

Lassi Antikainen

**KUSTANNUSTEHOKKUUDEN
MITTAAMISEN HAASTEET JA
MAHDOLLISUUDET SOSIAALI- JA
TERVEYSALAN JÄRJESTÖISSÄ**

Iceheartsin tapaus

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Kandidaatintutkielma
Toukokuu 2026

TIIVISTELMÄ

Lassi Antikainen:	Kustannustehokkuuden mittaamisen haasteet ja mahdollisuudet kolmannen sektorin sosiaali- ja terveysalan järjestöissä: Iceheartsin tapaus
Kandidaatintutkielma	29 sivua, 2 liitesivua
Tampereen yliopisto	Hallintotieteet
Ohjaaja:	Peeter Peda
Julkaisuaika:	Toukokuu 2026

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tarkastella, miten kustannustehokkuutta mitataan kolmannen sektorin sosiaali- ja terveydenalan toiminnassa sekä millaisia haasteita mittaamiseen liittyy. Tutkimus keskittyy erityisesti käytännönläheiseen näkökulmaan ja pyrkii tuottamaan ymmärrystä ilmiöstä tapaustutkimuksen avulla. Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, jonka kohteena on Suomen Icehearts ry. Aineisto kerättiin puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla, ja aineisto analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin menetelmin.

Tutkimustulokset osoittavat, että kustannustehokkuuden mittaaminen kolmannen sektorin sosiaali- ja terveyspalveluissa ei perustu yksittäisiin vakiintuneisiin mittareihin, vaan muodostuu useiden erilaisten arviointitapojen yhdistelmästä. Mittaaminen kohdistuu erityisesti toiminnan aikaansaamiin vaikutuksiin, eikä pelkästään taloudellisiin tekijöihin. Keskeisiksi haasteiksi tunnistettiin toiminnan ennaltaehkäisevä ja pitkäkestoinen luonne, mittaamisen vaatimat resurssit sekä mittaamisen ja ulkopuolisten odotusten välinen jännite. Tutkimuksen perusteella kustannustehokkuuden mittaaminen on mahdollista, mutta se edellyttää moniulotteista ja kontekstisidonnaista lähestymistapaa. Yksittäisten mittareiden sijaan tarvitaan useiden arviointitapojen yhdistämistä, jossa huomioidaan sekä määrälliset että laadulliset tekijät. Tulokset korostavat tarvetta kehittää arviointimenetelmiä, jotka mahdollistavat kolmannen sektorin toiminnan todellisen arvon esittämisen ilman liiallista yksinkertaistamista.

Avainsanat: Kustannustehokkuus, kustannustehokkuuden mittaaminen, kolmas sektori, sosiaali- ja terveydenhuolto

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla.

TEKOÄLYN KÄYTTÖ OPINNÄYTTEESSÄ

Opinnäytteessäni on käytetty tekoälysovelluksia:

☒ Kyllä

Ilmoitukseni mukaan olen käyttänyt opinnäytteessäni tutkielmaprosessin aikana seuraavia tekoälysovelluksia:

Tekoälysovellusten nimet ja versiot: ChatGPT-5

Käyttötarkoitus: Tekoälyä on hyödynnetty äänitteistä tehdyissä litteroinneissa korjaamaan litterointisovelluksen luoman litteroinnin kirjoitusvirheet ja väärinymmärrykset. Tekoälyä on hyödynnetty tarkistamaan tutkielman kieliasu kokonaisuudessaan. Tekoälyä ei ole käytetty luomaan sisältöä tutkielmaan.

Osiot, joissa tekoälyä on käytetty: Litteroinnin osalta tulokset ja analyysi osiossa. Kirjoitusvirheiden tarkistus koko työn osalta.

Olen tietoinen siitä, että olen täysin vastuussa koko opinnäytteeni sisällöstä, mukaan lukien osat, joissa on hyödynnetty tekoälyä, ja hyväksyn vastuun mahdollisista eettisten ohjeiden rikkomuksista.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkielman tausta ja motivointi	1
1.2	Tutkielman tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset.	2
1.3	Tutkielman rakenne	2
2	TEOREETTINEN VIITEKEHYS	4
2.1	Kustannustehokkuus ja sen mittaaminen sosiaali- ja terveysalan kontekstissa	4
2.1.1	Kustannustehokkuuden määrittely ja arviointi.....	4
2.1.2	Suorituskyvyn mittaaminen	5
2.1.3	Suorituskyvyn mittaaminen julkisella sektorilla	6
2.1.4	New Public Management ja verkostomainen palveluntuotanto.....	7
2.2	Kolmannen sektorin sosiaali- ja terveysalan järjestöjen erityispiirteet	8
2.2.1	Kolmannen sektorin asema palvelujärjestelmässä	8
2.2.2	Kolmannen sektorin erityispiirteet.....	9
2.2.3	Kolmannen sektorin toiminnan arvioinnin erityishaasteet.....	10
2.3	Kustannustehokkuuden mittaamisen haasteet kolmannen sektorin järjestöissä.....	11
2.3.1	Ennaltaehkäisevän työn ja vaikuttavuuden arvioinnin haasteet.....	11
2.3.2	Resurssi ja mittaushaasteet.....	12
2.3.3	Sidosryhmät ja mittaamisen ristiriidat	13
3	TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO.....	14
3.1	Tutkimusote ja aineiston keruu.....	14
3.2	Empiirisen aineiston analyysi	15
3.3	Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitteet.....	16
4	TULOKSET JA ANALYYSI	18
4.1	Icehearts tutkimuskohteena	18
4.2	Kustannustehokkuuden mittaamisen käytännöt	20
4.3	Kustannustehokkuuden mittaamisen haasteet	21
4.4	Kustannustehokkuuden mittaamisen mahdollisuudet ja kehittämisenäkökulmat.....	23
5	POHDINTA	26
5.1	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	26
5.2	Tutkimuksen merkitys	26
5.3	Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusmahdollisuudet	28

LÄHDELUETTELO

LIITTEET

1 JOHDANTO

1.1 Tutkielman tausta ja motiivointi

Sosiaali- ja terveystaloudellisten palveluiden järjestäminen on viime vuosikymmeninä muuttunut merkittävästi. Palvelutuotanto ei enää perustu yksittäisiin toimijoihin, vaan perustuu yhä useammin julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin yhteistyöhön. Samanaikaisesti julkisiin resursseihin kohdistuva paine on kasvanut, mikä on lisännyt tarvetta arvioida palveluiden kustannustehokkuutta entistä systemaattisemmin. Kysymys siitä, miten rajalliset resurssit tulisi kohdentaa mahdollisimman vaikuttavasti, on noussut keskeiseksi sekä tutkimuksessa että käytännön päätöksenteossa.

Kustannustehokkuuden arviointi on vakiintunut erityisesti julkisen sektorin ja terveydenhuollon tutkimuksessa. Aikaisempi tutkimus on kehittänyt useita taloudellisen arvioinnin menetelmiä, joiden avulla voidaan vertailla eri toimintatapojen kustannuksia ja vaikutuksia (Drummond ym., 2015, 22–25). Keskeistä näissä on resurssien ja tuotosten välinen suhde sekä vaihtoehtoisten toimintatapojen vertailu.

Kolmannen sektorin sosiaali- ja terveystaloudelliset palvelut muodostavat kuitenkin toimintaympäristön, jossa perinteiset kustannustehokkuuden arviointitavat eivät ole suoraan sovellettavissa. Kolmannen sektorin toimijoiden tavoitteet liittyvät usein taloudellisen tehokkuuden sijaan hyvinvoinnin lisäämiseen, ennaltaehkäisevään työhön sekä sosiaalisten ongelmien lievittämiseen. Toiminnan vaikutukset ovat usein pitkäkestoisia ja ilmenevät epäsuorasti, mikä tekee niiden mittaamisesta haastavaa. Toiminnassa hyödynnetään myös usein vapaaehtoistyötä ja muita ei-taloudellisia resursseja, joita ei voida suoraan mitata perinteisin taloudellisin mittarein.

Aikaisempi tutkimus on tunnistanut kolmannen sektorin suorituskyvyn mittaamiseen liittyviä haasteita, mutta erityisesti käytännönläheinen tarkastelu on jäänyt vähäiselle huomiolle. Tutkimuksessa on tuotu esiin, että alalta puuttuvat vakiintuneet ja laajasti hyväksytyt mittarit, ja samalla toiminnan monimuotoisuus vaikeuttaa arvioinnin standardointia (Colbran ym., 2019, s.2). Tästä huolimatta kolmannen sektorin rooli sosiaali- ja terveystaloudellisuudessa on merkittävä, mikä korostaa tarvetta ymmärtää paremmin, miten kustannustehokkuutta voidaan käytännössä arvioida tässä toimintaympäristössä.

Tämä tutkimus sijoittuu tähän tutkimusaukkoon tarkastelemalla kustannustehokkuuden mittaamista kolmannen sektorin sosiaali- ja terveydenalan toiminnassa käytännön näkökulmasta.

1.2 Tutkielman tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten kustannustehokkuuden mittaamista voidaan jäsentää kolmannen sektorin sosiaali- ja terveysalan järjestöissä sekä millaisia haasteita ja kehittämismahdollisuuksia mittaamiseen liittyy. Tutkimuksessa pyritään vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Millä tavoilla kustannustehokkuutta mitataan kolmannen sektorin sosiaali- ja terveysalan järjestöissä?
2. Millaisia haasteita kustannustehokkuuden mittaamiseen liittyy?
3. Millaisia kehittämismahdollisuuksia kustannustehokkuuden mittaamiseen liittyy?

Tutkimus rajataan kolmannen sektorin sosiaali- ja terveystalouteen, sillä tässä kontekstissa kustannustehokkuuden mittaamiseen liittyvät haasteet korostuvat erityisesti. Empiirisenä tarkastelukohteena toimii Suomen Icehearts ry, jonka toiminta perustuu pitkäkestoiseen ennaltaehkäisevään työhön lasten ja nuorten parissa. Tapaustutkimuksen avulla pyritään tuottamaan syvällistä ja kontekstiin sidottua ymmärrystä kustannustehokkuuden mittaamisesta käytännössä.

