”henkilöstön aikaansaannoskyky”.

Laatu tarkoittaa asiakkaan kokemaa palvelun laatua tai jollakin objektiivisella mittarilla todettua laatua. Useimmiten käytettävissä on asiakastytyväisyyskyselyjen tuloksia. Palvelutuotannon mittareista osa, esimerkiksi ajallisiin suoritavoitteisiin tai prosesseihin liittyvät mittarit voivat käytännössä kuvata sekä tuottavuutta että laatua.

Vaikuttavuus on puolestaan kyky saada aikaan haluttuja vaikutuksia kunta-laisten hyvinvoinnissa. Vaikutukset voivat olla yksilöihin kohdistuvia tai laajempia vaikutuksia lyhyellä tai pitkällä aikavälillä. Useimmat kuntien järjestämät palvelut voidaan tulkita sellaisiksi, että niillä turvataan edellytyksiä vaikuttavuuden toteutumiseksi. Esimerkiksi kunnan on ”järjestettävä määräaikaista terveystarkastuksia kaikille ennalta määritellyn ikä- tai vuosiluokkaan tai muuhun ryhmään kuuluville sekä yksilöllisestä tarpeesta johtuvia terveystar-

<sup>5</sup> Kuvio on muokattu lähteistä Tuloksellisen toiminnan kehittämistä koskeva suositus, Kuntatyönantajat, yleiskirje 24/2008 ja Kestävän kuntatuottavuuden ja tuloksellisuuden mittaamisen käsikirja 2014



kastuksia<sup>6</sup>". Tällöin terveystarkastusten peittävyydellä voidaan kuvata palvelun vaikuttavuuden edellytyksiä, mikäli varsinaista vaikuttavuutta ei voida mitata. Lisäksi kunnan on esimerkiksi "toteutettava iäkkään henkilön arvokasta elämää tukeva pitkäaikainen hoito ja huolenpito ensisijaisesti hänen kotiinsa annettavilla ja muilla sosiaali- ja terveydenhuollon avopalveluilla<sup>7</sup>". Tällöin yhtenä vaikuttavuusmittarina voi olla kotihoidossa olevien osuus, vaikka käytännössä se ei kerro palvelun tarvetta ja laatua.

### 1.3 Arviointikysymykset ja -kriteerit

Arvioinnin pääkysymyksenä oli, mitataanko Helsingin sosiaali- ja terveystalouksissa keskeisten palvelujen tuloksellisuutta monipuolisesti kuntasektorin tuloksellisuusmittareiden mukaisesti?

Arvioinnin osakysymyksiä olivat:

- miten ja minkälaisilla mittareilla palvelun taloudellisuutta mitataan?
- miten ja minkälaisilla mittareilla palvelun tuottavuutta mitataan?
- miten ja minkälaisilla mittareilla palvelun laatua mitataan?
- miten ja minkälaisilla mittareilla työelämän laatua mitataan?<sup>8</sup>
- mitataanko palvelun vaikuttavuutta ja jos, miten? Seurataanko vaikuttavuutta jollakin muulla tavoin?

Lisäksi selvitettiin, miten virasto hyödyntää toiminnassaan ao. mittareita tai niiden tuottamaa informaatiota. Virasto määritteli itse keskeisimmät palvelunsa.

Arviointikriteerinä käytettiin sitä, kuinka monipuolisesti virasto vastasi mittaavansa palveluita. Monipuolisuus tulkittiin siten, että käytetään sekä taloudellisuuden, tuottavuuden, työelämän laadun, laadun että vaikuttavuuden mittareita. Vaikuttavuuden mittaamiseksi on tässä arvioinnissa tulkittu myös vaikuttavuuden edellytysten mittaaminen. Tällöin vaikuttavuusmittari voi olla esimerkiksi sitovan toiminnallisen tavoitteen toteutuminen, mikäli tavoite kuvaa palvelun tai toiminnan lakisäateistä tarkoitusta, tai mittari, joka kuvaa palvelun peittävyttä tai kattavuutta tavoitellusta kohdejoukosta.

### 1.4 Arvioinnin aineistot ja menetelmät

---

<sup>6</sup> Valtioneuvoston asetus neuvolatoiminnasta, koulu- ja opiskeluterveydenhuollosta sekä lasten ja nuorten ehkäisevästä suun terveydenhuollosta 338/2011 § 5

<sup>7</sup> Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveystalouksista 980/2012 § 14.

<sup>8</sup> Vuoden 2015 virastoille suunnatussa kyselyssä käytettiin käsitettä "henkilöstön aikaansaannoskyky", joka perustuu Kuntatyönantajien suositukseen vuodelta 2008. Tämä arviointi toteutettiin käyttämällä tuoreempaa käsitettä työelämän laatu.



Kaupunkitarkastajat Katja Bosisio-Hillberg ja Liisa Kähkönen 10.3.2017

Arviointi laadittiin tekemällä sosiaali- ja terveysvirastolle kysely. Kysely lähetettiin virastopäällikön lisäksi osastopäälliköille. Virasto vastasi kootusti yhdellä vastauksella kustakin palvelusta. Tämän jälkeen kustakin palvelusta vastaava suunnittelijat tai toiminnansuunnittelija sai kommentoida ja täydentää vastausten perusteella laadittua tekstiä ja arvioijien tekemiä tulkintoja mittareista.

## 2 HAVAINNOT

Tähän lukuun on koottu sosiaali- ja terveysvirastolta saadut vastaukset palveluittain. Arvioijien huomiot viraston tuloksellisuusmittareista on tehty taulukoihin ja kutakin osastoa koskevaan yhteenvetoon. Taulukkoon on koottu myös suoritteet palveluittain, joita tarvitaan mittareiden muodostamiseen, vaikka ne eivät olekaan sellaisenaan tuloksellisuuden osatekijöitä.

### 2.1 Perhe- ja sosiaalipalvelut

#### 2.1.1 Lapsiperheiden palvelut

Viraston vastauksen mukaan taloudellisuutta mitataan toiminnallisen tilinpäätöksen yksikkökustannuksilla. Palveluprosessin sujuvuutta ja tuottavuutta mitataan asiakkaiden määrällä työntekijää kohden. Työelämän laadun mittaamiseen on käytössä useita eri mittareita. Mittareiksi ilmoitettiin Kunta10-kysely, työterveyskysely, tulos- ja kehityskeskustelut sekä työsuojelupakki.<sup>9</sup>

Palvelun laadun mittaamisessa on niin ikään käytössä useita eri mittareita. Palvelun laadun mittareiksi ilmoitettiin strategiset toimintamittarit (alla taulukossa esitetty esimerkkejä), asiakastytyväisyyskyselyt, muistutukset ja kantelet, palautejärjestelmä (Happy or Not-pikapalaute), HaiPro (potilasturvallisuutta koskevat ilmoitukset) -ilmoitusten seuranta ja käsittely. Lisäksi koulu- ja opiskelijaterveydenhuollossa seurataan mm. palvelujen peittävyttä.<sup>10</sup>

PALVELU: Lapsiperheiden palvelut		
Tuloksellisuuden näkökulma	Viraston ilmoittamat mittarit	Arvio ilmoitetusta mittarista
Suoritteet	Kouluterveydenhuollon käynti, opiskeluterveydenhuollon käynti, terveysneuvonnan käynti	Kuvaavat suoritteita
Taloudellisuus	Toiminnallisen tilinpäätöksen yksikkökustannus	Kuvaa taloudellisuutta
Tuottavuus ja palveluprosessin sujuvuus	Asiakkaiden määrä/työntekijä	Kuvaa tuottavuutta

<sup>9</sup> Sosiaali- ja terveysviraston vastaus kyselyyn 13.6.2016

<sup>10</sup> Sosiaali- ja terveysviraston vastaus kyselyyn 13.6.2016



Kaupunkitarkastajat Katja Bosisio-Hillberg ja Liisa Kähkönen  
10.3.2017

Työelämän laatu	Kunta10-kysely	Antavat tietoa työelämän laadun seurantaan
	Työterveyskysely	
	Tulos- ja kehityskeskustelut	
	Työsuojelupakki	
Laatu	Strategiset toimintamittarit (esim. kotikäyntien määrä äitiys- ja lastenneuvoloissa, laajojen terveystarkastusten peittävyys äitiys- ja lastenneuvoloissa sekä kouluterveydenhuollossa, auditkyselyt, tupakointi-kyselyt, äidin ylipaino, lapsen ylipaino, imetys, eri peittävyyslukuja)	Voivat kuvata palvelun laatua, osa voi kuvata myös vaikuttavuutta, mikäli tuloksia seurataan esimerkiksi vuositasolla
	Asiakastyytyväisyyskyselyt	Antavat tietoa laadun seurantaan
	Muistutukset ja kantelut	
	Happy or Not -pikapalaute käytössä kolmessa kouluterveydenhuollon pisteessä	
	HaiPro-ilmoitusten seuranta ja käsittely (potilasturvallisuutta koskevat ilmoitukset)	Voivat kuvata palvelun laatua, mutta myös vaikuttavuutta tai sen edellytyksiä
Koulu- ja opiskeluterveydenhuollossa seurataan palvelujen peittävyttä, tupakointia, ylipainoisten määrää		
Vaikuttavuus	Ei mitata, mittarit puuttuvat. Mittareita kehitetään jatkuvasti.	Strategisista toimintamittareista osan voi sanoa kuvaavan myös vaikuttavuutta. Palvelujen peittävyyden kehitys kuvaa vaikuttavuuden edellytyksiä

### 2.1.2 Lastensuojelu

Viraston vastauksen mukaan taloudellisuutta mitataan hoitovuorokauden hinnalla. Palveluprosessin sujuvuutta ja tuottavuutta mitataan käyttöasteella ja henkilöstömitoituksella. Työelämän laadun mittaamiseen on käytössä useita eri mittareita. Mittareiksi ilmoitettiin Kunta10-kysely, työterveyskysely, tulos- ja kehityskeskustelut sekä työsuojelupakki.<sup>11</sup>

<sup>11</sup> Sosiaali- ja terveystieteiden vastaus kyselyyn 13.6.2016





Kaupunkitarkastajat Katja Bosisio-Hillberg ja Liisa Kähkönen  
10.3.2017

Palvelun laadun mittaamisessa on niin ikään käytössä useita eri mittareita. Palvelun laadun mittareiksi ilmoitettiin strategiset toimintamittarit (alla taulukossa esitetty esimerkkejä), asiakastytyväisyyskyselyt, muistutukset ja kantelut, palautejärjestelmä, sosiaaliasiamiesten vuosiraportti, HaiPro (potilasturvallisuutta koskevat ilmoitukset) -ilmoitusten seuranta ja käsittely.<sup>12</sup>

PALVELU: Lastensuojelu		
Tuloksellisuuden näkökulma	Viraston ilmoittamat mittarit	Arvio ilmoitetusta mittarista
Suoritteet	Lastensuojelun perhehoito vrk, lastensuojelun laitoshoido vrk, läheisverkostosijoitukset vrk	Kuvaavat suoritteita
Taloudellisuus	Hoitovuorokauden hinta	Kuvaa taloudellisuutta
Tuottavuus ja palveluprosessin sujuvuus	Käyttöasteet	Käyttöaste kuvaa tuottavuutta. Henkilöstömitoitus voi kuvata tuottavuuden lisäksi myös laatua
	Henkilöstömitoitus	
Työelämän laatu	Kunta10-kysely	Antavat tietoa työelämän laadun seurantaan
	Työterveyskysely	
	Tulos- ja kehityskeskustelut	
	Työsuojelupakki	
Laatu	Strategiset toimintamittarit (esim. kodin ulkopuolelle sijoitettujen lasten ja hoitovuorokausien määrä)	Voivat kuvata palvelun laatua tai vaikuttavuutta, lukumäärä ei tosin sellaisenaan ole laatumittari
	Asiakastytyväisyyskyselyt	Antavat tietoa laadun seurantaan
	Muistutukset ja kantelut	
	Palautejärjestelmä	
	Sosiaaliasiamiesten vuosiraportti	
	HaiPro-ilmoitusten seuranta ja käsittely	
Vaikuttavuus	Ei mitata, mittarit puuttuvat. Mittareita kehitetään jatkuvasti.	Strategiset toimintamittarit voivat kuvata laadun lisäksi vaikuttavuuden edellytyksiä, kuten lastensuojelun pitkäaikaisten asiakkaiden osuuden pieneneminen ja kodin ulkopuolelle sijoitettujen lasten osuuden väheneminen.