1.3 Tutkielman rakenne

Tutkielma rakentuu viidestä pääluvusta. Johdannon jälkeen luvussa kaksi esitetään tutkimuksen teoreettinen viitekehys, jossa tarkastellaan kustannustehokkuuden käsitettä ja sen mittaamista sosiaali- ja terveysalan kontekstissa. Luvussa kaksi tarkastellaan myös kolmannen sektorin erityispiirteitä ja niihin liittyviä mittaamisen haasteita. Luvussa kolme kuvataan tutkimusmenetelmät, aineiston keruu ja analyysitapa sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Luvussa neljä esitetään empiirisen tutkimuksen tulokset, joissa tarkastellaan kustannustehokkuuden mittaamista Icehearts-organisaation

kontekstissa. Luvussa viisi vastataan tutkimuskysymyksiin sekä pohditaan tutkimuksen keskeisiä tuloksia suhteessa aiempaan tutkimukseen. Luvussa viisi arvioidaan myös tutkimuksen rajoitteita ja esitetään jatkotutkimuskysymykset.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys sijoittuu julkisen ja yksityisen sektorin välimaastoon. Kolmannen sektorin sosiaali- ja terveydenalan järjestöillä on ainutlaatuinen asema sosiaali- ja terveystalouden palveluiden järjestämisessä. Ymmärtääkseen tämän aseman on ensiarvoisen tärkeää ymmärtää, miten kolmannen sektorin sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut sijoittuvat terveystalouden tuotannossa yksityisen ja julkisen sektorin rinnalla. On myös tarpeen hahmottaa se, miten kolmas sektori käytännössä toimii, ja miten sen tapa tuottaa palveluita eroaa julkisen ja yksityisen sektorin palvelutuotannonormeista. Tässä osiossa käsitellään ensin julkisen sektorin näkökulmaa kustannustehokkuuden ja suorituskyvyn mittaamiselle. Julkisen sektorin pohjustuksen jälkeen käsitellään sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden järjestämistä sekä näiden palveluiden tarjoamista kolmannen sektorin näkökulmasta.

2.1 Kustannustehokkuus ja sen mittaaminen sosiaali- ja terveysalan kontekstissa

2.1.1 Kustannustehokkuuden määrittely ja arviointi

Kustannustehokkuus on keskeinen käsite sosiaali- ja terveystalouden arvioinnissa, mutta sen määrittely ei ole yksiselitteistä. Yleisesti kustannustehokkuudella tarkoitetaan käytettyjen resurssien ja niillä saavutettujen vaikutusten välistä suhdetta. Käytännössä sosiaali- ja terveysalan kontekstissa tämä tarkoittaa sitä, kuinka paljon hyvinvointia tai terveyshyötyä voidaan saavuttaa käytettävissä olevilla resursseilla. Terveystalouden kontekstissa kustannustehokkuuden arviointi liittyy erityisesti tilanteisiin, joissa rajallisia resursseja on kohdennettava eri toimintavaihtoehtojen välillä (Drummond ym., 2015, s. 19–21). Keskeinen käsite kustannustehokkuuden tarkastelussa on vaihtoehtoiskustannus. Tällä viitataan siihen, että resurssien käyttäminen yhteen kohteeseen sulkee pois niiden käytön toisessa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, ettei kustannustehokkuuden arvioinnissa ole kyse pelkästään siitä mikä toimintamalli on halvin, vaan siihen liittyy väistämättä arvovalintoja siitä, millaisia vaikutuksia pidetään tavoiteltavina ja miten niitä mitataan. Julkisessa terveydenhuollossa kustannustehokkuuden arviointi perustuukin

usein standardoituihin menetelmiin, erityisesti kustannus-vaikuttavuusanalyysiin (Drummond ym., 2015, s. 5–12).

Kustannustehokkuuden arviointiin on kehitetty useita analyyttisiä lähestymistapoja. Kustannusanalyysi tarkastelee pelkästään toiminnan kustannuksia ja jättää vaikutukset huomiotta, minkä vuoksi se tarjoaa rajallisen kuvan toiminnan kokonaisarvosta. Kustannus-hyötyanalyysi pyrkii ilmaisemaan sekä kustannukset että hyödyt rahallisessa muodossa, mikä mahdollistaa vaihtoehtojen vertailemisen taloudellisesta näkökulmasta. Tähän liittyy kuitenkin merkittäviä haasteita erityisesti silloin, kun arvioidaan aineettomia hyötyjä, kuten terveyttä ja hyvinvointia. Näiden rahallinen arvottaminen on sekä eettisesti että käytännöllisesti ongelmallista. Näihin haasteisiin vastaa kustannus-vaikuttavuusanalyysi, jossa kustannukset suhteutetaan saavutettuihin vaikutuksiin ilman, että vaikutuksia muutetaan rahalliseksi arvoiksi. Tämä tekee siitä erityisen soveltuvan sosiaali- ja terveyspalveluihin, joissa vaikutukset ilmenevät esimerkiksi hyvinvoinnin ja terveyden muutoksina (Drummond ym., 2015, s. 5–12).

2.1.2 Suorituskyvyn mittaaminen

Kustannustehokkuuden tarkastelu kytkeytyy laajemmin suorituskyvyn arviointiin. Julkisen sektorin suorituskykyä voidaan jäsentää panosten, tuotosten ja vaikutusten kautta. Panokset (inputs) viittaavat käytettyihin resursseihin, tuotokset (outputs) tuotettuihin palveluihin ja vaikutukset (outcomes) toiminnan aikaansaamiin vaikutuksiin, kuten hyvinvointiin (Van Dooren ym., 2015). Tämä jaottelu auttaa hahmottamaan, miten resurssit muuttuvat konkreettisiksi palveluiksi ja edelleen yhteiskunnallisiksi vaikutuksiksi. Tätä kokonaisuutta havainnollisesta kuviossa 1.



Kuvio 1 Suorituskyvyn mittaamisen osa-alueet perustuen Van Dooren ym. (2015).

Jaottelun perusteella voidaan havaita, ettei suorituskyvyn arviointi voi perustua pelkästään tuotettujen palveluiden määrään. Tarkastelussa tulee huomioida myös

palveluiden laatu sekä niiden aikaansaamat vaikutukset, sillä vain siten toimintaa kyetään arvioimaan kokonaisuutena. Tämä korostuu erityisesti sosiaali- ja terveystaloudissa, joissa toiminnan tavoitteet liittyvät usein pitkäaikaiseen hyvinvoinnin lisäämiseen eikä pelkästään lyhyen aikavälin tuotoksiin. Jaottelun perusteella voidaan myös erottaa kolme keskeistä ulottuvuutta: tehokkuus, vaikuttavuus ja laatu. Tehokkuus kuvaa panosten ja tuotosten välistä suhdetta, vaikuttavuus sitä, saavutetaanko toiminnalla sille asetetut tavoitteet, ja laatu sitä, kuinka hyvin palvelut vastaavat niiden käyttäjien tarpeisiin (Pollitt & Bouckaert, 2017, s. 15–16). Sosiaali- ja terveystaloudissa kustannustehokkuuden arviointi ei voi rajoittua pelkästään kustannuksiin, vaan siinä tulee huomioida myös toiminnan vaikutukset ja niiden laatu.

2.1.3 Suorituskyvyn mittaaminen julkisella sektorilla

Julkisen sektorin toiminnassa suorituskyvyn mittaaminen ei ole yksinkertaista, sillä toimintaan kohdistuu samanaikaisesti useita erilaisia tavoitteita. Organisaatio voi joutua tasapainoilemaan kustannustehokkuuden, palveluiden laadun, saavutettavuuden sekä poliittisten tavoitteiden välillä. Kaikkia tavoitteita ei ole mahdollista maksimoida samanaikaisesti, minkä vuoksi mittaamiseen liittyy väistämättä priorisointia ja arvovalintoja siitä mitä mitataan ja miksi. Mittaaminen ei ole täten täysin neutraali prosessi, vaan mittareiden valinta heijastaa sitä, millaista toimintaa organisaatiossa pidetään tärkeänä ja tavoiteltavana. Van Dooren ym. (2015) tarkastelevat suorituskyvyn mittaamista prosessina, jossa organisaation toimintaa pyritään jäsentämään vaiheittain. Heidän mukaansa mittaaminen perustuu kolmeen keskeiseen vaiheeseen:

1. Millainen on organisaation kokonaisuus. Organisaation kokonaisuuden hahmottaminen on keskeinen tekijä, sillä vain ymmärtämällä organisaation toimintamallin, voidaan ymmärtää mitä siitä voidaan mitata. Esimerkiksi organisaatiokaavion avulla on mahdollista hahmottaa organisaation toimintaa ja mitä siitä täten kannattaa mitata. (Van Dooren ym., 2015, s. 66–67)
2. Mittauskohteen valikoiminen. Mittauskohteen valitseminen on mahdollista, kun ymmärretään organisaation toimintalogiikka ja mikä on sen toiminnan kannalta keskeistä. Mittauskohteen valikoimisessa on tavoitteena löytää toiminnan kannalta merkittävät tekijät, joita mittaamalla saadaan tietoa saavutetuista

tuloksista. Mittaus on aina rajattu näkökulma, eikä se kerro koko todellisuutta. (Van Dooren ym., 2015, s. 67)

3. Mittauskohteen valikoinnin perusteleminen. Valitun mittauskohteen perustelemissa ajatuksena on antaa perusteita sille, miksi tiettyä asiaa mitataan ja toista ei. (Van Dooren ym., 2015, s. 68)

Mittareiden valintaan liittyy myös käytännön haasteita. Huonosti suunnitellut mittarit voivat tuottaa tuloksia, jotka eivät kuvaa todellista tilannetta riittävän tarkasti. Esimerkiksi liian yksinkertainen mittari voi jättää huomiotta toiminnan laadullisia eroja tai vaikutusten eri tasoja (Van Dooren ym., 2015, s. 69). Näin ollen mittaamisen laatu on keskeinen tekijä siinä, kuinka luotettavaa tietoa toiminnasta voidaan saada.

Julkisen sektorin kontekstissa kustannustehokkuuden mittaamista vaikeuttaa myös toiminnan moniulotteisuus. Julkiset organisaatiot eivät tavoittele voittoa, vaan niiden toimintaa ohjaavat samanaikaisesti useat tavoitteet, kuten poliittinen tahtotila sekä palvelujen saavutettavuus, laatu ja vaikuttavuus. Näiden tavoitteiden yhteensovittaminen tekee kustannustehokkuuden arvioinnista väistämättä monimutkaista. Julkinen toimija joutuukin usein tasapainoilemaan eri tavoitteiden välillä, eikä kaikkia ulottuvuuksia voida maksimoida samanaikaisesti.

2.1.4 New Public Management ja verkostomainen palveluntuotanto

Julkisen sektorin toimintaan on viime vuosikymmeninä vaikuttanut merkittävästi New Public Management (NPM) -ajattelu, joka on korostanut tehokkuuden, tuloksellisuuden ja mittaamisen merkitystä. NPM:n keskeinen ajatus on tuoda julkiseen toimintaan yksityisen sektorin kaltaisia toimintamalleja ja lisätä sitä kautta resurssien käytön tehokkuutta. Tämä on lisännyt taloudellisten mittareiden käyttöä ja vahvistanut niin sanottua ”value for money” -ajattelua, jossa julkisten palveluiden odotetaan tuottavan mahdollisimman paljon hyötyä käytettyihin resursseihin nähden (Lapsley & Miller, 2019, s. 3.). NPM-ajatteluun liittyy kuitenkin myös kriittisiä näkökulmia. Rainey (2014) huomauttaa, että julkinen sektori eroaa merkittävästi yksityisestä sektorista tavoitteidensa ja toimintalogiikkansa osalta, minkä vuoksi yksityisen sektorin mittausmallien suora soveltaminen julkiseen toimintaan on ongelmallista (Rainey, 2014, s. 63–65). Tämä korostuu erityisesti sosiaali- ja terveyspalveluissa, joissa toiminnan tavoitteet liittyvät

usein laajempiin yhteiskunnallisiin vaikutuksiin eikä pelkästään taloudelliseen tehokkuuteen. Tämän lisäksi palvelutuotanto tapahtuu yhä useammin useiden toimijoiden yhteistyönä. Julkinen sektori, yksityiset toimijat ja kolmannen sektorin organisaatiot muodostavat yhdessä palvelukokonaisuuksia, joissa vastuut, kustannukset ja vaikutukset jakautuvat eri toimijoiden kesken (Rainey, 2014, s. 63–65). Tällainen verkostomainen toiminta vaikeuttaa kustannustehokkuuden arviointia, sillä yksittäisen toimijan panosta ja vaikutusta on vaikea erottaa kokonaisuudesta.

Kokonaisuutena tarkasteltuna kustannustehokkuuden mittaaminen sosiaali- ja terveyspalveluissa edellyttää moniulotteista lähestymistapaa, jossa huomioidaan sekä resurssit, tuotokset että toiminnan vaikutukset. Samalla on tunnistettava, että mittaaminen sisältää aina valintoja ja rajoitteita, jotka vaikuttavat siihen, millainen kuva toiminnasta muodostuu. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että samat mittarit eivät välttämättä sovellu eri toimintaympäristöihin samalla tavalla. Sosiaali- ja terveysalan kolmannen sektorin toiminnassa korostuvat tekijät, joita ei voida arvioida täysin samalla tavalla kuin esimerkiksi markkinaehtoista toimintaa.

2.2 Kolmannen sektorin sosiaali- ja terveysalan järjestöjen erityispiirteet

2.2.1 Kolmannen sektorin asema palvelujärjestelmässä

Kolmannen sektorin sosiaali- ja terveysalan järjestöt toimivat toimintaympäristössä, joka poikkeaa merkittävästi sekä julkisesta että yksityisestä sektorista. Kolmatta sektoria kuvataan kirjallisuudessa moniulotteisena ja vaikeasti rajattavana käsitteenä, jolla ei ole yhtä täysin vakiintunutta määritelmää. Enjolras ym. (2018) mukaan kolmatta sektoria tarkastellaan usein esimerkiksi kansalaisyhteiskunnan, nonprofit-sektorin, vapaaehtoissektorin ja sosiaalitalouden käsitteiden kautta. Eri käsitteet painottavat hieman erilaisia näkökulmia riippuen siitä, tarkastellaanko sektoria esimerkiksi rahoituksen, organisaatiomuodon, arvojen tai yhteiskunnallisen roolin näkökulmasta (Enjolras ym., 2018, s. 11). Tässä tutkimuksessa kolmannella sektorilla tarkoitetaan erityisesti sosiaali- ja terveysalan järjestöjä, jotka toimivat julkisen sektorin rinnalla hyvinvointipalveluiden tuottajina.

Kolmannen sektorin asema sosiaali- ja terveystaloudessa liittyy laajempaan muutokseen, jossa palveluiden tuotanto ei enää tapahdu yksinomaan julkisen sektorin sisällä. Julkinen sektori toimii yhä useammin yhteistyössä yksityisten ja kolmannen sektorin toimijoiden kanssa, jolloin palveluiden tuottamisesta muodostuu verkostomainen kokonaisuus. Kolmannen sektorin rooli tässä kokonaisuudessa on usein täydentävä. Se tuottaa palveluita ja toimintaa, joita ei ole mahdollista tai tarkoituksenmukaista toteuttaa täysin julkisen sektorin toimintamalleilla tai yksityisen sektorin markkinalogiikalla. Tämä tekee kolmannelta sektorista tavallaan hybridimäisen toimijan, jossa yhdistyvät sekä julkisen palvelutuotannon että yhteiskunnallisen toiminnan piirteet. Kolmannen sektorin toiminta eroaa julkisesta ja yksityisestä sektorista erityisesti tavoitteiden, resurssien ja toimintalogiikan osalta. Yksityisen sektorin toimintaa ohjaa lähtökohtaisesti voiton tavoittelu, kun taas julkisen sektorin toimintaa ohjaavat poliittiset tavoitteet ja lakisääteiset velvoitteet. Kolmannen sektorin toiminnan tavoitteet liittyvät puolestaan usein hyvinvoinnin lisäämiseen, yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen sekä ennaltaehkäisevään työhön. Taloudellinen tehokkuus ei ole toiminnan ensisijainen tavoite samalla tavalla kuin yksityisellä sektorilla, vaikka resurssien tehokas käyttö onkin toiminnan jatkuvuuden kannalta tärkeää.

2.2.2 Kolmannen sektorin erityispiirteet

Kolmannen sektorin erityispiirteet näkyvät myös sen rahoitusrakenteessa. Toiminta rahoitetaan usein useista eri lähteistä samanaikaisesti, kuten julkisilla avustuksilla, hankerahoituksella, lahjoituksilla sekä yksityisellä rahoituksella. Tämä tekee toiminnasta riippuvaista useista eri sidosryhmistä, joilla voi olla keskenään erilaisia odotuksia toiminnan tavoitteista ja tuloksista. Rahoituksen moninaisuus vaikuttaa myös siihen, millaisia vaatimuksia toiminnan arviointiin ja raportointiin kohdistuu.

Yksi kolmannen sektorin erityislaatuimmista piirteistä on vapaaehtoistyön merkittävä rooli. Kolmannen sektorin toimintaan liittyy usein paljon palkatonta ja vapaaehtoisuuteen perustuvaa työtä, mikä erottaa sen selkeästi julkisesta ja yksityisestä sektorista. International Labour Organizationin (2011) mukaan vapaaehtoistyö voidaan määritellä palkattomaksi ja ei-pakolliseksi toiminnaksi, jota tehdään muiden hyväksi joko organisaation kautta tai suoraan yksilöiden hyväksi (International Labour Organization, 2011, s. 13). Vapaaehtoistyöllä voi olla erittäin suuri merkitys toiminnan toteuttamisessa,

mutta samalla sen huomioiminen kustannustehokkuuden arvioinnissa on haastavaa. Koska vapaaehtoistyölle ei yleensä muodostu suoraa rahallista arvoa, jää se helposti taloudellisten mittareiden ulkopuolelle, vaikka kyseessä on tosiasiallisesti merkittävä resurssi. Kolmannen sektorin toimintaa luonnehtii myös monitavoitteisuus. Organisaatioiden tavoitteet eivät rajoitu yksittäisiin mitattaviin lopputuloksiin, vaan toiminta voi samanaikaisesti pyrkiä esimerkiksi hyvinvoinnin lisäämiseen, syrjäytymisen ehkäisyyn, yhteisöllisyyden vahvistamiseen ja yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen. Defourny ym. (2008) kuvaavat kolmatta sektoria yhteiskunnallisena välitilana julkisen sektorin, markkinoiden ja yhteisöjen välillä. Tässä asemassa kolmannen sektorin organisaatiot joutuvat tasapainoilemaan markkinoiden tehokkuusvaatimusten, julkisen sektorin tavoitteiden ja sosiaalisten arvojen välillä (Defourny & Pestoff 2008, s. 7–9). Tämä tekee toiminnan arvioinnista erityisen haastavaa, sillä kaikkia tavoitteita ei ole mahdollista mitata samalla tavalla tai samoilla mittareilla.

2.2.3 Kolmannen sektorin toiminnan arvioinnin erityishaasteet

Kolmannen sektorin toiminnan erityispiirteet korostuvat erityisesti sosiaali- ja terveysalan kontekstissa, jossa suuri osa toiminnasta liittyy ennaltaehkäisevään työhön ja pitkäaikaisiin vaikutuksiin. Toiminnan keskeiset hyödyt voivat näkyä vasta vuosien kuluttua esimerkiksi vähentyneenä syrjäytymisenä, parempana hyvinvointina tai pienempänä palvelutarpeena. Tällaiset vaikutukset ovat vaikeasti mitattavia, sillä arvioinnin kohteena on usein tilanne, jossa negatiivinen kehitys on onnistuttu estämään. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että toiminnan vaikutukset voivat jäädä osittain näkymättömiksi perinteisissä mittareissa. Kolmannen sektorin toiminnan arviointia vaikeuttaa lisäksi se, että palvelutuotanto tapahtuu usein yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa. Julkinen sektori, yksityiset toimijat ja järjestöt muodostavat yhdessä palvelukokonaisuuksia, joissa vastuut ja vaikutukset jakautuvat useiden toimijoiden kesken. Tämä tekee yksittäisen organisaation vaikutusten ja kustannustehokkuuden arvioinnista haastavaa. Samalla se kuitenkin korostaa kolmannen sektorin merkitystä osana laajempaa palvelujärjestelmää, jossa järjestöt voivat täydentää julkisia palveluita tavoilla, joihin muut toimijat eivät välttämättä kykene.