### 2.1.3 Vammaispalvelut

<sup>12</sup> Sosiaali- ja terveystieteiden vastaus kyselyyn 13.6.2016



Viraston vastauksen mukaan taloudellisuutta mitataan toiminnallisen tilinpäätöksen yksikkökustannuksilla. Palveluprosessin sujuvuutta ja tuottavuutta mitataan käyttöasteella ja henkilöstömitoituksella. Työelämän laadun mittaamisessa hyödynnetään Kunta10-kyselyä.<sup>13</sup>

Palvelun laadun mittaamisessa on käytössä useita eri mittareita. Palvelun laadun mittareiksi ilmoitettiin strategiset toimintamittarit (alla taulukossa esitetyt esimerkkejä), asiakastyytyväisyyskyselyt, muistutukset ja kantelut, palautejärjestelmä, Happy or Not -pikapalautteenanto, ostopalveluyksiköiden auditoinnit, työ- ja päivätoiminnan auditoinnit, HaiPro (potilasturvallisuutta koskevat ilmoitukset) -ilmoitusten seuranta ja käsittely. Lisäksi palvelun laadun mittaamisessa käytetään välittömän asiakastyöajan osuuden lisäämistä valituissa palveluissa.<sup>14</sup>

PALVELU: Vammaispalvelut		
Tuloksellisuuden näkökulma	Viraston ilmoittamat mittarit	Arvio ilmoitetusta mittarista
Suoritteet	päivätoiminta käynti, palveluasuminen vrk, laitospalvelu vrk, perhehoito vrk, neuvolatoiminta käynnit	Kuvaavat suoritteita
Taloudellisuus	Toiminnallisen tilinpäätöksen yksikkökustannukset	Kuvaavat taloudellisuutta
Tuottavuus ja palveluprosessin sujuvuus	Käyttöasteet	Käyttöaste kuvaa tuottavuutta. Henkilöstömitoitus voi kuvata tuottavuuden lisäksi myös laatua
	Henkilöstömitoitus	
Työelämän laatu	Kunta10-kysely	Antaa tietoa työelämän laadun seurantaan
Laatu	Strategiset toimintamittarit (esim. vammaispalvelulain mukaiset hakemuksen käsitelty 3 kuukaudessa)	Kuvaa palvelun laatua tai palveluprosessin sujuvuutta.
	Asiakastyytyväisyyskyselyt	Antavat tietoa laadun seurantaan
	Muistutukset ja kantelut	
	Palautejärjestelmä	
	Happy or Not-pikapalautteenantolaite kiertää eri toimipisteissä	

<sup>13</sup> Sosiaali- ja terveystieteiden vastaus kyselyyn 13.6.2016

<sup>14</sup> Sosiaali- ja terveystieteiden vastaus kyselyyn 13.6.2016



	Ostopalveluyksiköiden auditoinnit	
	Työ- ja päivätoiminnan auditoinnit	
	HaiPro-ilmoitusten seuranta ja käsittely	
	Välittömän asiakastyöajan osuuden lisääminen valituissa palveluissa	Kuvaa palvelun laatua tai palveluprosessin sujuvuutta. Voi kuvata myös tuottavuutta.
Vaikuttavuus	Ei mitata, mittarit puuttuvat. Mitareita kehitetään jatkuvasti.	-

#### 2.1.4 Nuorten palvelut ja aikuissosiaalityö

Viraston vastauksen mukaan taloudellisuutta mitataan toiminnallisen tilinpäätöksen yksikkökustannuksilla. Palveluprosessin sujuvuutta ja tuottavuutta mitataan palveluja saaneiden asiakkaiden määrällä. Työelämän laadun mittaamiseen on käytössä useita eri mittareita. Mittareiksi ilmoitettiin Kunta10-kysely, työterveyskysely, tulos- ja kehityskeskustelut sekä työsuojelupakki.<sup>15</sup>

Palvelun laadun mittaamisessa on niin ikään käytössä useita eri mittareita. Palvelun laadun mittareiksi ilmoitettiin strategiset toimintamittarit (alla taulukossa esitetty esimerkkejä), asiakastyytyväisyyskyselyt, muistutukset ja kantelet, palautejärjestelmä, Happy or Not -pikapalautejärjestelmä, muutoksenhaut ja jaospäätökset, sosiaaliasiamiesten vuosikertomus, HaiPro (potilasturvallisuutta koskevat ilmoitukset) -ilmoitusten seuranta ja käsittely. Vaikuttavuuden mittareina käytetään työllisyyden hoidon vaikuttavuusmittaristoa. Lisäksi vuosittain seurataan työn ja koulutuksen ulkopuolella olevien nuorten tilanteita. Lisäksi asumisneuvonnan vaikuttavuutta on mitattu.<sup>16</sup>

PALVELU: Nuorten palvelut ja aikuissosiaalityö		
Tuloksellisuuden näkökulma	Viraston ilmoittamat mittarit	Arvio ilmoitetusta mittarista
Suoritteet	Kuntouttava työtoiminta työpäivä, toimeentulotuki taloudet, asumisen tukeminen asumisvuorokausi	Kuvaavat suoritteita
Taloudellisuus	Toiminnallisen tilinpäätöksen yksikkökustannukset	Kuvaavat taloudellisuutta
Tuottavuus ja palveluprosessin suju-	Palvelua saaneiden asiakkaiden määrä	Ei kuvaa tuottavuutta ellei suhteuteta johonkin.

<sup>15</sup> Sosiaali- ja terveysviraston vastaus kyselyyn 13.6.2016

<sup>16</sup> Sosiaali- ja terveysviraston vastaus kyselyyn 13.6.2016 ja vastauksen täydennys 30.8.2016



vuos		
Työelämän laatu	Kunta10-kysely	Antavat tietoa työelämän laadun seurantaan
	Työterveyskysely	
	Tulos- ja kehityskeskustelut	
	Työsuojelupakki	
Laatu	Strategiset toimintamittarit (esim. sosiaalityöntekijän kontaktit vs. alle 25-vuotiaat toimeentulotuen hakijat)	Kuvaavat palvelun laatua. Voivat kuvata myös tuottavuutta, palveluprosessin sujuvuutta ja vaikuttavuutta.
	Asiakastyytyväisyyskyselyt	Antavat tietoa laadun seurantaan
	Muistutukset ja kantelut	
	Palautejärjestelmä	
	Happy or Not -pikapalaute käytössä Kallion toimipisteessä	
	Muutoksenhaut ja jaospäätökset	
	Sosiaaliasiamiesten vuosikertomus	
	HaiPro-ilmoitusten seuranta ja käsittely	
Vaikuttavuus	Työllisyyden hoidon vaikuttavuusmittaristo	
	Seurataan vuosittain työn ja koulutuksen ulkopuolella olevien nuorten tilanteita (vuosiraportti)	Voi kuvata palvelun vaikuttavuutta. Tehtyjen terveystarkastusten osuuden kehitys työelämän ja koulutuksen ulkopuolelle kuvaa vaikuttavuuden edellytyksiä. Ennaltaehkäisevän toimeentulotuen saavien osuus toimeentulotuki-asiakkaista voi myös kuvata vaikuttavuuden edellytyksiä.

### 2.1.5 Yhteenvedo

Sosiaali- ja terveysviraston vastauksen mukaan perhe- ja sosiaalipalveluissa taloudellisuutta mitataan pääsääntöisesti kaikkien palveluiden osalta toiminnallisen tilinpäätöksen yksikkökustannuksilla.

Tuottavuutta ja toimintaprosessin sujuvuutta mitataan lastensuojelun ja vammaispalveluiden osalta käyttöasteilla ja henkilöstömitoituksella. Lapsiperheiden palveluiden osalta mittarina on käytössä asiakkaiden määrä työntekijää



kohden. Nuorten palveluiden ja aikuissosiaalityön osalta mittarina käytetään palvelua saaneiden asiakkaiden määrää.

Työelämän laadun kuvaamiseen on käytössä Kunta10-kysely, työterveyskysely, tulos- ja kehityskeskustelut sekä työsuojelupakki-ilmoitukset. Nämä eivät ole sellaisenaan mittareita, mutta antavat tietoa työelämän laadun mittaamista varten.

Palvelun laadun mittaamisessa käytetään monipuolisesti ja runsaasti erilaisia taustatietoja, jotka antavat tietoa palvelun laadun mittaamista varten. Mittareina käytetään yleisesti myös asiakastytyväisyyskyselyitä, muistutuksia ja kanteleita sekä palautejärjestelmiä. Myös HaiPro (potilasturvallisuutta koskevat ilmoitukset) -ilmoitusten seuranta ja käsittelyä käytetään yleisesti palvelun laadun mittaamiseen. Lisäksi käytössä voi olla palvelukohtaisia laadun mittareita, kuten sosiaaliasiamiesten raportteja ja ostopalveluyksiköiden auditointeja. Kaikkien palveluiden osalta mainittiin käytettävien strategisia toimintamittareita, jotka ovat löydettävissä viraston intranet -sivuilta. Tällaisia voivat olla palvelusta riippuen esimerkiksi audit-kyselyt ja sosiaalityöntekijöiden kontaktien lukumäärät tiettyä ikäryhmää kohden.

Viraston ilmoituksen mukaan vaikuttavuutta ei juuri mitata, mutta osa strategisista toimintamittareista antaa tietoa myös vaikuttavuuden kehityksestä. Tällaisia ovat audit -mittarin kehitys, esimerkiksi lastensuojelun pitkäaikaisten asiakkaiden osuuden pieneneminen, ennaltaehkäisevää toimeentulotukea saavien osuuden kehitys toimeentulotuen saajista, laajojen terveystarkastusten peittävyys äitiys- ja lastenneuvoloissa. Perhe- ja sosiaalipalveluissa nuorten palveluiden ja aikuissosiaalityön osalta kerrotaan vaikuttavuutta mitattavan työllisyyden hoidon osalta. Lisäksi seurataan vuosittain työn ja koulutuksen ulkopuolella olevien nuorten tilanteita vuosiraporttein. Mittareiden tuottaman informaation hyödyntämistä ei kuvattu.