Kokonaisuutena tarkasteltuna kolmannen sektorin sosiaali- ja terveysalan järjestöt muodostavat toimintaympäristön, jossa kustannustehokkuuden mittaamiseen liittyy

erityisiä haasteita. Toiminnan monitavoitteisuus, vapaaehtoistyön merkitys, pitkäaikaiset vaikutukset ja verkostomainen toimintaympäristö tekevät perinteisten mittareiden soveltamisesta vaikeaa. Näiden erityispiirteiden vuoksi kustannustehokkuuden mittaaminen kolmannen sektorin kontekstissa edellyttää laajempaa ja kontekstisidonnaisempaa lähestymistapaa kuin pelkkä taloudellinen arviointi.

2.3 Kustannustehokkuuden mittaamisen haasteet kolmannen sektorin järjestöissä

Kolmannen sektorin sosiaali- ja terveysalan järjestöissä kustannustehokkuuden mittaaminen muodostuu huomattavasti monimutkaisemmaksi kuin esimerkiksi markkinaehtoisessa toiminnassa. Tämä johtuu siitä, että toiminnan tavoitteet, resurssit ja vaikutukset eroavat merkittävästi perinteisestä taloudellisesta toiminnasta. Kustannustehokkuuden arviointi ei tämän vuoksi voi perustua pelkästään perinteisiin taloudellisiin mittareihin, vaan arvioinnissa on huomioitava myös toiminnan laadulliset ja pitkäaikaiset vaikutukset. Tässä osiossa tarkastellaan keskeisimpiä haasteita, jotka liittyvät kustannustehokkuuden arviointiin kolmannen sektorin toimintaympäristössä.

2.3.1 Ennaltaehkäisevän työn ja vaikuttavuuden arvioinnin haasteet

Yksi keskeisimmistä haasteista liittyy toiminnan ennaltaehkäisevään luonteeseen. Kolmannen sektorin sosiaali- ja terveysalan järjestöt keskittyvät usein toimintaan, jonka tavoitteena on ehkäistä ongelmien syntymistä tai vähentää niiden vakavuutta ennen kuin ne johtavat raskaampien palveluiden tarpeeseen. Tällaisia tavoitteita voivat olla esimerkiksi syrjäytymisen ehkäiseminen, mielenterveyden tukeminen tai hyvinvoinnin vahvistaminen. Ennaltaehkäisevän työn vaikutukset näkyvät kuitenkin usein vasta pitkällä aikavälillä, mikä tekee niiden mittaamisesta haastavaa. Käytännössä arvioinnin kohteena on usein tilanne, jossa jotakin negatiivista ei ole tapahtunut. Tällöin on vaikeaa osoittaa yksiselitteisesti, missä määrin juuri tietty toiminta on vaikuttanut saavutettuun lopputulokseen. Sosiaali- ja terveysalan ilmiöt ovat usein monimutkaisia ja niihin vaikuttavat samanaikaisesti useat eri tekijät, kuten perhetausta, koulutus, elinympäristö ja muut palvelut. Tästä syystä yksittäisen järjestön toiminnan vaikutuksia on vaikea erottaa

muista tekijöistä. Vaikutukset voivat lisäksi näkyä vasta vuosien päästä, jolloin niiden seuraaminen edellyttäisi pitkäaikaista aineistonkeruuta ja laajoja seurantajärjestelmiä.

Kustannustehokkuuden arviointia vaikeuttaa myös se, että suuri osa kolmannen sektorin toiminnan vaikutuksista on laadullisia ja vaikeasti mitattavia. Toiminnan tavoitteet voivat liittyä esimerkiksi turvallisuuden tunteen lisääntymiseen, luottamuksen rakentumiseen, yhteisöllisyyteen tai hyvinvoinnin paranemiseen. Tällaisia vaikutuksia ei ole mahdollista muuntaa täysin tarkasti numeeriseen muotoon ilman merkittävää yksinkertaistamista. Van Dooren ym. (2015) huomauttavatkin, että mittaaminen ei koskaan kykene kuvaamaan todellisuutta täydellisesti, vaan mittarit muodostavat aina rajatun näkökulman tarkasteltavaan ilmiöön (Van Dooren ym., 2015, s. 67). Tämä korostuu erityisesti kolmannen sektorin toiminnassa, jossa toiminnan keskeiset vaikutukset liittyvät usein juuri vaikeasti mitattaviin sosiaalisiin muutoksiin.

2.3.2 Resurssi ja mittaushaasteet

Kolmannen sektorin toiminnan arviointia haastaa lisäksi vapaaehtoistyön merkitys. Monet järjestöt hyödyntävät toiminnassaan vapaaehtoistyötä, joka muodostaa tärkeän osan käytetyistä resursseista. Vapaaehtoistyön ongelmana kustannustehokkuuden näkökulmasta on kuitenkin sen vaikea rahallinen arvottaminen. Koska vapaaehtoistyölle ei muodostu suoraa kustannusta samalla tavalla kuin palkatulle työlle, jää se helposti taloudellisten mittareiden ulkopuolelle. Tämä voi johtaa tilanteeseen, jossa toiminnan todellinen resurssien käyttö ei näy arvioinnissa kokonaisuudessaan. Samalla myös toiminnan kustannustehokkuus voi näyttäytyä virheellisesti joko todellista parempana tai heikompana riippuen siitä, miten vapaaehtoistyö huomioidaan arvioinnissa.

Merkittävä haaste liittyy myös mittaamisen vaatimiin resursseihin ja osaamiseen. Kustannustehokkuuden ja vaikuttavuuden arviointi edellyttää usein laajoja aineistoja, pitkäkestoista seurantaa sekä menetelmällistä osaamista. Kaikilla kolmannen sektorin toimijoilla ei kuitenkaan ole käytettävissään riittäviä taloudellisia tai henkilöstöresursseja tällaisten arviointien toteuttamiseen. Colbran ym. (2019) huomauttavat, että kolmannen sektorin suorituskyvyn mittaaminen on usein hajanaista ja puutteellista juuri resurssien ja yhtenäisten mittareiden puuttumisen vuoksi. Tutkimuksessa kuvataan tilannetta jopa ”vaaralliseksi sokeaksi pisteeksi” (dangerous blind spot), jossa toiminnan todellista

tehokkuutta ja vaikutuksia ei kyetä arvioimaan riittävän systemaattisesti (Colbran ym., 2019, s.2).

2.3.3 Sidosryhmät ja mittaamisen ristiriidat

Haasteita aiheuttaa lisäksi se, että kolmannen sektorin toimintaan kohdistuu useiden eri sidosryhmien odotuksia. Rahoittajat, julkinen sektori, yhteistyökumppanit ja palveluiden käyttäjät voivat odottaa toiminnalta erilaisia tuloksia ja painottaa arvioinnissa eri asioita. Osa sidosryhmistä korostaa taloudellista tehokkuutta, kun taas toiset pitävät tärkeämpänä toiminnan sosiaalisia vaikutuksia tai palveluiden laatua. Tämä tekee yhtenäisten mittareiden rakentamisesta haastavaa, sillä kaikkia näkökulmia ei ole mahdollista huomioida täydellisesti samanaikaisesti. Kustannustehokkuuden mittaamiseen liittyy myös jännite mittaamisen ja toiminnan todellisen tarkoituksen välillä. Mikäli arviointi perustuu liikaa helposti mitattaviin tekijöihin, voi syntyä riski siitä, että toiminta alkaa ohjautua kohti mitattavia tuloksia varsinaisten tavoitteiden sijaan. Tällöin vaikeammin mitattavat, mutta toiminnan kannalta keskeiset vaikutukset voivat jäädä vähemmälle huomiolle. Tämä ongelma liittyy laajempaan keskusteluun siitä, missä määrin monimutkaisia sosiaalisia ilmiöitä voidaan arvioida kvantitatiivisilla mittareilla ilman, että niiden sisältö yksinkertaistuu liikaa.

Kolmannen sektorin sosiaali- ja terveysalan järjestöjen kustannustehokkuuden mittaamisen haasteet liittyvät siis erityisesti toiminnan pitkäaikaisiin vaikutuksiin, vaikeasti mitattaviin hyötyihin, vapaaehtoistyön huomioimiseen, rajallisiin resursseihin sekä useiden sidosryhmien erilaisiin odotuksiin. Näiden tekijöiden vuoksi kustannustehokkuuden arviointi ei voi perustua yksittäisiin taloudellisiin mittareihin, vaan edellyttää laajempaa ja kontekstisidonnaista lähestymistapaa, jossa huomioidaan sekä määrälliset että laadulliset näkökulmat.

3 TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO

3.1 Tutkimusote ja aineiston keruu

Tämä tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, jossa tarkastellaan kustannustehokkuuden mittaamista kolmannen sektorin sosiaali- ja terveydenhuollon toiminnassa. Laadullinen tutkimusote valittiin siksi, että tutkimuksen tavoitteena on muodostaa syvällinen ymmärrys ilmiöstä sekä siihen liittyvistä käytännön haasteista. Laadullinen tutkimus soveltuu erityisesti tilanteisiin, joissa tutkittava ilmiö on moniulotteinen, kontekstisidonnainen ja vaikeasti tarkasteltavissa määrällisin menetelmin. Kustannustehokkuuden mittaaminen kolmannen sektorin kontekstissa on ilmiönä vahvasti sidoksissa toimintaympäristöönsä, minkä vuoksi sen tarkastelu pelkästään määrällisin menetelmin johtaisi monessa mielessä rajallisiin tuloksiin.

Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena, jossa empiirisen tarkastelun kohteena toimii Suomen Icehearts ry. Tapaustutkimuksen avulla ilmiötä on mahdollista tarkastella yksittäisen organisaation kontekstissa sekä muodostaa syvällistä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Icehearts valikoitui tutkimuskohteeksi, sillä sen toiminta on suomalaisen järjestökentän kontekstissa laajaa, ja sen toiminnalla on pitkäkestoisia sekä vaikeasti mitattavia vaikutuksia. Iceheartsin toiminta perustuu pitkäaikaiseen ennaltaehkäisevään työhön lasten ja nuorten parissa, minkä vuoksi sen toiminnan vaikutukset näkyvät usein vasta pitkällä aikavälillä. Tämä tekee kustannustehokkuuden mittaamisesta toisaalta haastavaa, mutta samalla tutkimuksellisesti hyvin kiinnostavaa.