## 2.2 Terveys- ja päihdepalvelut

### 2.2.1 Terveysasema- ja sisätautien poliklinikkatoiminta

Viraston vastauksen mukaan taloudellisuutta mitataan toiminnallisen tilinpäätöksen yksikkökustannuksilla ja asiakaskohtaisilla vuosikustannuksilla. Palveluprosessin sujuvuutta ja tuottavuutta mitataan hoidettujen asiakkaiden määrällä, sähköisen asioinnin osuudella potilaskontakteista sekä asiakaskohtaisilla vuosikustannuksilla. Työelämän laadun mittaamiseen on käytössä useita eri mittareita. Mittareiksi ilmoitettiin Kunta10-kysely, työterveyskysely, tulos- ja kehityskeskustelut sekä työsuojelupakki.<sup>17</sup>

<sup>17</sup> Sosiaali- ja terveystieteiden vastaus kyselyyn 13.6.2016



Palvelun laadun mittaamisessa on niin ikään käytössä useita eri mittareita. Palvelun laadun mittareiksi ilmoitettiin strategiset toimintamittarit (alla taulukossa esitetty esimerkkejä), asiakastytyväisyyskyselyt, muistutukset ja kantelut, Happy or Not -pikapalautejärjestelmä, lääkärin kiireettömälle vastaanotolle pääsy, takaisinsoittojärjestelmä ja sen seuranta, HaiPro (potilasturvallisuutta koskevat ilmoitukset) -ilmoitusten seuranta ja käsittely.<sup>18</sup> Vaikuttavuuden mittaaminen on käynnistymässä laajemmin syksyllä 2016.

PALVELU: Terveysasema- ja sisätautien poliklinikkatoiminta		
Tuloksellisuuden näkökulma	Viraston ilmoittamat mittarit	Arvio ilmoitetusta mittarista
Suoritteet	Lääkärikäynti, terveydenhoitajakäynti, päivystyskäynti	Kuvaavat suoritteita
Taloudellisuus	Toiminnallisen tilinpäätöksen yksikkökustannus Kustannus/asiakas/vuosi	Kuvaavat taloudellisuutta
Tuottavuus ja palveluprosessin sujuvuus	Hoidetut asiakkaat	Ei kuvaa tuottavuutta ellei suhteuteta johonkin.
	Sähköisen asiainnin osuus potilaskontakteista	Kuvaa palveluprosessin sujuvuutta ja tuottavuutta
	Kustannus/asiakas/vuosi	Asiakaskohtaiset kustannukset kuvaavat taloudellisuutta
Työelämän laatu	Kunta10-kysely	Antavat tietoa työelämän laadun seurantaan
	Työterveyskysely	
	Tulos- ja kehityskeskustelut	
	Työsuojelupakki	
Laatu	Strategiset toimintamittarit (esim. Audit-kysely)	Voivat antaa tietoa laadun seurantaan, strategisista toimintamittareista osa myös vaikuttavuutta
	Asiakastytyväisyyskyselyt	
	Muistutukset ja kantelut	
	Happy or Not -pikapalaute käytössä kaikilla terveysasemilla 6 kk kerrallaan	
	Lääkärin kiireettömälle vastaanotolle pääsy (T3)	
	Takaisinsoittojärjestelmä ja sen seuranta	
	HaiPro-ilmoitusten seuranta ja käsittely	

<sup>18</sup> Sosiaali- ja terveystieteiden vastaus kyselyyn 13.6.2016



Vaikuttavuus	Ei mitata, mittarit puuttuvat. Mittareita kehitetään jatkuvasti.	Strategisista toimintamittareista osa kuvaa laadun lisäksi vaikuttavuutta (mm. alkoholin, tupakan, huumeiden käyttäjien ja sairastuneiden osuuden kehitys, ylipainoisten osuuden kehitys)
--------------	--	---

## 2.2.2 Suun terveydenhuolto

Viraston vastauksen mukaan taloudellisuutta mitataan toiminnallisen tilinpäätöksen yksikkökustannuksilla. Palveluprosessin sujuvuutta ja tuottavuutta mitataan hoidettujen potilaiden asiakaskohtaisilla kustannuksilla ja käyntien jakautumisella eri ammattiryhmille (hammaslääkäri vs. suuhygienisti). Työelämän laadun mittaamiseen on käytössä useita eri mittareita. Mittareiksi ilmoitettiin Kunta10-kysely, työterveyskysely, tulos- ja kehityskeskustelut, fiilismittari sekä työsuojelupakki.<sup>19</sup>

Palvelun laadun mittaamisessa on niin ikään käytössä useita eri mittareita. Palvelun laadun mittareiksi ilmoitettiin strategiset toimintamittarit, asiakastyytyväisyyskyselyt, muistutukset ja kantelut, Happy or Not -pikapalautejärjestelmä, HaiPro (potilasturvallisuutta koskevat ilmoitukset) -ilmoitusten seuranta ja käsittely, uusintakäyntiseuranta, takuuhoito, radiologin laadunvarmistukset, valokovettajan säännölliset mittaukset, tarveaineiden käyttöä varmistus ja ohjeiden mukainen käyttö, lääkejääkaapin lämpötila päivittäinen seuranta, välinehuollon autoklaavin indikaattorit sterilointituloksesta varmistumiseksi, hammaslaboratorion virheellisestä laadusta johtuvien uusintakäyntien lukumäärän seuranta, sopimustoimittajien palvelujen valvonta, reklamaatiokäytännöt sekä työsuojelupakki-ilmoitukset ja toiminnan kehittäminen ilmoitusten perusteella. Vaikuttavuutta mitataan sillä kuinka monesta hampaasta löytyy kariesta (Dd) ja kariet, poistettu, paikattu -mittarilla (DMF). Näiden avulla saadaan selville terveiden hampaistojen osuus tarkastetuista.<sup>20</sup>

Mittareita hyödynnetään johtamisessa. Keskeiset tulokset ovat kuukausittain päivitettävänä seinätauluna johtoryhmän kokoushuoneessa. Tuloksia käsitellään johtoryhmässä ja niiden perusteella päätetään johtamistoimenpiteistä. Henkilökunnan kanssa tuloksia käsitellään hoitolakouksissa ja laajemmin pari kertaa vuodessa koko henkilökunnan koulutuspäivissä.<sup>21</sup>

<sup>19</sup> Sosiaali- ja terveystieteiden vastaus kyselyyn 13.6.2016 ja suun terveydenhuollon vastaus lisätietopyyntöön 12.8.2016 ja kyselyn täydennys 12.8.2016

<sup>20</sup> Sosiaali- ja terveystieteiden vastaus kyselyyn 13.6.2016 ja vastaus lisätietopyyntöön 12.8.2016

<sup>21</sup> Sosiaali- ja terveystieteiden vastaus kyselyyn 13.6.2016 ja vastaus lisätietopyyntöön 12.8.2016



PALVELU: Suun terveydenhuolto		
Tuloksellisuuden näkökulma	Viraston ilmoittamat mittarit	Arvio ilmoitetusta mittarista
Suoritteet	Hammashoidon käynti	Kuvaa suoritetta
Taloudellisuus	Toiminnallisen tilinpäätöksen yksikkökustannus	Kuvaa taloudellisuutta
Tuottavuus ja palveluprosessin sujuvuus	Asiakaskohtaiset kustannukset Kustannukset/Asiakas/vuosi	Asiakaskohtaiset kustannukset kuvaavat taloudellisuutta
	Perumattomien poisjääntien osuus käynneistä	Kuvaavat tuottavuutta ja palveluprosessin sujuvuutta
	Vaativuuskertoimilla painotetut toimenpiteet/ henkilötyövuosi	
	Välimittari käyntien jakautuminen eri ammattiryhmille (hammaslääkäri vs. suuhygienisti) (Työ tehdään mahdollisimman alhaisella henkilökustannustasolla)	
	Toimenpiteisiin käytetyn ajan minuuttihinta	Kuvaa taloudellisuutta
Työelämän laatu	Kunta10-kysely	Antavat tietoa työelämän laadun seurantaan
	Työterveyskysely	
	Tulos- ja kehityskeskustelut	
	Fiilismittari	
Laatu	Työsuojelupakki	Voi antaa tietoa laadun seurantaan
	Strategiset toimintamittarit (kuukausittain, kuten hoitoon pääsy T3 mittarilla, vuosittain kuten karies ikäryhmittäin) sekä usea alla olevista	Antavat tietoa laadun seurantaan, osa strategisista toimintamittareista mittaa myös vaikuttavuutta
	Asiakastytyväisyyskyselyt	
	Muistutukset ja kantelut	
	Palautejärjestelmä	
	Happy or Not -pikapalautte käytössä kaikissa toimipisteissä 6 kk kerrallaan	
	HaiPro-ilmoitukset ja toiminnan kehittäminen ilmoitusten perusteella	





	Uusintakäyntiseuranta (seurataan vältettävissä olleiden uusintakäyntien ja -toimenpiteiden määrää)	
	Takuuhoito (seurataan takuuhoidon tehtyjä toimenpiteitä, esim. juurenhoito uusitaan takuuna, mikäli jälkikäteen voidaan todeta selvä hoitoon liittyvä laatuvirhe)	
	Radiologin laadunvarmistukset (tehdään säännölliset tarkastukset monitoreille, otetaan säännöllisesti laadunvarmistuskuvat, jotta saadaan varmistettua rtg-putken toimivuus)	
	Valokovettajan säännölliset mittaukset (valokovettaja kovettaa muovipaikan, laitteiden kovetuskykyä seurataan säännöllisillä mittauksilla)	
	Tarveaineiden käyttöä varmistus ja niiden käyttöohjeiden mukainen käyttö	
	Lääkejääkaapin lämpötilan seuranta päivittäin	
	Välinehuollon autoklaavin indikaattorit sterilointituloksesta varmistumiseksi	
	Hammaslaboratorion virheellisestä laadusta johtuvien uusintakäyntien lukumäärän seuranta	
	Sopimuksen valvonta (seurataan, että sopimustoimittaja toimittaa palvelut sopimuksen mukaisesti)	
	Reklamaatiokäytännöt, jos sopimustoimittaja rikkoo sopimuksen ehtoja	
Vaikuttavuus	Työsuojelupakki-ilmoitukset ja toiminnan kehittäminen ilmoitusten perusteella	Kuvaa työelämän laadun kehittämistä
	Dd (kuinka monesta hampaasta löytyy kariesta) suhteessa tarkas-	Kuvaavat vaikuttavuutta



	tetuista ikäryhmittäin	
	DMF –indeksi (karies, poistettu, paikattu), kariesterveiden osuus tarkastetuista, terveikenisten osuus tarkastetuista	
	Käyntien peittävyys potilaista ikäryhmittäin	Kuvaavat vaikuttavuuden edellytyksiä

### 2.2.3 Päivystys

Haartmanin ja Malmin päivystysyksiköt vastaavat terveydenhuoltolain mukaisesta kiireellisestä sairaanhoidosta perustasolla. Sosiaali- ja kriisipäivystyksen yksiköt vastaavat osaltaan ympärivuorokautisista sosiaalihuoltolain, lastensuojelulain, toimeentulotukilain, terveydenhuoltolain ja sovittelulain mukaisista lakisääteisistä tehtävistä.