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla. Teemahaastattelu valittiin aineistonkeruumenetelmäksi, sillä se mahdollistaa ilmiön syvällisen tarkastelun sekä antaa tutkijalle mahdollisuuden esittää tarkentavia kysymyksiä haastateltavan vastausten perusteella (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 3.1.1). Hirsjärven ja Hurmeen (2008) mukaan laadullisten haastattelumenetelmien avulla voidaan päästä lähemmäs niitä merkityksiä, joita ihmiset antavat ilmiöille ja tapahtumille. Heidän mukaansa teemahaastattelun keskeinen piirre on se, että haastattelu rakentuu ennalta määriteltyjen teemojen ympärille, mutta jättää samalla tilaa haastateltavan omille tulkinnoille ja uusien näkökulmien esiin nousemiselle. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, luku 2.4.3). Haastattelun avulla keskustelulle saatiin selkeä rakenne, mutta samalla

keskustelussa jätettiin tilaa myös sellaisille näkökulmille, joita ei ollut mahdollista huomioida täysin etukäteen tutkimuskysymysten laadinnan yhteydessä.

Tutkimuksessa toteutettiin yksi asiantuntijahaastattelu Icehearts-organisaation keskeiselle toimijalle kustannustehokkuuden ja tehokkuuden mittaamisen näkökulmasta. Haastattelu toteutettiin kasvokkain 12.3.2026, ja se kesti noin puolitoista tuntia. Haastattelun pitkä kesto mahdollisti tutkimuskysymysten kannalta keskeisten teemojen käsittelyn melko laajasti. Haastateltavana toimi Icehearts ry:n erityisasiantuntija sekä talous- ja sosiaalihistorian dosentti. Haastateltavalla on laaja-alaista asiantuntemusta kolmannen sektorin toiminnasta, yhteiskunnallisista ilmiöistä sekä järjestötoiminnan kehittämisestä. Lisäksi haastateltava osallistuu Iceheartsin toiminnan kehittämiseen ja vaikuttavuuden tarkasteluun. Haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna, jossa keskustelu rakentui ennalta määriteltyjen teemojen ympärille. Keskeiset teemat määriteltiin tutkimuskysymysten sekä aikaisemman tutkimuksen pohjalta. Haastattelussa käsiteltiin pohjustavien tietojen lisäksi muun muassa rahoitusta, resurssien käyttöä, kustannustehokkuuden ymmärtämistä, kustannustehokkuuden käytännön mittaamista, mittaamiseen liittyviä haasteita sekä mahdollisia kehittämisnäkökulmia. Lisäksi haastattelussa käsiteltiin kolmannen sektorin roolia sosiaali- ja terveyspalveluiden tuottajana laajemmassa näkökulmassa. Teemahaastattelun joustava luonne mahdollisti uusien näkökulmien nousemisen keskustelun aikana, mikä osaltaan paransi aineiston laatua.

Haastatteluaineiston lisäksi tutkimuksessa hyödynnettiin Icehearts ry:n verkkosivuilla ja julkisissa dokumenteissa julkaistua tausta-aineistoa tutkimuskontekstin ymmärtämiseksi.

3.2 Empiirisen aineiston analyysi

Haastatteluaineisto analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin menetelmin. Sisällönanalyysin tavoitteena oli tunnistaa aineistosta keskeiset teemat, jotka liittyvät kustannustehokkuuden mittaamiseen kolmannen sektorin sosiaali- ja terveyspalveluissa ja ymmärtää niiden merkitys tutkimuksen kannalta. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan sisällönanalyysin tarkoituksena on muodostaa aineistosta selkeä ja jäsenneilty kokonaisuus, jonka avulla tutkittavasta ilmiöstä voidaan muodostaa ymmärrettävä kokonaiskuva (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4.4.1). Analyysissä edettiin vaiheittain

siten, että ensin haastattelun äänitallenne litteroitiin, minkä jälkeen litteraatista tunnistettiin tutkimuskysymysten kannalta olennaiset sisällöt. Kun keskeinen sisältö oli tunnistettu, ryhmiteltiin havainnot teemoittain. Teemoihin jakamisen avulla aineistosta voitiin nostaa esiin tutkimuksen kannalta keskeiset havainnot ja muodostaa kokonaiskuva kustannustehokkuuden mittaamiseen liittyvistä käytännöistä, haasteista ja kehittämismahdollisuuksista.

Sisällönanalyysin avulla pyrittiin muodostamaan kokonaiskuva siitä, miten kustannustehokkuutta on käytännössä mahdollista mitata, millaisia haasteita mittaamiseen liittyy sekä millaisia kehittämismahdollisuuksia toimijat tunnistivat. Analyysin tarkoituksena ei ollut tuottaa yleistettävissä olevia tuloksia, vaan luoda syvällistä ja kontekstiin sidottua ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä.

3.3 Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitteet

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on huomioitava laadullisen tapaustutkimuksen erityispiirteet. Tutkimus perustuu yhteen asiantuntijahaastatteluun, minkä vuoksi tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää laajasti koskemaan kaikkia kolmannen sektorin sosiaali- ja terveysalan toimijoita. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei kuitenkaan ole ensisijaisesti tilastollinen yleistettävyys, vaan tutkittavan ilmiön syvälinen ymmärtäminen kontekstissaan. Tästä näkökulmasta yksittäinenkin tapaus voi tuottaa merkityksellistä tietoa tutkittavasta ilmiöstä.

Tutkimuksen luotettavuutta vahvistaa se, että haastattelu oli sisällöllisesti laaja ja käsitteli monipuolisesti tutkimuskysymysten kannalta keskeisiä teemoja. Lisäksi haastattelun joustava luonne mahdollisti tarkentavien kysymysten esittämisen sekä uusien näkökulmien esiin nousemisen keskustelun aikana. Samalla on kuitenkin tunnistettava, että aineisto perustuu haastateltavan näkemyksiin ja kokemuksiin, mikä voi vaikuttaa siihen, millainen kuva tutkittavasta ilmiöstä muodostuu.

Tutkimuksessa on huomioitu tutkimuseettiset periaatteet koko tutkimusprosessin ajan. Haastatellulle henkilölle ja organisaatiolle tarjottiin mahdollisuus osallistua tutkimukseen anonymisti. Suostumus haastatteluun kerättiin kirjallisesti ennen haastattelun toteuttamista. Haastattelukysymykset, tietosuojakäytännöt sekä muut tutkimuksen

kannalta keskeiset tiedot toimitettiin haastateltavalle ennen haastattelun järjestämistä. Haastattelu tallennettiin haastateltavan suostumuksella. Tutkijan rooli haastattelussa oli esittää keskeiset kysymykset sekä tarvittaessa tarkentavia jatkokysymyksiä.

4 TULOKSET JA ANALYYSI

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen empiiriset tulokset sekä analysoidaan haastatteluaineistoa tutkimuskysymysten näkökulmasta. Tulokset perustuvat Icehearts-organisaation edustajalle toteutettuun teemahaastatteluun. Aineiston analyysi on toteutettu laadullisen sisällönanalyysin menetelmin, ja tulokset on jäsennelty keskeisten teemojen mukaisesti. Luvun tarkoituksena on kuvata, miten kustannustehokkuutta käytännössä ymmärretään ja mitataan kolmannen sektorin sosiaali- ja terveydenalan toiminnassa sekä millaisia haasteita ja kehittämismahdollisuuksia mittaamiseen liittyy. Analyysissä pyritään tuomaan esiin keskeiset havainnot sekä niiden merkitys suhteessa aikaisempaan tutkimukseen. Tulosten ymmärtämiseksi luvun alussa tarkastellaan lyhyesti Iceheartsin toimintaa ja asemaa palvelujärjestelmässä.

4.1 Icehearts tutkimuskohteena

Suomen Icehearts ry on kolmannen sektorin toimija, joka toteuttaa pitkäkestoista ennaltaehkäisevää lastensuojelutyötä lasten ja nuorten parissa. Iceheartsin toimintamalli perustuu 12 vuotta kestäväan kasvattajasuhteeseen, jossa sama kasvattaja kulkee lapsen rinnalla alakouluiästä täysi-ikäisyyteen asti. Toiminnan tavoitteena on tukea erityistä tukea tarvitsevien lasten ja nuorten hyvinvointia, ehkäistä syrjäytymistä sekä vahvistaa sosiaalisia taitoja ja osallisuutta. (Suomen Icehearts ry, 2025, s. 3) Toiminnan kohderyhmänä ovat lapset ja nuoret, joilla on kohonnut riski syrjäytymiseen, tai jotka kohtaavat elämässään muita sosiaalisia haasteita. Toiminta on luonteeltaan ennaltaehkäisevää, mutta sillä on merkittäviä vaikutuksia muullakin saralla, kuten kohderyhmää ympäröivään yhteisöön esimerkiksi parantuneen koulurauhan muodossa. Toiminnan tavoitteena ei ole toteuttaa yksittäisiä interventioita, vaan tarjota kokonaisvaltaista ja pitkäkestoista tukea lapsen kehityksen eri vaiheissa niin koulussa kuin vapaa-ajalla samalla luoden luottamuksellisen suhteen lapsen ja kasvattajan välille. Toiminnan pitkäkestoinen ja ennaltaehkäisevä luonne aiheuttavat vaikeuksia mitattaessa toiminnan käytännön vaikutuksia perinteisten mittareiden avulla. Tätä ongelmaa hahmoteltiin myös teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltäessä ennaltaehkäisevän työn erityispiirteitä.