Viraston vastauksen mukaan taloudellisuutta mitataan toiminnallisen tilinpäätöksen yksikköhinnalla. Päivystyksessä potilaat hoidetaan kiireellisyysjärjestyksessä eli triage-järjestyksessä. Potilaan hoidon tarpeen kiireellisyys arvioidaan, jotta potilas saisi tarvitsemansa hoidon palveluprosessissa tehokkaasti ja oikea-aikaisesti. Päivystyspoliklinikan eri toimipisteiden potilaiden keskimääräisiä hoitoaikoja seurataan ja niille on asetettu läpimenoaikoajat. Nopeilla prosessien läpimenoajoilla potilaat saavat tehokkaan hoidon. Päivystyksen palveluprosessin hoitajavastaanottokäynnit ovat lisääntyneet suhteessa lääkärivastaanottokäynteihin, tämän trendin lisäarvo tuo palveluprosessiin resurssien tehokasta kohdentumista ja tämän lisäksi poliklinikkakäyntejä on tuotettu enemmän. Päivystyksessä seurataan myös vuodeosastojen keskimääräisiä hoitoaikoja ja tuotettuja hoitajaksoja. Hoitajakset ovat lisääntyneet ja keskimääräiset potilaiden hoitoajat ovat lyhentyneet. Työelämän laadun mittaamiseen on käytössä useita eri mittareita. Mittareiksi ilmoitettiin Kunta10-kysely, työterveyskysely, tulos- ja kehityskeskustelut sekä työsuojelupakki.<sup>22</sup>

Palvelun laadun mittaamisessa on niin ikään käytössä useita eri mittareita. Palvelun laadun mittareiksi ilmoitettiin strategiset toimintamittarit (alla taulukossa esitetty esimerkkejä), asiakastytyväisyyskyselyt, muistutukset ja kantelet, Happy or Not -pikapalautejärjestelmä, HaiPro (potilasturvallisuutta koskevat ilmoitukset) -ilmoitusten seuranta ja käsittely. Vaikuttavuuden mittareita ei mainittu olevan.<sup>23</sup>

## PALVELU: Päivystys

<sup>22</sup> Sosiaali- ja terveystieteiden vastaus kyselyyn 13.6.2016 ja vastauslisätietopyyntöön 1.9.2016

<sup>23</sup> Sosiaali- ja terveystieteiden vastaus kyselyyn 13.6.2016 ja vastauslisätietopyyntöön 1.9.2016



Tuloksellisuuden näkökulma	Viraston ilmoittamat mittarit	Arvio ilmoitetusta mittarista
Suoritteet	Aikuisten terveyskeskus-, psykiatrinen -, perustason kirurginen- ja sisätauti-, lasten päivystysterveyskeskus-, kardiologisen yksikön -käynnit, päivystys- ja valvontaosastojen hoitoajat/hoitopäivät ja sosiaali- ja kriisipäivystyksen yhteydenotot ja käynnit	Kuvaavat suoritteita
Taloudellisuus	Toiminnallisen tilinpäätöksen yksikköhinta	Kuvaa taloudellisuutta
Tuottavuus ja palveluprosessin sujuvuus	Potilaan hoidon tarpeen kiireellisyys arvioidaan triage -kriteerien mukaan (kiireellisyysjärjestys)	On palveluprosessin sujuvuuden ja tuottavuuden parantamisen väline
	Potilaiden poliklinikkakäyntien läpimenoajat, vuodeosastojen keskimääräiset hoitoajat ja -jaksot	Kuvaavat palveluprosessin sujuvuutta ja laatua, ovat tuottavuuden osatekijöitä
Työelämän laatu	Kunta10-kysely	Antavat tietoa työelämän laadun seurantaan
	Työterveyskysely	
	Tulos- ja kehityskeskustelut	
	Työsuojelupakki	
Laatu	Strategiset toimintamittarit (esim. Audit-kysely)	Strategiset toimintamittarit eivät kuvaa varsinaisesti päivystyksen laatua, mutta voivat kuvata muiden palvelujen laatua tai vaikuttavuutta
	Asiakastyytyväisyyskyselyt	
	Muistutukset ja kantelut	
	Happy or Not -pikapalaute käytössä Haartmanin ja Malmin päivystyksissä	Muut mittarit antavat tietoa laadun seurantaan
	HaiPro-ilmoitusten seuranta ja käsittely	
	Läpimenoaikojen seuranta	Kuvaavat palvelun laatua tai palveluprosessin sujuvuutta
Vaikuttavuus	Ei mitata, mittarit puuttuvat. Mitareita kehitetään jatkuvasti.	-

## 2.2.4 Psykiatria ja päihdepalvelut



Viraston vastauksen mukaan taloudellisuutta mitataan toiminnallisen tilinpäätöksen yksikköhinnalla. Työelämän laadun mittaamiseen on käytössä useita eri mittareita. Mittareiksi ilmoitettiin Kunta10-kysely, työterveyskysely, tulos- ja kehityskeskustelut sekä työsuojelupakki.<sup>24</sup>

Palvelun laadun mittaamisessa on niin ikään käytössä useita eri mittareita. Palvelun laadun mittareiksi ilmoitettiin strategiset toimintamittarit (alla taulukossa on esitetty esimerkkejä), asiakastytyväisyyskyselyt, muistutukset ja kantelut, Happy or Not -pikapalautejärjestelmä sekä HaiPro eli potilasturvallisuutta koskevat ilmoitukset. Vaikuttavuutta seurataan yksittäisten asiakkaiden hoidossa kliinisten mittareiden avulla sekä hoitosuunnitelmilla. Kirjalliset hoitoprosessiohjeet ovat Käypä hoito -suositusten mukaisia. Mittareiden avulla psykiatria- ja päihdetyötä on voitu profiloida erilaisten työryhmien avulla. Palveluja on keskitetty isompiin yksiköihin. Omaa toimintaa on voitu tehostaa ja vähentää ostopalvelujen käyttöä. Sairaalapaikkoja on muutettu asumiskuntoutukseksi. HUS:n kanssa tehtäviä ja työnjakoa on muutettu.<sup>25</sup>

Eri tulosalueiden kokonaisuutta on hahmotettu EFQM -mallin avulla. Jotkut mittarit ovat edellyttäneet manuaalista tietojenkeruuta, koska tietojärjestelmät eivät tue toisiaan eivätkä mittareiden kehittämistä. Vaikuttavuuden mittaaminen koetaan yhä puutteellisena. Mittareita kehitetään parhaillaan Apotti-hankkeen ja palvelujen muun uudistamisen yhteydessä Quadruple Aim -viitekehityksen mukaisesti.<sup>26</sup>

PALVELU: Psykiatria ja päihdepalvelut		
Tuloksellisuuden näkökulma	Viraston ilmoittamat mittarit	Arvio ilmoitetusta mittarista
Suoritteet	psykiatrian avohoitokäynti, psykiatrian avohoidon muu asiointi, psykiatrian vuodeosastopäivä, psykiatrian avohoitopäivä, polikliinisen päihdehuollon käynti, korvaushoitokäynti, päihdehuollon laitospalvelun asumisvuorokausi, myös muita olemassa	Kuvaavat suoritteita
Taloudellisuus	Toiminnallisen tilinpäätöksen yksikköhinnat	Kuvaavat taloudellisuutta
	Budjetin toteutuma tiliryhmittäin, tilankäyttö, ostopalvelujen käytön seuranta, hankintojen seu-	Kuvaavat taloudellisuutta vain jos suhteutetaan esim. suoritteisiin

<sup>24</sup> Sosiaali- ja terveystieteiden vastaus kyselyyn 13.6.2016 ja vastaus lisätietopyyntöön 29.8.2016

<sup>25</sup> Sosiaali- ja terveystieteiden vastaus kyselyyn 13.6.2016 ja vastaus lisätietopyyntöön 29.8.2016

<sup>26</sup> Sosiaali- ja terveystieteiden vastaus kyselyyn 13.6.2016 ja vastaus lisätietopyyntöön 29.8.2016



	ranta, henkilöstömäärät, rakenne ja kustannukset ym.	
Tuottavuus ja palveluprosessin sujuvuus	Erilaisten käyntityyppien toteumat toimisto-, jaos-, yksikkö-, työryhmä-, ammattiryhmä- ja työntekijätasolla verrattuna edellisen vuoden toteutumaan ja kuluvaan budjettiin	Kuvaavat tuottavuutta ja palveluprosessin sujuvuutta
	peruuttamattomat poisjäännit	
	päätyneet ja keskeneräiset hoito- ja jonotusjaksot ja niiden pituus	
	sairaansijojen ja paikkojen kuormitus- tai käyttöaste	
	hoidetut eri potilaat, potilasvahvuus	
	sairaalassa palveluasumiseen jonottajat, palveluasumisesta sairaalaan tulleiden määrä	
	Vakanssien täyttöaste, suoritteiden ja hoidettujen potilaiden ja käytetyn työajan suhde	
	kokonaistuottavuus väestön ja kustannusten suhteena	
Työelämän laatu	Kunta10-kysely	Antavat tietoa työelämän laadun seurantaan
	Työterveyskysely	
	Tulos- ja kehityskeskustelut	
	Työsuojelupakki	
Laatu	Hoitoon pääsy (huumevieroitus, kiireetön psykiatrinen hoito), strategiset toimintamittarit (jalautuvien palvelujen osuus kaikista palveluista, erikoissairaanhoidon siirtoviivepäivien seuranta, palveluasumiseen sairaalassa jonottavien määrä), psykiatriassa käynneille ja hoitajaksoille tilastoidut diagnoosit, käyntityyppien seuranta, tehdyt hoitosuunnitelmat ja somaattiset seurannat psykiatrisessa avohoidossa, sito-	Antavat tietoa laadun seurantaan ja palveluprosessin sujuvuuteen



	vat toiminnalliset tavoitteet	
	Asiakaskyselyt, asiakaspalaute, laadullinen palaute omaisilta, kokemusasiantuntijoilta ja yhteistyötahoilta	
	Muistutukset ja kantelut	
	Happy or Not -pikapalaute käytössä kaikilla psykiatrian poliklinikoilla	
	HaiPro- potilasturvallisuusilmoitusten seuranta ja käsittely	
Vaikuttavuus	Yksittäisen asiakkaan/potilaan hoidossa kliiniset mittarit (BDI, MADRS) sekä hoitosuunnitelmien toteutuminen	Kuvaavat vaikuttavuutta yksilötasolla. Yleisemmin voidaan seurata myös strategista toimintamittaria alkoholisairauksien ja tapaturmien diagnoosin, raskauden ajan riskikäyttäjien sekä kouluterveyskyselyn alkoholi- ja huumeikäyttäjien osuuden kehitystä.

### 2.2.5 Yhteenveto

Sosiaali- ja terveysviraston mukaan terveys- ja päihdepalveluissa taloudellisuutta mitataan pääsääntöisesti kaikkien palveluiden osalta toiminnallisen tilinpäätöksen yksikkökustannuksilla tai -hinnoilla. Lisäksi terveysasema- ja sisätautien poliklinikkatoiminnan osalta mainitaan myös asiakaskohtaiset vuosikustannukset. Psykiatria- ja päihdepalveluissa mainittiin myös budjetin toteutuminen ja sen seuranta, mutta taloudellisuuden mittareiksi ne sopivat lähinnä, mikäli niitä suhteutetaan panoksiin tai suoritteisiin.

Tuottavuuden ja toimintaprosessin sujuvuuden mittaamisessa mittarit jakautuvat pitkälti tarjottavan palvelun mukaan. Tuottavuusmittareita raportoitiin sekä yleisellä tasolla että yksityiskohtaisemmin. Mittareita oli kuitenkin käytössä varsin monipuolisesti eri palveluissa.