Aineiston perusteella Iceheartsin rooli paikallisessa palvelujärjestelmässä perustuu sen kykyyn paikata julkisten palveluiden katvealueita. Organisaation tavoitteena ei siis ole kilpailla julkisten sosiaali- ja terveystalveluiden kanssa, vaan tukea niitä ja paikata palveluiden puutteita erityisesti ennaltaehkäisevän työn saralla. Organisaatio toimii osana laajempaa verkostoa, jossa julkinen sektori, kolmas sektori ja muut toimijat muodostavat yhdessä palvelukokonaisuuden. Iceheartsin rooli tässä kokonaisuudessa näyttäytyy erityisesti sen kyvyssä toimia lähellä asiakkaita tarjoamassa henkilökohtaista tukea, jota julkinen sektori ei pysty samalla tavalla tarjoamaan. Tämä tukee teoreettisessa viitekehyksessä esitettyä käsitystä siitä, että kolmannen sektorin toimijat operoivat yksityisen ja julkisen sektorin välimaastossa ikään kuin väliin jäävien tarpeiden täyttäjinä.

Suomen Icehearts ry:n vuoden 2025 vuosikertomuksen mukaan toimintaa toteutettiin useilla paikkakunnilla ympäri Suomea yhteensä 66 Icehearts-joukkueessa. Toiminnassa oli mukana noin 1000 lasta ja nuorta, ja heidän kanssaan työskenteli 66 kasvattajaa sekä muuta tukihenkilöstöä. Organisaation kokonaisbudjetti vuonna 2025 oli noin 5,3 miljoonaa euroa (Suomen Icehearts ry, 2025, s. 3). Toiminnan laajuus osoittaa, että kyse ei ole pienimuotoisesta järjestötoiminnasta, vaan merkittävästä ennaltaehkäisevän työn toimijasta suomalaisessa palvelujärjestelmässä. Erityisen merkittävänä resurssina näyttäytyy ajallinen panostus yksittäisen asiakkaan tarpeisiin. Iceheartsin tapauksessa onkin tarpeellista huomioda erityisesti resurssien laadullinen ulottuvuus pelkän määrällisen tarkastelun sijasta. Toiminnan intensiivisyys, pitkäkestoisuus ja yksilöllinen tuki tekevät kustannustehokkuuden arvioinnista monimutkaista, jolloin toimintaa ei voida tarkastella pelkästään taloudellisten tunnuslukujen kautta.

Aineistosta nousee esiin, että Icehearts tuottaa sellaista toimintaa, jota julkinen sektori ei välttämättä pysty tuottamaan yhtä kustannustehokkaasti. Ongelmana toiminnan toteuttamisessa julkisen sektorin kannalta ei ole pelkästään taloudelliset resurssit, vaan ennen kaikkea toimintamallin luonne. Tämä havainto on keskeinen tutkimuksen kannalta, sillä se viittaa siihen, että kustannustehokkuus ei kolmannen sektorin kontekstissa tarkoita pelkästään kykyä minimoida kustannukset, vaan myös kykyä tuottaa tavoiteltuja vaikutuksia toimintatavoilla, joita muut sektorit eivät pysty toteuttamaan.

Voidaankin todeta, että Iceheartsin toiminta edustaa kolmannen sektorin sosiaali- ja terveystalveluiden erityispiirteitä: pitkäkestoisuutta, tuen kohdentamista, ennaltaehkäisevää työtettä, sekä vahvaa kytköstä laajempaan palveluverkostoon. Näistä

piirteistä muodostuu keskeinen konteksti, jonka pohjalta kustannustehokkuuden mittaamista tullaan tarkastelemaan seuraavissa alaluvuissa.

4.2 Kustannustehokkuuden mittaamisen käytännöt

Iceheartsin toiminnassa tuloksellisuuden ja kustannustehokkuuden mittaaminen ei ole yksinkertaista. Aineiston perusteella kustannustehokkuutta ei voida tarkastella pelkästään taloudellisten lukujen kautta, vaan keskeistä on ymmärtää, mitä toiminnalla saadaan aikaan pitkällä aikavälillä. Tämä korostaa sitä, ettei kustannustehokkuutta voida tarkastella pelkästään panosten ja tuotosten välisenä suhteena, vaan arvioinnissa tulee huomioida myös toiminnan pitkäaikaiset vaikutukset. Drummond ym. (2015) korostavat vastaavasti, että sosiaali- ja terveyspalveluiden arvioinnissa tulee huomioida myös toiminnan vaikutukset, eikä pelkästään kustannuksia (Drummond ym., 2015, s. 5–12.). Iceheartsin tapauksessa tämä korostuu, sillä toiminnan vaikutukset ilmenevät usein vasta pitkällä aikavälillä, eikä niitä voida suoraan liittää yksittäisiin toimenpiteisiin.

Aineistosta nousee keskeisenä havaintona esiin, että toiminnan tavoitteena ei ole pelkästään ratkaista olemassa olevia ongelmia, vaan ennen kaikkea ehkäistä niiden syntymistä. Tämä tekee kustannustehokkuuden arvioinnista erityisen haastavaa, sillä tarkastelun kohteena on usein tilanne, jossa ongelmaa ei ole koskaan syntynyt. Kustannustehokkuus näyttäytyy aineistossa myös selkeästi suhteellisenä käsitteenä. Toimintaa arvioidaan suhteessa vaihtoehtoihin toteutustapoihin, ei irrallaan niistä. Tämä tuo esiin keskeisen haasteen: vertailukohteen määrittelyn. Käytännössä kustannustehokkuuden arviointi edellyttää vertailua johonkin vaihtoehtoiseen toimintamalliin. Tällaisen vertailun toteuttaminen on kuitenkin haastavaa, sillä vaihtoehtoiset toimintamallit eivät ole suoraan vertailukelpoisia esimerkiksi kohderyhmien, toimintatapojen tai tavoitteiden osalta. Aineistossa korostuu näkemys, jonka mukaan järjestötoiminta voi joissain tapauksissa tuottaa tavoiteltuja vaikutuksia suhteellisen pienillä resursseilla, erityisesti pitkällä aikavälillä tarkasteltuna.

Käytännön tasolla vaikuttavuutta ja kustannustehokkuutta pyritään seuraamaan useilla eri tavoilla. Mittaaminen ei kuitenkaan perustu yhteen selkeään mittariin, vaan useiden rinnakkaisten käytäntöjen yhdistelmään. Iceheartsissa seurataan esimerkiksi lasten kehitystä ja hyvinvoinnissa tapahtuvia muutoksia säännöllisesti. Lisäksi tietoa kerätään

laajemmin lapsia ympäröiviltä sidosryhmiltä, kuten vanhemmilta ja ammattilaisilta muun muassa kyselyiden avulla. Näiden avulla pyritään muodostamaan kokonaiskuva toiminnan vaikutuksista.

Vaikka mittaamista tehdään aktiivisesti, aineisto korostaa sen rajoitteita. Arviointi perustuu pitkälti subjektiivisiin kokemuksiin, eikä täysin objektiivista mittaria ole käytettävissä. Tämä on linjassa teoreettisessa viitekehyksessä esitetyn kanssa, jossa Van Dooren ym. (2015) huomauttavat, että kaikkia keskeisiä vaikutuksia ei ole mahdollista muuntaa numeeriseen muotoon (Van Dooren ym., 2015, s. 79).

Lisäksi aineistossa korostuu, että kustannusvaikuttavuuden tarkka mittaaminen on erittäin vaativaa. Se edellyttää merkittäviä resursseja, aikaa ja erityisosaamista. Haastattelun perusteella kattava selvitys voi viedä jopa vuoden ja vaatia huomattavia taloudellisia panostuksia. Merkittävien resurssien lisäksi mittaaminen vaatii sellaista osaamista, jota kaikilla kolmannen sektorin toimijoilla ei ole. Näiden syiden vuoksi mittaaminen ei ole kaikille toimijoille realistinen vaihtoehto. Samankaltaisia havaintoja ovat esittäneet myös Colbran ym. (2019), joiden mukaan kolmannen sektorin suorituskyvyn mittaaminen on usein puutteellista ja hajanaista, osittain juuri resurssien ja osaamisen rajallisuuden vuoksi (Colbran ym., 2019, s. 2).

Kokonaisuutena Iceheartsin toiminnassa mittaaminen perustuu useiden erilaisten lähestymistapojen yhdistelmään. Vaikka mittaamista tehdään aktiivisesti, se on luonteeltaan osittain hajanaista, subjektiivista ja resurssien näkökulmasta ajoittain kuormittavaa. Tämä luo tarpeen tarkastella tarkemmin mittaamiseen liittyviä keskeisiä haasteita, joita käsitellään seuraavassa alaluvussa.

4.3 Kustannustehokkuuden mittaamisen haasteet

Haastatteluaineiston perusteella kustannustehokkuuden mittaamiseen kolmannen sektorin sosiaali- ja terveystaloudissa liittyy useita keskeisiä haasteita, jotka kytkeytyvät erityisesti toiminnan luonteeseen, mittaamisen vaativuuteen sekä käytettävissä oleviin resursseihin. Haasteet eivät näyttäydy vain yksittäisinä ongelmina, vaan muodostavat usein toisiinsa kytkeytyvän kokonaisuuden, mikä vaikeuttaa kustannustehokkuuden systemaattista arviointia.

Yksi keskeisimmistä haasteista liittyy toiminnan ennaltaehkäisevään luonteeseen. Iceheartsin toiminnassa keskeisenä tavoitteena ei ole pelkästään reagoida jo syntyneisiin ongelmiin, vaan ennen kaikkea ehkäistä niiden syntymistä. Tällöin arvioinnin kohteena on usein tilanne, jossa ongelmaa ei ole koskaan syntynyt. Haastateltava kuvasi tätä osuvasti toteamalla, että on käytännössä mahdotonta osoittaa yksittäisen toimen vaikutusta siihen, ettei jotakin tapahtunut. Käytännössä tämä tarkoittaa siis sitä, että esimerkiksi syrjäytymisen ehkäisyä arvioitaessa ei voida tietää, kuinka paljon syrjäytymistä olisi tapahtunut ilman toteutettua toimintaa. Tämän vuoksi toiminnan vaikutuksia on vaikea osoittaa yksiselitteisesti tai esittää numeerisessa muodossa. Havainto konkretisoi teoreettisessa viitekehyksessä esitetyn ongelman ennaltaehkäisevän työn mittaamisesta. Kun keskeinen hyöty liittyy toteutumattomiin negatiivisiin ilmiöihin, jää osa toiminnan arvosta väistämättä näkymättömäksi mittareiden tasolla.