Työelämän laatua seurataan kaikkien palveluiden osalta Kunta10-kyselyllä, työterveyskyselyllä, tulos- ja kehityskeskusteluilla sekä työsuojelupakki-ilmoituksilla, jotka eivät sellaisenaan ole mittareita, mutta joiden avulla työelämän laatua voidaan mitata.

Palvelun laadun seurantaan käytetään monipuolisesti ja runsaasti erilaisia mittareita ja taustatietoja, jotka antavat tietoa laadusta tai sen osatekijöistä.



Kaikkien palveluiden osalta käytetään strategisia toimintamittareita, joista osa voidaan lukea myös vaikuttavuusmittareiksi. Tällaisia voivat olla palvelusta riippuen esimerkiksi audit-kyselyjen seuranta ja jalkautuvien palvelujen osuuden kehitys kaikista palveluista. Mittareina käytetään yleisesti myös asiakastyytyväisyyskyselyitä, muistutuksia ja kanteluita sekä palautejärjestelmiä. Myös HaiPro (potilasturvallisuutta koskevat ilmoitukset) -ilmoitusten seuranta ja käsittelyä käytetään yleisesti palvelun laadun mittaamiseen. Lisäksi käytössä voi olla palvelukohtaisia laadun mittareita, kuten uusintakäyntien seuranta, sopimustoimittajien valvonta ja läpimenoaikojen seuranta.

Suun terveydenhuollossa vaikuttavuutta seurataan terveiden hampaistojen osuudella tarkastetuista. Psykiatria- ja päihdepalveluissa seurataan vaikuttavuutta yksittäisten asiakkaiden klinisiä mittareita tarkastelemalla. Terveysasemat ja päivystys raportoivat vaikuttavuusmittauksen toistaiseksi puuttuvan. Muissa palveluissa vaikuttavuuden mittareita ei tällä hetkellä ole juurikaan olemassa. Strategiset toimintamittarit ja muut palvelun laadusta kertovat mittarit voivat osittain tarjota tietoa myös vaikuttavuuden mittaamiseen. Kuntaliitossa on lisäksi kehitetty päivystystoiminnan laatuun ja potilasturvallisuuteen liittyviä mittareita. Vaikuttavuutta tai sen edellytyksiä voi esimerkiksi mitata kuolleisuuden, potilaiden kokeman tervehtymisen, havaitsematta jääneiden virhediagnoosien osuudella<sup>27</sup>.

Osassa palveluista raportoitiin yleisemmin, että mittareita hyödynnetään johtamisessa. Psykiatria- ja päihdepalveluissa kuvattiin tarkemmin, kuinka mittareiden seurannan avulla toimintaa on voitu kehittää ja organisoida uudelleen.

## 2.3 Sairaala-, kuntoutus- ja hoivapalvelut

### 2.3.1 Sairaalan vuodeosastotoiminta

Viraston vastauksen mukaan taloudellisuutta mitataan toiminnallisen tilinpäätöksen yksikköhinnalla. Palveluprosessin sujuvuutta ja tuottavuutta mitataan käyttöasteella, henkilöstömitoituksella, hoitajakson pituudella ja hoidettujen potilaiden määrällä suhteessa hoitajaksojen ja kapasiteetin määrään. Työelämän laadun mittaamiseen on käytössä useita eri mittareita. Mittareiksi ilmoitettiin Kunta10-kysely, työterveyskysely, tulos- ja kehityskeskustelut, fiilismittari sekä työsuojelupakki.<sup>28</sup>

Palvelun laadun mittaamisessa on niin ikään käytössä useita eri mittareita. Palvelun laadun mittareiksi ilmoitettiin strategiset toimintamittarit (alla taulukossa esitetty esimerkkejä), asiakastyytyväisyyskyselyt, muistutukset ja kantelut, palautejärjestelmä, HaiPro (potilasturvallisuutta koskevat ilmoitukset) -

<sup>27</sup> Terveystieteiden tutkimuskeskuksen laatuopas 2011

<sup>28</sup> Sosiaali- ja terveysviraston vastaus kyselyyn 13.6.2016



ilmoitusten seuranta ja käsittely, osastohoitojaksojen enimmäispituuksien seuranta sekä hoitoketjukurvat.<sup>29</sup>

PALVELU: Sairaalan vuodeosastotoiminta		
Tuloksellisuuden näkökulma	Viraston ilmoittamat mittarit	Arvio ilmoitetusta mittarista
Suoritteet	Hoitopäivät	Kuvaa suoritteita
Taloudellisuus	Toiminnallisen tilinpäätöksen yksikköhinnat	Kuvaa taloudellisuutta
Tuottavuus ja palveluprosessin sujuvuus	Käyttöaste	Kuvaavat tuottavuutta, henkilöstömitoitus ja hoitojakson pituus voivat kuvata myös palveluprosessin sujuvuutta ja laatua
	Henkilöstömitoitus	
	Hoitojakson pituus	
	Hoidetut potilaat (suhteutetaan hoitojaksojen määrään ja kapasiteettiin)	Kuvaa tuottavuutta ja palveluprosessin sujuvuutta
Työelämän laatu	Kunta10-kysely	Antavat tietoa työelämän laadun seurantaan
	Työterveyskysely	
	Tulos- ja kehityskeskustelut	
	Fiilismittari	
	Työsuojelupakki	
Laatu	Strategiset toimintamittarit (eli laatumittarit, mittaristossa 40 erilaista, esim. laitospaikkojen suhteellisen osuuden seuranta)	Kuvaavat muun muassa palvelun laatua
	Asiakastytyväisyyskyselyt	Antavat tietoa laadun seurantaan
	Muistutukset ja kantelut	
	Palautejärjestelmä	
	HaiPro-ilmoitusten seuranta ja käsittely	Kuvaavat palveluprosessin sujuvuutta
	Osastohoitoaikojen keskimääräinen ja mediaanipituuksien seuranta suhteessa hoitojaksojen määrään ja kotiutumisasteeseen	
Hoitoketjukurvat	Ei itsessään kuvaa palvelun laatua, mutta luo palvelun laadun edellytyksiä.	

<sup>29</sup> Sosiaali- ja terveysviraston vastaus kyselyyn 13.6.2016 ja vastaus lisätietopyyntöön 19.8.2016





Vaikuttavuus	Osa laatumittareista kuvaa myös vaikuttavuutta, kuten potilaan näkemys hoidosta. Varsinaisia vaikuttavuusmittareita ei ole	Kuvaa jossakin määrin vaikuttavuutta
--------------	--	--------------------------------------

### 2.3.2 Kotihoito

Viraston vastauksen mukaan taloudellisuutta mitataan toiminnallisen tilinpäätöksen yksikköhinnalla. Palveluprosessin sujuvuutta ja tuottavuutta mitataan virtuaalihoidon osuudella ja sillä, kuinka suuri osuus työajasta käytetään asiakastyöhön. Työelämän laadun mittaamiseen on käytössä useita eri mittareita. Mittareiksi ilmoitettiin Kunta10-kysely, työterveyskysely, tulos- ja kehityskeskustelut, fiilismittari sekä työsuojelupakki.<sup>30</sup>

Palvelun laadun mittaamisessa on niin ikään käytössä useita eri mittareita. Palvelun laadun mittareiksi ilmoitettiin strategiset toimintamittarit (alla taulukossa esitetty esimerkkejä), asiakastyytyväisyyskyselyt, muistutukset ja kantelut, Happy or Not -pikapalautejärjestelmä, mobiilipilotti sekä HaiPro (potilas-turvallisuutta koskevat ilmoitukset) -ilmoitusten seuranta ja käsittely. Myös vaikuttavuutta mitataan laatumittareiden avulla. Ongelmana mainitaan se, että tietojärjestelmät eivät tue mittareiden kehittämistä.<sup>31</sup>

PALVELU: Kotihoito		
Tuloksellisuuden näkökulma	Viraston ilmoittamat mittarit	Arvio ilmoitetusta mittarista
Suoritteet	Käynnit	Kuvaa suoritteita
Taloudellisuus	Toiminnallisen tilinpäätöksen yksikköhinnat	Kuvaa taloudellisuutta
Tuottavuus ja palveluprosessin sujuvuus	Virtuaalihoidon osuus	Kuvaa tuottavuutta
	Asiakastyöhön käytetty osuus työajasta	Kuvaa tuottavuutta tai palvelun laatua.
Työelämän laatu	Kunta10-kysely	Antavat tietoa työelämän laadun seurantaan
	Työterveyskysely	
	Tulos- ja kehityskeskustelut	
	Työsuojelupakki	
Laatu	Asiakastyytyväisyyskyselyt	Antavat tietoa laadun seurantaan
	Muistutukset ja kantelut	
	Happy or Not -pikapalaute	

<sup>30</sup> Sosiaali- ja terveysviraston vastaus kyselyyn 13.6.2016

<sup>31</sup> Sosiaali- ja terveysviraston vastaus kyselyyn 13.6.2016 ja vastauksen täydennys 19.8.2016



	Mobiilipilotti meneillään Kontulan ja Itäkeskuksen kotihoidon lähipalvelualueilla	
	HaiPro-ilmoitusten seuranta ja käsittely	
	Strategiset toimintamittarit (esim. kotona asuvien osuus 75 vuotta täyttäneistä, unilääkkeitä käyttävien määrä vähenee, kotihoitoa ja ympärivuorokautista hoitoa saavien osuudet 75 vuotta täyttäneistä)	
Vaikuttavuus	Vaikuttavuutta mitataan laatumittareiden avulla	Osa laatumittareista voi kuvata myös vaikuttavuutta

### 2.3.3 Iäkkäiden ympärivuorokautinen hoito

Viraston vastauksen mukaan taloudellisuutta mitataan toiminnallisen tilinpäätöksen yksikköhinnalla. Palveluprosessin sujuvuutta ja tuottavuutta mitataan käyttöasteella ja henkilöstömitoituksella. Työelämän laadun mittaamiseen on käytössä useita eri mittareita. Mittareiksi ilmoitettiin Kunta10-kysely, työterveyskysely, tulos- ja kehityskeskustelut, fiilismittari sekä työsuojelupakki.<sup>32</sup>

Palvelun laadun mittaamisessa on niin ikään käytössä useita eri mittareita. Palvelun laadun mittareiksi ilmoitettiin strategiset toimintamittarit (alla taulukossa esitetty esimerkkejä), asiakastytyväisyyskyselyt, muistutukset ja kantelet, jatkohoitoprosessien sujuvuuden seuranta, auditointikäynnit ostopalveluyksiköihin, omavalvonnan sähköinen laadunseurantamalli, RAI-tietojen seuranta, HaiPro (potilasturvallisuutta koskevat ilmoitukset) -ilmoitusten seuranta ja käsittely, hoitopaikan odotusaika korkeintaan 45 vrk (mediaani) sekä yli 3 kuukautta odottaneita ei ole. Vaikuttavuutta seurataan mm. laatuindikaattoreiden lukujen perusteella. Toimenpiteiden vaikutusten pitäisi näkyä muutoksina niissä sekä asiakaspalautteessa.<sup>33</sup>

PALVELU: Iäkkäiden ympärivuorokautinen hoito		
Tuloksellisuuden näkökulma	Viraston ilmoittamat mittarit	Arvio ilmoitetusta mittarista
Suoritteet	Hoitopäivät	Kuvaa suoritteita
Taloudellisuus	Toiminnallisen tilinpäätöksen yksikköhinnat	Kuvaa taloudellisuutta

<sup>32</sup> Sosiaali- ja terveysviraston vastaus kyselyyn 13.6.2016

<sup>33</sup> Sosiaali- ja terveysviraston vastaus kyselyyn 13.6.2016 ja vastaus lisätietopyyntöön 19.8.2016



Tuottavuus ja palveluprosessin sujuvuus	Käyttöaste	Kuvaavat tuottavuutta
	Henkilöstömitoitus	
Työelämän laatu	Kunta10-kysely	Antavat tietoa työelämän laadun seurantaan
	Työterveyskysely	
	Tulos- ja kehityskeskustelut	
	Fiilismittari	
	Työsuojelupakki	
Laatu	Strategiset toimintamittarit (esim. erikoissairaanhoidon maksullisten siirtoviivepäivien seuranta, kotona asuvien 75 -vuotta täyttäneiden määrä, unilääkkeiden käyttö vähenee, kotihoitoa ja ympärivuorokautista hoitoa saavien osuudet 75 vuotta täyttäneistä, laitoshoidon osuus ympärivuorokautisesta hoidosta)	Kotona asuvien määrä ja osuudet 75 vuotta täyttäneistä eivät kuvaa ympärivuorokautisen hoidon laatua.  Muut mittarit antavat tietoa laadun ja vaikuttavuuden seurantaan
	Asiakastytyväisyyskyselyt	
	Muistutukset ja kantelut	
	Auditointikäyntejä ostopalveluyksiköihin	Antavat tietoa laadun tai palveluprosessin sujuvuuden seurantaan
	Omaavonnassa sähköinen laadunseurantamalli	
	RAI-tietojen seuranta	
	HaiPro-ilmoitusten seuranta ja käsittely	
	Hoitopaikan odotusaika korkeintaan 45 vrk (mediaani)	
	Yli 3 kuukautta odottaneita ei ole	
	Jatkohoitoprosessien sujuvuuden seuranta	
	Vaikuttavuutta seurataan mm. laatuindikaattoreiden lukujen perusteella. Toimenpiteiden vaikutusten pitäisi näkyä muutoksina niissä sekä asiakaspalautteessa.	
Vaikuttavuus	Vaikuttavuutta seurataan mm. laatuindikaattoreiden lukujen pe-	Kuvaa jossakin määrin vaikuttavuutta



	rusteella. Toimenpiteiden vaikutusten pitäisi näkyä muutoksina niissä sekä asiakaspalautteessa	
--	--	--

#### 2.3.4 Yhteenveto

Sosiaali- ja terveysviraston sairaala-, kuntoutus- ja hoivapalveluissa taloudellisuutta mitataan kaikkien palveluiden osalta toiminnallisen tilinpäätöksen yksikköhinnoilla. Tuottavuuden ja toimintaprosessin sujuvuuden mittaamisessa mittarit jakautuvat pitkälti tarjottavan palvelun mukaan. Sairaalan vuodeosastotoiminnassa ja iäkkäiden ympärivuorokautisessa hoidossa mittareina käytetään käyttöastetta ja henkilöstömitoitusta. Sairaalan vuodeosastotoiminnassa mittareina käytetään lisäksi hoitajakson pituutta ja hoidettujen potilaiden määrää. Kotihoidon osalta mittarit poikkeavat edellä mainituista. Mittareina käytetään virtuaalihoidon osuutta sekä sitä, kuinka suuri osuus työajasta käytetään asiakastyöhön.

Työelämän laatua mitataan kaikkien palveluiden osalta Kunta10-kyselyllä, työterveyskyselyllä, tulos- ja kehityskeskusteluilla sekä työsuojelupakki-ilmoituksilla. Muissa paitsi kotihoidossa käytetään myös fiilismittaria.

Palvelun laadun mittaamisessa käytetään monipuolisesti ja runsaasti erilaisia mittareita. Kaikkien palveluiden osalta käytetään strategisia toimintamittareita. Tällaisia voivat olla palvelusta riippuen esimerkiksi laitospaikkojen suhteellinen osuus ja laitoshoidon osuus ympärivuorokautisesta hoidosta. Mittareina käytetään yleisesti myös asiakastyytyväisyyskyselyitä, muistutuksia ja kanteleita sekä palautejärjestelmiä. Myös HaiPro (potilasturvallisuutta koskevat ilmoitukset) -ilmoitusten seuranta ja käsittelyä käytetään yleisesti palvelun laadun mittaamiseen. Lisäksi käytössä voi olla palvelukohtaisia laadun mittareita, kuten jatkohoitoprosessien sujuvuuden seuranta, ostopalveluyksiköiden auditointikäynnit ja sähköinen laadunseurantamalli.

Viraston ilmoituksen mukaan vaikuttavuutta ei juuri mitata. Osa laatumittareista kuvaa jossakin määrin myös vaikuttavuutta. Sairaaloimintaan olisi löydettävissä myös vaikuttavuutta kuvaavia mittareita. Vaikuttavuutta voidaan mitata esimerkiksi tautikohtaisilla vaikuttavuusmittareilla, potilaiden elämän laadun mittareilla ja uusintakäynneillä/hoitajaksoilla.<sup>34</sup> Sairaalan vuodeosastopalvelussa raportoitiin, että mittareita hyödynnetään toiminnan johtamisessa ja kehittämisessä, mutta muutoin tätä ei kuvattu tarkemmin.

<sup>34</sup> Terveystieteiden tutkimuskeskus, 2011



## 2.4 Vaikuttavuuden mittaaminen käynnistymässä

Sosiaali- ja terveysvirastossa on kehitetty mittareita kansanterveyden edistämiseen tarkoitetun Triple Aim -viitekehyksen mukaisesti. Sen keskeiset kolme ulottuvuutta ovat asukaskohtaiset kustannukset (Per Capita Cost), väestön terveys (Population Health) ja yksilön kokemus (Experience of Care).<sup>35</sup> Sosiaali- ja terveysvirasto on valinnut Triple aim- mittaamisen elementeiksi tuottavuuden, vaikuttavuuden, saatavuuden ja asiakaskokemuksen. Tuottavuuden indikaattoriksi virastotasolla on ehdotettu kustannukset/asiakas/vuosi. Tuottavuuden mittarina on myös tarkoitus kuvata eri asiointitapojen suhteellisen osuuden kehitystä.<sup>36</sup> Malliin on kytketty myös henkilöstökokemus, jolloin sitä nimitetään Quadruple Aim -malliksi.<sup>37</sup>

Vaikuttavuuden mittaamiseksi on määritelty terveys- ja hyvinvointi-indikaattorit. Niiden käyttöönotto aloitetaan vaiheittain syksyn 2016 aikana. Muita mittareita pilotoidaan ja otetaan käyttöön vaiheittain siten, että tavoitteena on, että kaikki indikaattorit (saatavuus, tuottavuus, vaikuttavuus ja asiakaskokemus) olisivat virastotasolla kaikissa palveluissa käytössä vuonna 2018.<sup>38</sup>

Terveys- ja hyvinvointi-indikaattorit ovat riskitekijöitä, joihin on olemassa interventio. Terveysindikaattorit kattavat keskeiset kansataudit:

- painoindeksi (sydän- ja verisuonisairaudet, diabetes, tukirankaongelmat)
- verenpaine (sydän- ja verisuonisairaudet)
- tupakointi (sydän- ja verisuonisairaudet)
- keuhkohtaumatauti, syövät)
- LDL-kolesteroli (sydän- ja verisuonisairaudet)
- HBA1C (diabetes, sydän- ja verisuonisairaudet)
- BDI (Beckin depressioindeksi)
- Audit (alkoholi)
- MMSE (muistitoiminnot)
- CPI (parodontiitti)
- D (karies).<sup>39</sup>

Hyvinvointi-indikaattoritietoina tullaan näillä näkymin poimimaan asiakastietojärjestelmistä ainakin seuraavat tiedot:

- toimeentulotuki (4 kk tai pidempään)
- pitkäaikaistyöttömyys (työmarkkinatuen saanti, työtön)
- asunnottomuus

<sup>35</sup> A Guide to Measuring the Triple Aim, 2012 ja Sote-tiedosta tekoihin, 2016

<sup>36</sup> Palvelujen uudistamisen johtoryhmä 30.8.2016, liite 2.

<sup>37</sup> Sosiaali- ja terveysvirasto, johtoryhmä 29.11.2016.

<sup>38</sup> Sosiaali- ja terveysvirasto, henkilöstö- ja kehittämisspalvelut/Kehittämisen ja toiminnan tuki 6.9.2016

<sup>39</sup> Palvelujen uudistamisen johtoryhmä 30.8.2016



- TEF: Audit ja BDI kokeilu.

Taustamuuttujina näille on lisäksi:

- vailla peruskoulun jälkeistä tutkintoa
- äidinkieli luokiteltu.<sup>40</sup>

Valmisteilla on myös indikaattoreiden raportointi. Lopputuloksena on tarkoitus saada esimerkiksi yksilö/asiakasryhmä/terveysasema/Terveysasemat/virasto -tasoinen raportointi terveysindikaattoreilla ja jatkossa kehitettävillä hyvinvointi-indikaattoreilla, jotta monisairaat ja riittämättömässä hoitotasossa olevat voidaan tunnistaa.<sup>41</sup>

## 2.5. Kokoavat havainnot

Taloudellisuuden mittarit toiminnallisessa tilinpäätöksessä

Taloudellisuutta mitataan kaikissa palveluissa toiminnallisen tilinpäätöksen yksikkökustannuksilla tai -hinnoilla. Toiminnallisessa tilinpäätöksessä kustannukset kohdistetaan suoritteille, kuten käynneille, asumisvuorokausille, hoitovuorokausille ja asiakkaiden määrille. Suoritteita on palvelusta määritelty varsin tarkasti. Terveysasema- ja sisätautien poliklinikkatoiminnassa ja suun terveydenhuollossa taloudellisuutta mainittiin mitattavan myös asiakaskohtaisilla vuosikustannuksilla. Kaikki mainitut mittarit kuvaavat taloudellisuutta. Arvioinnin yhteydessä ei selvinnyt mitataanko esimerkiksi palveluprosessien taloudellisuutta. Arvioinnin ensimmäiseen osakysymykseen, mitataanko palvelujen taloudellisuutta, voidaan vastata kyllä.