Toinen keskeinen haaste liittyy mittaamisen edellyttämiin resursseihin ja aineistoihin. Vaikuttavuuden ja kustannustehokkuuden tarkka arviointi edellyttäisi usein laajoja rekisteriaineistoja sekä pitkän aikavälin seuranta, joihin kolmannen sektorin toimijoilla ei välttämättä ole pääsyä. Haastattelun perusteella ei ole realistista olettaa järjestöjen pystyvän itse tuottamaan kattavaa kustannusvaikuttavuusanalyysiä. Lisäksi mittaaminen itsessään vaatii merkittäviä taloudellisia ja ajallisia resursseja, sekä erityisosaamista. Tämä luo paradoksin, jossa kustannustehokkuuden arviointi voi olla niin työlästä ja kallista, että sen toteuttaminen ei ole kaikille toimijoille mahdollista. Tämä auttaa osaltaan ymmärtämään, miksi käytännönläheinen kustannustehokkuuden mittaaminen on kolmannella sektorilla edelleen haastavaa.

Kolmas keskeinen haaste liittyy mittaamisen ja päätöksenteon väliseen jännitteeseen. Aineistossa korostuu se, että rahoittajat ja päätöksentekijät odottavat usein selkeitä numeerisia mittareita ja vertailukelpoisia tuloksia. Samanaikaisesti toiminnan luonne on kuitenkin sellainen, ettei sitä voida yksinkertaistaa yhteen tunnuslukuun ilman riskiä merkittävästä tiedon menetyksestä. Haastattelussa tätä ongelmaa kuvataan ”välinä” (gap) mitattavissa olevien tulosten ja odotettujen mittareiden välillä. Tämä ei viittaa pelkästään mittaamisen vaikeuteen, vaan laajempaan yhteensovittamisen ongelmaan mittaamisen ja toiminnan luonteen välillä. Kaikkia toiminnan keskeisiä vaikutuksia ei ole mahdollista kuvata kvantitatiivisilla mittareilla ilman, että niiden merkitys yksinkertaistuu liikaa.

Tällöin mittaaminen voi tuottaa osittain puutteellisen kuvan toiminnan todellisesta arvosta.

Lisäksi aineistossa nousee esiin mittaamisen kohdentamiseen liittyvä haaste. Koska kaikkia vaikutuksia ei ole mahdollista mitata, arviointi kohdistuu usein niihin osaluueisiin, jotka ovat helpoimmin mitattavissa. Tämä voi johtaa siihen, että toiminnan kannalta keskeiset, mutta vaikeammin mitattavat vaikutukset jäävät vähemmälle huomiolle. Havainto on linjassa teoreettisessa viitekehysessä esitetyn kanssa, jossa Van Dooren ym. (2015) huomauttavat, että mittaaminen ei ole neutraali prosessi, vaan siihen liittyy valintoja, jotka vaikuttavat siihen, millainen kuva toiminnasta muodostuu (Van Dooren ym., 2015, s. 66–67).

Aineistossa haastetaan myös perinteinen value for money -ajattelu, jossa toiminnan arvo pyritään tiivistämään yhteen mittariin. Haastateltava korostaa, että kustannustehokkuus ei voi olla ainoa arviointikriteeri toiminnan tuloksellisuutta tarkasteltaessa. Kolmannen sektorin kontekstissa tällainen yksinkertaistaminen voi johtaa siihen, että toiminnan keskeiset tavoitteet ja vaikutukset jäävät huomiotta.

Kokonaisuutena kustannustehokkuuden mittaamisen haasteet kolmannen sektorin sosiaali- ja terveystalveluissa liittyvät erityisesti kolmeen tekijään: toiminnan ennaltaehkäisevään ja pitkäkestoiseen luonteeseen, mittaamisen vaatimiin resursseihin ja aineistoon sekä mittaamisen ja päätöksenteon väliseen jännitteeseen. Nämä tekijät muodostavat kokonaisuuden, joka auttaa ymmärtämään, miksi kustannustehokkuuden arviointi on käytännössä vaikeaa ja miksi alalta toistaiseksi puuttuvat vakiintuneet mittarit.

4.4 Kustannustehokkuuden mittaamisen mahdollisuudet ja kehittämisenäkökulmat

Vaikka haastatteluaineisto tuo esiin useita merkittäviä haasteita kustannustehokkuuden mittaamisessa, se ei kuitenkaan anna kuvaa täysin mahdottomasta tilanteesta. Aineistossa tunnistetaan useita mahdollisuuksia kehittää mittaamista, sekä parantaa tapoja osoittaa kustannustehokkuutta käytännössä. Kehittämisenäkökulmat liittyvät erityisesti

mittareiden monipuolistamiseen, yhteistyön lisäämiseen sekä realistisempien odotusten asettamiseen mittaamista kohtaan.

Yksi keskeinen havainto on, että vaikei täydellistä ja täysin objektiivista mittaria ole olemassa, mittaamista on silti mahdollista kehittää. Haastattelussa korostuu ajatus siitä, ettei yksittäinen mittari riitä kuvaamaan toiminnan kokonaisuutta riittävällä tarkkuudella. Sen sijaan kustannustehokkuuden arviointi edellyttää useiden erilaisten mittareiden yhdistämistä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että mittaamisen tulisi perustua laajempaan kokonaisuuteen, jossa huomioidaan sekä määrälliset että laadulliset mittarit. Tämä on linjassa Van Dooren ym. (2015) ajatuksen kanssa, joka korostaa suorituskyvyn moniulotteisuutta (Van Dooren ym., 2015, s. 69).

Aineistosta käy ilmi, että Iceheartsilla on jo käytössä useita mittaamisen muotoja, kuten systemaattinen seuranta ja sidosryhmäkyselyt. Nämä eivät yksinään tarjoa täydellistä kuvaa kustannustehokkuudesta, mutta muodostavat tärkeän perustan mittaamisen kehittämiseksi. Kehittämisen näkökulmasta keskeistä ei välttämättä ole uusien mittareiden luominen, vaan olemassa olevien käytäntöjen selkeyttäminen, systematisointi ja johdonmukainen hyödyntäminen.

Toinen keskeinen kehittämissuunta liittyy yhteistyön, erityisesti julkisen sektorin kanssa. Aineistossa nousee esiin merkittäviä haasteita mittaamisen toteuttamisessa erityisesti liittyen aineistojen saatavuuteen ja resurssien puutteeseen. Näihin haasteisiin vastaaminen ei ole yksittäisten järjestöjen vastuulla, vaan edellyttää laajempaa yhteistyötä eri toimijoiden välillä. Yhteistyön avulla olisi mahdollista jakaa sekä mittaamisen edellyttämiä resursseja että tarvittavaa tietoa, joka mahdollistaisi paremmat edellytykset mittaamiselle. Tämä havainto kytkeytyy laajempaan keskusteluun eri toimijoiden välisestä yhteistyöstä sosiaali- ja terveyspalveluissa. Mittaamisen kehittäminen edellyttää usein tiedon, resurssien ja osaamisen jakamista useiden toimijoiden välillä.

Kolmas keskeinen kehittämisnäkökulma liittyy mittaamiseen kohdistuviin odotuksiin. Aineistossa korostuu, että kaikkea ei ole mahdollista mitata tarkasti, eikä kustannustehokkuutta voi tiivistää yhteen numeroon ilman merkittävää yksinkertaistamista. Tämä viittaa tarpeeseen tarkastella kriittisesti mittaamiseen kohdistuvia odotuksia. Pelkkä mittareiden kehittäminen ei riitä, mikäli samalla ei ymmärretä mittaamiseen liittyviä rajoitteita. Tämä liittyykin laajempaan kysymykseen

siitä, miten monimutkaisia sosiaalisia ilmiöitä voidaan arvioida ilman liiallista yksinkertaistamista.

Aineistossa nousee esiin ajatus, jonka mukaan parempi kustannustehokkuuden osoittaminen voisi vaikuttaa toiminnan rahoitukseen. Tällöin mittaaminen ei toimi pelkästään toiminnan kehittämisen välineenä, vaan myös keinona perustella toiminnan arvoa ulkopuolisille tahoille. Mittaamisella on siis keskeinen rooli organisaation legitimitietin rakentamisessa, erityisesti tilanteissa, joissa toiminnan rahoitus on riippuvainen sen vaikuttavuuden osoittamisesta. Tämä kytkeytyy osaltaan tutkimuksessa esiteltyyn value for money -ajatteluun, sillä resurssien käytön perusteltavuus on keskeinen tekijä tehtäessä päätöksiä toiminnan rahoittamisesta. Haastateltava kuitenkin muistuttaa, että mittaaminen ei saa ohjata toimintaa liikaa. Mikäli arviointi keskittyy vain helposti mitattaviin kohteisiin, voi seurauksena olla, että toiminnan keskeiset tavoitteet jäävät toissijaisiksi. Tästä syystä mittaamisen kehittämisessä on tärkeää säilyttää tasapaino mitattavuuden ja toiminnan todellisen tarkoituksen välillä.

Kokonaisuutena aineisto osoittaa, että kustannustehokkuuden mittaamista voidaan kehittää useilla eri tavoilla, vaikkei täydellistä ratkaisua olekaan olemassa. Keskeistä on mittaamisen monipuolistaminen, yhteistyön vahvistaminen sekä realistinen suhtautuminen siihen, mitä mittaamisella voidaan saavuttaa. Näiden tekijöiden huomioiminen mahdollistaa mittaamisen kehittämisen tavalla, joka tukee toimintaa sen sijaan, että se rajoittaisi sitä.

5 POHDINTA

5.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten kustannustehokkuutta mitataan kolmannen sektorin sosiaali- ja terveydenalan toiminnassa sekä millaisia haasteita ja kehittämismahdollisuuksia mittaamiseen liittyy. Tutkimuksen perusteella kustannustehokkuuden mittaaminen ei perustu yksittäisiin vakiintuneisiin mittareihin, vaan useiden erilaisten arviointitapojen yhdistelmään, jossa hyödynnetään esimerkiksi laadullisia arvioita, seuranta- ja sidosryhmiltä kerättyä tietoa. Keskeistä on, että arviointi ei kohdistu pelkästään kustannuksiin, vaan erityisesti toiminnan aikaansaamiin vaikutuksiin.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että kustannustehokkuuden mittaamiseen liittyvät haasteet ovat merkittäviä ja sidoksissa erityisesti kolmannen sektorin toiminnan luonteeseen. Tutkimuksen perusteella mittaamisen haasteet liittyvät erityisesti siihen, että kolmannen sektorin toiminnan vaikutukset ovat usein pitkäaikaisia, vaikeasti rajattavia ja osittain laadullisia. Lisäksi tutkimuksessa nousi esiin jännite mittaamisen ja päätöksenteon välillä. Rahoittajat ja päätöksentekijät odottavat usein selkeitä ja vertailukelpoisia numeerisia mittareita, vaikka toiminnan vaikutukset ovat luonteeltaan monimutkaisia ja osittain laadullisia.