Tuottavuuden ja palveluprosessin sujuvuuden mittaamisessa hajontaa

Tuottavuuden ja palveluprosessin sujuvuuden mittarit ja mittaaminen jakautuvat pitkälti tarjottavan palvelun mukaan. Useampien palvelukokonaisuuksien tuottavuuden mittaamisessa käytetään käyttöasteita ja henkilöstömitoitusta. Näin on erityisesti lastensuojelussa, sairaaloiden vuodeosastolla ja ympärivuorokautisessa hoidossa. Myös sähköisen asioinnin osuus potilaskontakteista, virtuaalihoidon osuus ja työajasta asiakastyöhön käytetty osuus voivat toimia tuottavuuden mittareina. Myös käyntien jakautuminen eri ammattiryhmille voi kuvata tuottavuutta. Suun terveydenhuollossa käytetään mittareina eri toimenpiteitä henkilötyövuotta kohden ja toimenpiteen minuuttihintaa. Päivystyksessä käytetään läpimenoaikoja. Sairaalan vuodeosastolla mainittiin käytettävän myös potilaiden määrää hoitajaksoa tai kapasiteettia kohden. Sekä suun terveydenhuollossa että psykiatria- ja päihdepalveluissa mainittiin perumattomien varauksien osuus käyntivarauksista kuvaamaan palveluprosessin

<sup>40</sup> Palvelujen uudistamisen johtoryhmä 30.8.2016

<sup>41</sup> Sosiaali- ja terveysviraston vastaus lisätietopyyntöön 31.8.2016



sujuvuutta. Psykiatria- ja päihdepalveluissa mainittiin lisäksi päättyneet/keskenkäiset hoito- ja jonotusjaksot, jonot sairaalasta palveluasumiseen ja suoritteiden suhde työaikaan. Parissa palvelussa ilmoitetaan tuottavuuden mittareiksi asiakkaiden tai potilaiden määrä. Jos määriä ei suhteuteta mihinkään, voidaan niiden katsoa kuvaavan pikemminkin suoritelmää kuin tuottavuutta. Kiireellisyysjärjestyksen (triage) voidaan katsoa olevan väline tuottavuuden parantamiseksi. Arvioinnin toiseen osakysymykseen palvelujen tuottavuuden mittaamisesta voidaan mittaamisen hajonnasta huolimatta vastata kyllä.

#### Työelämän laadun mittaaminen tuttua

Lähes kaikissa palveluissa työelämän laatua mainittiin seurattavan Kunta10-kyselyllä, työterveyskyselyllä, tulos- ja kehityskeskusteluilla sekä työsuojelupakki-ilmoituksilla. Joissakin palveluissa käytetään näiden lisäksi ns. fiilismittaria. Kaikki mainitut lähteet antavat tietoa työelämän laadun mittaamista varten. Arvioinnin kolmanteen osakysymykseen työelämän laadun mittaamisesta voidaan vastata kyllä.

#### Palvelun laadun mittaaminen monipuolista

Palvelun laadun seuraamiseen on kaikkien palveluiden osalta käytössä runsaasti erilaisia mittareita ja taustatietoja. Yhteisiä mittareita ovat strategiset toimintamittarit (mittarit vaihtelevat strategian tavoitteen ja palvelun mukaan), asiakastytyväisyyskyselyt, muistutukset ja kantelut sekä palautejärjestelmät. Myös HaiPro (potilasturvallisuutta koskevat ilmoitukset) -ilmoitusten seuranta ja käsittelyä käytetään yleisesti palvelun laadun mittaamiseen. Lisäksi käytössä voi olla palvelukohtaisia laadun mittareita. Arvioinnissa todettiin useimpien mainittujen mittareiden kuvaavan palvelun laatua tai voivan kuvata jossakin määrin myös palvelun vaikuttavuutta. Jotkut mittarit voivat palvelun laadun lisäksi kuvata myös muita tuloksellisuuden osa-alueita, kuten palveluprosessin sujuvuutta tai tuottavuutta. Arvioinnin neljanteen osakysymykseen, mitataanko palvelun laatua, voidaan vastata kyllä.

#### Vaikuttavuuden mittaaminen vähäistä

Sosiaali- ja terveysviraston mukaan vaikuttavuutta ei juuri mitata. Mittareiden mainittiin puuttuvan tällä hetkellä ainakin lapsiperheiden palveluista, lastensuojelusta, vammaispalvelusta, terveysasemilta, ja päivystyspalveluista. Perhe- ja sosiaalipalveluissa ainoastaan nuorten palveluiden ja aikuissosiaalityön osalta virasto ilmoitti vaikuttavuusmittareita. Terveys- ja päihdepalveluissa suun terveydenhuollon osalta virasto ilmoitti vaikuttavuusmittareita. Psykiatria- ja päihdepalveluista ilmoitettiin seurattavan yksittäisten asiakkaiden klinisiä mittareita. Sairaala- kuntoutus- ja hoivaosaston palveluissa osan laatumittareista katsottiin kuvaavan myös vaikuttavuutta varsinaisten mittareiden puut-



tuessa. Koska osan strategisista toimintamittareista voidaan katsoa kuvaavan myös vaikuttavuutta tai sen edellytyksiä, mittareita oli enemmän kuin virasto itse raportoiti. Arvioinnin viidenteen osakysymykseen voidaan tästä huolimatta vastata, että vaikuttavuutta ei juuri mitata, mutta kehitystyö on käynnissä.

### 3 JOHTOPÄÄTÖKSET

Arvioinnin pääkysymyksenä oli, mitataanko Helsingin sosiaali- ja terveystaloudellisuudessa keskeisten palvelujen tuloksellisuutta monipuolisesti kuntasektorin tuloksellisuusmittareiden mukaisesti. Kysymykseen voidaan vastata kyllä kaikkien muiden paitsi vaikuttavuuden osalta.

Mittaaminen on monipuolista laadun ja työelämän laadun osalta, melko monipuolista taloudellisuuden ja tuottavuuden osalta, mutta vaikuttavuutta pystytään seuraamaan toistaiseksi varsin heikosti. Joissakin palveluissa mitaaminen oli monipuolisempaa kuin toisissa. Monien mittareiden osalta voitiin myös todeta niiden soveltuvan useamman eri tuloksellisuusnäkökulman mittareiksi. Osa ns. strategisista toimintamittareista voi kuvata myös palvelujen vaikuttavuutta tai vaikuttavuuden edellytyksiä, vaikka viraston vastauksissa ne tulkittiin lähinnä laatumittareiksi. Arvioinnin yhteydessä mittareita ja niiden hyödyntämistä ei tarkasteltu tarkemmin. Tästä johtuen arvioinnin tuloksena ei voida ottaa kantaa siihen, onko mittareiden käyttö ja hyödyntäminen viraston ilmoittamalla tavalla monipuolista ja ohjaako se toimintaa haluttuun suuntaan tai mitataanko toiminnan kannalta aina oikeita asioita.

Vuonna 2015 toteutetussa sivistystoimintaa, rakennus- ja ympäristötoimintaa sekä kaupunkisuunnittelu- ja kiinteistötoimintaa koskevissa arvioinneissa todettiin, että tuloksellisuuden mittaamisessa on eroja eri virastojen välillä. Joissakin virastoissa tuloksellisuuden eri osatekijöiden mittaaminen on edennyt hyvinkin pitkälle, kun taas joissakin toisissa havaittiin enemmän kehittämismahdollisuuksia. Usean viraston kuntalaisille suuntaama palvelu oli myös luonteeltaan sellainen, että sille oli haasteellista muodostaa mittaria jokaiselta tuloksellisuuden osa-alueelta. Tältä osin arviointien yhteydessä todettiin, ettei se aina myöskään ole tarkoituksenmukaista. Sosiaali- ja terveystaloudellisuuden mittaaminen näyttää useaan virastoon nähden monipuolisempaan, mutta koska keskeisimmät palvelut ovat melko laajoja kokonaisuuksia, on vaikeaa ottaa kantaa mittaamisen kattavuuteen.

Kaikissa palveluissa taloudellisuusmittarina käytettiin toiminnallisen tilinpäätöksen yksikkökustannuksia tai -hintoja. Tuottavuuden ja palveluprosessin sujuvuuden mittareissa ja mittaamisessa oli paljon hajontaa eri palvelujen välillä. Laadun mittaaminen vaikutti olevan varsin monipuolista mutta vaikuttavuuden





mittarit toistaiseksi pääosin puuttuivat. Syynä mainittiin muun muassa se, etteivät tietojärjestelmät tue mittareiden kehittämistä.

Virasto on valinnut ns. Quadruple Aim -ajattelun mukaisiksi strategisiksi mittareikseen tuottavuuden, vaikuttavuuden, saatavuuden ja asiakas- ja henkilöstökokemuksen, joista tuottavuuden ja vaikuttavuuden mittaamiseen on jo luotu mittarit ja kahden jälkimmäisen mittaamista kehitetään. Tuottavuusmittariksi on valittu vuosittaiset asiakaskohtaiset kustannukset, joka tässä muodossaan kuvaa pikemminkin taloudellisuutta.

Vaikuttavuutta tullaan mittaamaan väestön terveyttä ja hyvinvointia kuvaavien, riskitekijöihin liittyvien indikaattoreiden avulla. Mittaristo on monipuolinen ja antaa runsaasti mahdollisuuksia toiminnan tarkasteluun aina yksilötasolta väestön kokonaisterveyden ja -hyvinvoinnin tarkasteluun. Mikäli mittarit ja niiden seuranta onnistutaan järjestämään suunnitelmien mukaisesti, pystytään tulevaisuudessa seuraamaan myös sosiaali- ja terveystalouden kustannusvaikuttavuutta.

#### 4 TOIMENPIDE-ESITYS JA LISÄTIEDOT

Tarkastuslautakunnan 2. jaosto hyväksyy muistion ja esittää, että aiheesta laaditaan arviointikertomuksen tekstiluonnos.

Arviointia koskevia lisätietoja antavat

Katja Bosisio-Hillberg  
p.310 43214

Liisa Kähkönen  
p.310 36606

JAKELU Tarkastuslautakunnan 2. jaosto

#### LÄHTEET

##### **Sähköpostitiedustelut:**

Sosiaali- ja terveystalouden vastaus kyselyyn 13.6.2016

Vastaukset lisätietopyyntöön:

Henkilöstö- ja kehittämisspalvelut  
Kehittämisen ja toiminnan tuki 6.9.2016



Perhe- ja sosiaalipalvelut:  
Nuorten palvelut ja aikuissosiaalityö 30.8.2016

Terveys- ja päihdepalvelut:  
Terveysasema- ja sisätautien poliklinikkatoiminta 31.8.2016  
Suun terveydenhuolto 12.8.2016  
Päivystys 1.9.2016  
Psykiatria- ja päihdepalvelut 29.8.2016

Sairaala-, kuntoutus- ja hoivapalvelut:  
Sairaalan vuodeosastotoiminta 19.8.2016  
Kotihoito 19.8.2016  
lääkkäiden ympärivuorokautinen hoito 19.8.2016

#### **Muut lähteet:**

A Guide to Measuring the Triple Aim: Population Health, Experience of Care, and Per Capita Cost. Institute for Healthcare Improvement 2012. [www.ihl.org](http://www.ihl.org) (16.9.2016)

Jääskeläinen, A. Julkisten hyvinvointipalvelujen tuottavuus: Johtamista tukevien mittausjärjestelmien suunnittelu. Yhteenveto projektin tuloksista 23.11.2009.

Jääskeläinen, A., Tuottavuuslaskennan taustat. Helsingin kaupungin tuottavuuslaskentakoulutuksen luentomateriaali 15.4.2015.

Kestävän kuntatuottavuuden ja tuloksellisuuden mittaamisen käsikirja. Valtiovarainministeriö, kunta- ja aluehallinto-osasto 2014.

Sosiaali- ja terveysviraston toiminnallinen tilinpäätös 2015.

Sosiaali- ja terveysvirasto. Strategiset toimintamittarit. Sosiaali- ja terveysviraston intranet -sivut 16.9.2016

Sote-tiedosta tekoihin. Palvelupaketit raportoinnin työkaluna – ja mitä niillä voidaan seuraavaksi tehdä. Sitran selvityksiä 113. Kesäkuu 2016.

Terveydenhuollon laatuopas. Suomen Kuntaliitto 2011.

Tuloksellisen toiminnan kehittämistä koskeva suositus. Kuntatyönantajat, yleiskirje 24/2008.



Tuottavuuden mittaaminen ja tuottavuuskehitys Helsingissä. Helsingin kaupungin tarkastusviraston arviointimuistio 19.3.2012.

Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelma. Valtiovarainministeriö 24.2.2014.

## LIITTEET

Liite 1. Arvioinnin toteuttamissuunnitelma

Arviointiaihe		
Sosiaali- ja terveystalouden tuloksellisuuden mittaaminen		
Suunnitelman laatija Liisa Kähkönen		Pvm 30.5.2016
Päätös arvioinnista Tarkastuslautakunta 4.5.2016		
Arvioinnin ohjausryhmä 2. jaosto		
Aloittamisaika 9.5.2016	Valmistumisaika 30.9.2016	Vastaava valmistelija, muut valmistelijat Katja Bosisio-Hillberg, Liisa Kähkönen
Arviointiaiheen tausta		
<p>Kuntalaki 410/2015 § 121 määrittelee tarkastuslautakunnan tehtäväksi arvioida, ovatko valtuuston asettamat toiminnan ja talouden tavoitteet kunnassa ja kuntakonsernissa toteutuneet ja onko toiminta järjestetty tuloksellisella ja tarkoituksenmukaisella tavalla. Hallituksen esityksessä kuntalaiksi perustellaan tätä seuraavasti ”Tuloksellisuuden arvioinnin merkitys on myös tänä päivänä korostunut erityisesti, kun esimerkiksi palvelujen järjestämisestä on monimuotoistunut, määrärahoja myönnetään entistä laajempina kokonaisuuksina ja valtionosuuksien käytön valvonta on vähentynyt.” Perusteluissa todetaan myös, että ”arviointi tulisi kohdistaa tuloksellisuuden kannalta keskeisiin tavoitteisiin ja toimintoihin.” (HE 268/2014). Toiminnan tuloksellinen järjestäminen voidaan määritellä monella tavalla, mutta tuloksellisuuskäsitteistön mukaista tuloksellista järjestämistä ei ole mahdollista arvioida, mikäli toiminnan tuloksellisuutta ei mitata.</p> <p>Vuonna 2014 tarkastuslautakunta arvioi varhaiskasvatusviraston päiväkotitoiminnan tuloksellisuutta. Vuonna 2015 arvioitiin, mitataanko Helsingin sivistystoimen toimialalla, rakennus- ja ympäristötoimen sekä kaupunkisuunnittelu- ja kiinteistötoimen keskeisten palvelujen tuloksellisuutta kuntasektorin tuloksellisuusmittareiden mukaisesti. Vuonna 2016 toteutetaan vastaava arviointi sosiaali- ja terveystaloudesta.</p> <p>Helsingin strategiaohjelman 2013–2016 Hyvinvoiva helsinkiläinen -osiossa yhteisenä tavoitteena palveluille on tuottavuuden paraneminen. Tasapainoinen talous ja hyvä johtaminen -osa-alueessa tuottavuustavoite nähdään menoihin liittyvänä, sillä sen toimenpiteenä on ”emokaupungin nettomenoille asetetaan talousarvioraami, jossa kaupungin käyttömenojen reaaliikasvu on asukasmäärän kasvu -1 % tuottavuustavoite”. Tarkastuslautakunta totesi vuoden 2014 arviointikertomuksessaan, ettei tuottavuutta voida mitata pelkästään</p>		



menokehityksellä, vaan tuottavuus tarkoittaa tuotosten ja panosten välistä suhdetta. Strategiaohjelmassa Tuottavuus paranee -otsikon toimenpiteinä ”tehdään ja toteutetaan vuosille 2013–2016 kaupungin kokonaisvaltainen tuottavuusohjelma, joka tulee esitellä kaupunginhallitukselle 30.6.2013 mennessä”. Strategian puoliväliseurannan 29.–30.1.2015 mukaan talousarvioon on vuosittain sisällytetty kaikkien hallintokuntien tuottavuustoimenpiteet, joissa ohjeistetaan ottamaan huomioon menokehitys ja tuottavuuskehitys kokonaisuutena, henkilöstö, tilat ja hankinnat. Lisäksi toimenpiteenä on toteuttaa työelämän ja työhyvinvoinnin kehittämishanke, jossa kehitetään konkreettisia toimia työhyvinvoinnin lisäämiseksi ja sairauspoissaolojen vähentämiseksi. Puoliväliseurannan mukaan tämä toimenpide on edennyt hyvin.

Tuottavuus -otsikon alla on myös toimenpiteitä, jotka koskevat hallintokuntien rajat ylittäviä prosesseja, tilankäytön tehostamista ja palvelujen sähköistämistä. ”Toiminnan tuottavuus paranee välitöntä asiakastyötä lisäämällä” -otsikon alla on toimenpiteenä palvelujen ja vastaanottoaikojen tarvetta vastaava kohdentaminen, yhteistyön ja työnjaon selkeyttäminen ja päällekkäisyyksien poistaminen työn tekemisen tapaa ja tehtävärakenteita uudistamiseksi. Helsingin strategiaohjelman mukaan toiminnan mittaaminen on osa johtamiskulttuuria.

Kuten voidaan havaita, Helsingin strategiaohjelmassa ei tällä hetkellä käytetä tuloksellisuuden käsitettä, vaikka kuntasektorin tuloksellisuuden mittaristoa on kehitetty pitkään. Sen sijaan useimmat virastot laativat tuloskortin, jossa käytetään tasapainotettua mittaristoa (Balanced scorecard). Tasapainotettu mittaristo ottaa huomioon organisaation talouden, asiakkaiden, sisäisten prosessien ja oppimisen ja osaamisen näkökulman. Se palvelee kuitenkin lähinnä organisaatioiden johtamista, eikä se näin ollen välttämättä riitä kuvaamaan kuntalaisen saaman palvelun tuloksellisuutta.

Valtiovarainministeriö esittää kunnille ja kuntayhtymille talouden ja toiminnan yhdistämistä tuottavuusmittauksessa, ”jotta tuottavuusohjelmat eivät kohdennu pelkästään säästöihin ja leikkauksiin”. Kestävän kuntatuottavuuden ja tuloksellisuuden mittaamisen käsikirjan mukaan on tärkeää käyttää palvelun laatua, vaikuttavuutta ja työelämän laatua kuvaavia mittareita mekaanisten tuottavuusmittareiden rinnalla<sup>42</sup>.

Kuntatyönantajat (KT) antoi kunnille kunnallisen palvelutoiminnan tuloksellisuuden arviointia koskevan suosituksen ensimmäisen kerran vuonna 1989. Tämän jälkeen annettiin uusi suositus vuonna 2000. Tasapainotettuun mittaristoon sovitettu tuorein suositus annettiin 17.12.2008. Suosituksen mukaan tuloksellisuuden kehittämisen päämäärä on kunnallisten palvelujen parantaminen vastaamaan palvelujen käyttäjien ja kuntalaisten tarpeita. Suosituksen mukaan tuloksellisuuteen kuuluu useita eri osa-alueita. Sitä voidaan arvioida muun muassa tasapainotetun mittariston avulla, johon kuuluvat toiminnan vaikuttavuus (kyky saada aikaan haluttuja vaikutuksia kuntalaisten hyvinvoinnissa), palvelun laatu (välittömien palvelutilanteiden, asiakkaiden ja sidosryhmien kohtaamisen laadukkuus), toimintaprosessien sujuvuus ja taloudellisuus (jotka parantavat tuottavuutta) ja henkilöstön aikaansaannoskyky (työhyvinvointi, osaaminen, motivaatio, sitoutuminen, esimies-

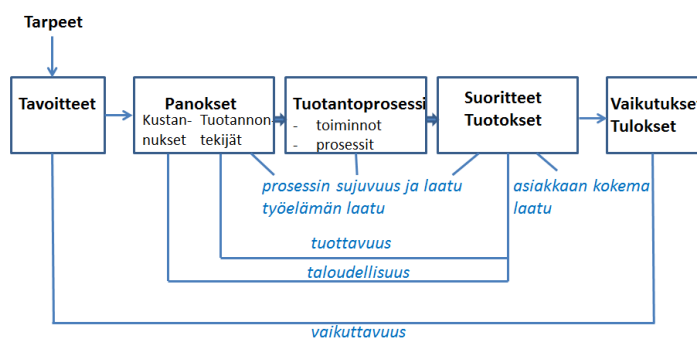
<sup>42</sup> Kestävän kuntatuottavuuden ja tuloksellisuuden mittaamisen käsikirja 2014



alaisuhteiden laatu sekä työyhteisössä vallitseva luottamus, innovatiivisuus ja oppimisolosuhteet). Tuloksellisuus kytkeytyy tiiviisti myös työelämän laatuun. Tätä on tutkittu kuntasektorilla paljon (ns. Työelämän laatu -hanke). Sittemmin myös valtiovarainministeriö on kehittänyt mittaristoja. Viimeisin samansisältöinen mittaristo on kestävän kuntatuottavuuden ja tuloksellisuuden mittaamisen käsikirjassa (VM 2014).

Tuloksellisuuskäsitteistöä voidaan kuvata oheisen kuvion avulla:

### Tuloksellisuuskäsitteistö



Lähteet: Tuloksellisen toiminnan kehittämistä koskeva suositus. Kuntatyöntajat, yleiskirje 24/2008  
Kestävän kuntatuottavuuden ja tuloksellisuuden mittaamisen käsikirja. VM 2014

### Tuloksellisuusnäkökulmat

Arvioinnissa otetaan huomioon tuloksellisuuden kaikki näkökulmat.

### Aiheeseen liittyvien suositusten jälkiseuranta

Ei aiemmin annettuja suosituksia.

### Arviointikysymykset ja aineisto

Arvioinnin pääkysymys on, mitataanko Helsingin sosiaali- ja terveystalouden tuloksellisuutta kuntasektorin tuloksellisuusmittareiden mukaisesti?

Arvioinnin osakysymyksiä ovat:

- miten ja minkälaisilla mittareilla palvelun taloudellisuutta mitataan?
- miten ja minkälaisilla mittareilla palvelun tuottavuutta mitataan?
- miten ja minkälaisilla mittareilla palvelun laatua mitataan?
- miten ja minkälaisilla mittareilla työelämän laatua mitataan?
- mitataanko palvelun vaikuttavuutta ja jos, miten? Seurataanko vaikuttavuutta jollakin muulla tavoin?

Lisäksi selvitetään, miten virasto hyödyntää toiminnassaan ja johtamisessaan mittareiden antamia tuloksia.

Arviointikriteerinä käytetään tulkintaa viraston vastauksista osakysymyksiin. Mikäli kaikkia osa-alueita mitataan, pääkysymykseen voidaan vastata kyllä. Arvioinnin kohteeksi valitaan



Helsingin sosiaali- ja terveystieteiden keskeisimmät kuntalaisille antamat palvelut. Virastoa itseään pyydetään nimeämään kuntalaisille antamansa keskeiset palvelut ja kunkin osalta vastaamaan osakysymyksiin.

Arviointi laaditaan tekemällä kysely sosiaali- ja terveystieteiden virastolle.

### Rajaukset

Arviointi rajataan koskemaan sosiaali- ja terveystieteiden viraston kuntalaisille antamia keskeisiä palveluja. Virasto määrittelee keskeisimmät palvelunsa itse.