Tutkimuksen perusteella kustannustehokkuuden mittaamista voidaan kuitenkin kehittää useilla tavoilla. Keskeisiä kehittämismahdollisuuksia ovat mittaamisen monipuolistaminen, olemassa olevien käytäntöjen systematisointi sekä yhteistyön lisääminen eri toimijoiden välillä. Tulokset osoittavat, että kustannustehokkuuden arviointi edellyttää kontekstisidonnaista lähestymistapaa, jossa huomioidaan sekä määrälliset että laadulliset tekijät.

5.2 Tutkimuksen merkitys

Tutkimuksen tulokset tukevat aikaisemmassa tutkimuksessa esitettyä näkemystä siitä, että kolmannen sektorin toiminnan arviointi poikkeaa merkittävästi julkisen ja yksityisen

sektorin vastaavista käytännöistä. Tutkimuksen perusteella kustannustehokkuuden arviointi ei voi perustua pelkästään taloudellisiin tunnuslukuihin tai panos–tuotosajatteluun, vaan arvioinnissa tulee huomioida myös toiminnan pitkäaikaiset ja vaikeasti mitattavat vaikutukset. Tämä havainto on linjassa erityisesti Drummond ym. (2015) esittämien näkemysten kanssa, joiden mukaan sosiaali- ja terveystalouden arvioinnissa tulee huomioida kustannusten lisäksi myös toiminnan vaikutukset (Drummond ym., 2015, s. 5–12). Tutkimus vahvistaa myös aikaisemmassa kirjallisuudessa esitettyä näkemystä siitä, että ennaltaehkäisevän työn vaikutusten mittaaminen on erityisen haastavaa. Tulosten perusteella merkittävä osa toiminnan arvosta liittyy sellaisiin negatiivisiin ilmiöihin, joita onnistutaan ehkäisemään ennen niiden syntymistä. Tällöin vaikutusten osoittaminen yksiselitteisesti tai numeerisesti on vaikeaa. Tämä korostaa kolmannen sektorin toiminnan arvioinnin kontekstisidonnaisuutta sekä mittaamiseen liittyviä rajoitteita.

Tutkimus tuo esiin myös mittaamisen ja päätöksenteon välisen jännitteen. Vaikka toiminnan vaikutukset ovat usein monimutkaisia ja osittain laadullisia, rahoittajat ja päätöksentekijät odottavat selkeitä ja vertailukelpoisia mittareita. Tulokset osoittavat, että tämä voi johtaa tilanteeseen, jossa toiminnan todellinen arvo ei välity täysin käytettyjen mittareiden kautta. Havainto tukee Van Dooren ym. (2015) esittämää näkemystä siitä, ettei mittaaminen ole neutraali prosessi, vaan siihen liittyy valintoja, jotka vaikuttavat suoraan siihen, millainen kuva toiminnasta muodostuu (Van Dooren ym., 2015, s. 66–67). Tutkimuksen keskeinen lisäarvo liittyy siihen, että se tarkastelee kustannustehokkuuden mittaamista käytännön toiminnan näkökulmasta suomalaisessa kolmannen sektorin sosiaali- ja terveydenalan kontekstissa Iceheartsin tapaustutkimuksen kautta. Tutkimus konkretisoi, millaisia käytännön haasteita kustannustehokkuuden mittaamiseen liittyy sekä millaisia kehittämismahdollisuuksia toimijat itse tunnistavat. Tulokset korostavat tarvetta kehittää arviointimenetelmiä, jotka huomioivat paremmin toiminnan pitkäkestoisuuden, laadulliset vaikutukset sekä ennaltaehkäisevän työn erityispiirteet.

5.3 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkimuksen keskeinen rajoite liittyy aineiston laajuuteen. Tutkimus perustuu yhteen asiantuntijahaastatteluun, mikä rajoittaa tulosten yleistettävyyttä. Vaikka aineisto tarjosi syvällistä ja monipuolista tietoa tutkimuskysymyksiin liittyvistä teemoista, kuvastaa se ensisijaisesti yhden organisaation näkökulmaa. Tämän vuoksi tuloksia tulee tarkastella kontekstisidonnaisesti, eikä niitä voida suoraan yleistää koskemaan koko kolmatta sektoria. Lisäksi tutkimus keskittyi erityisesti kustannustehokkuuden mittaamisen käytännön haasteisiin ja kehittämismahdollisuuksiin, eikä tutkimuksessa pyritty tuottamaan varsinaista kustannusvaikuttavuusanalyysiä. Tulokset kuvaavat ennen kaikkea sitä, miten kustannustehokkuus ymmärretään ja millaisia haasteita sen arviointiin liittyy käytännön toiminnan näkökulmasta.

Jatkotutkimuksen kannalta olisi hyödyllistä tarkastella kustannustehokkuuden mittaamista useamman organisaation näkökulmasta sekä vertailla eri toimijoiden käytäntöjä keskenään. Lisäksi määrällisten ja laadullisten mittaustapojen yhdistämistä koskeva tutkimus voisi tarjota tarkempaa tietoa siitä, miten kustannustehokkuutta voidaan arvioida kolmannen sektorin sosiaali- ja terveyspalveluissa käytännössä. Myös julkisen ja kolmannen sektorin välisen yhteistyön merkitystä kustannustehokkuuden mittaamisen kehittämisessä olisi tarpeen tarkastella tarkemmin. Tutkimuksen perusteella mittaamisen toteuttaminen edellyttää usein sellaisia aineistoja, resursseja ja osaamista, joita kaikilla järjestötoimijoilla ei ole käytettävissään.

Kokonaisuutena tutkimus osoittaa, että kustannustehokkuuden mittaaminen kolmannen sektorin sosiaali- ja terveydenalan toiminnassa on mahdollista, mutta se edellyttää laajaa ja kontekstisidonnaista lähestymistapaa. Tulokset korostavat tarvetta kehittää arviointimenetelmiä, jotka huomioivat paremmin toiminnan pitkäkestoisuuden, laadulliset vaikutukset sekä ennaltaehkäisevän työn erityispiirteet.

LÄHDELUETTELO

- Colbran, E., Ramsden, E., Stagnitti, K., & Toumbourou, J. W. (2019). *Advancing towards contemporary practice: A systematic review of organisational performance measures for non-acute health charities*. *BMC Health Services Research*, 19, 132. <https://doi.org/10.1186/s12913-019-3952-1>
- Defourny, J., & Pestoff, V. (2008). *Images and concepts of the third sector in Europe*. In J. Defourny & V. Pestoff (Eds.), *Images and concepts of the third sector in Europe* (pp. 1–19). EMES European Research Network.
- Drummond, M. F., Sculpher, M. J., Claxton, K., Stoddart, G. L., & Torrance, G. W. (2015). *Methods for the economic evaluation of health care programmes* (4th ed.). Oxford University Press.
- Enjolras, B., Salamon, L. M., Sivesind, K. H., & Zimmer, A. (2018). *The third sector as a renewable resource for Europe: Concepts, impacts, challenges and opportunities*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-71473-8>
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus.
- International Labour Organization. (2011). *Manual on the measurement of volunteer work*. https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@stat/documents/publication/wcms_162119.pdf
- Lapsley, I., & Miller, P. (2019). *Transforming the public sector: 1998–2018*. Routledge.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis* (4th ed.). Oxford University Press.
- Rainey, H. G. (2014). *Understanding and managing public organizations* (5th ed.). Jossey-Bass.
- Suomen Icehearts ry. (2025). *Vuosikertomus 2025*. <https://www.icehearts.fi/wp-content/uploads/2026/04/Suomen-Icehearts-ry-vuosikertomus-2025.pdf>
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uud. laitos). Tammi.
- Van Dooren, W., Bouckaert, G., & Halligan, J. (2015). *Performance management in the public sector* (2nd ed.). Routledge.

LIITE 1 HAASTATTELURUNKO

Haastattelurunko on järjestetty teemoittain ja se esitetään samassa järjestyksessä, kuin se on esitetty haastateltavalle ennen haastattelua.

Taustat ja toiminnan yleiskuva

1. Kuvaile rooliasi organisaatiossanne.
2. Kuvaa lyhyesti järjestönne perustehtävää ja keskeisimpiä toimintamuotoja
3. Millainen rooli järjestöllänne on paikallisessa sosiaali- ja terveystalvelukentässä?
4. Mitkä ovat toiminnan ensisijaisia kohderyhmiä?
5. Kuinka laajaa toimintanne on (esim. henkilöstö, vapaaehtoiset, toiminnan volyyymi)?
6. Tuottaako järjestönne palveluja tai toimintaa, jota julkinen sektori ei pysty yhtä kustannustehokkaasti tuottamaan?

Kustannustehokkuuden mittaaminen

7. Miten järjestössänne ymmärretään käsite kustannustehokkuus?
8. Mittaatteko jollain tavalla toiminnan kustannustehokkuutta tai vaikuttavuutta?
9. Millaisia mittareita tai raportointikäytäntöjä käytätte?
10. Kuinka helppoa tai vaikeaa kustannustehokkuuden mittaaminen on käytännössä?
11. Mitkä tekijät vaikeuttavat kustannustehokkuuden mittaamista sosiaali- ja terveystalan järjestötyössä?

Haasteet kustannustehokkuuden arvioinnissa

12. Mitkä ovat suurimmat haasteet kustannustehokkuuden osoittamisessa ulkopuolisille tahoille, kuten rahoittajille?
13. Koetteko, että toiminnan laadullisia tai ennaltaehkäiseviä vaikutuksia on vaikea mitata numeerisesti?
14. Onko jokin toiminnan arvo tai hyöty, joka jää mielestänne mittareiden ulkopuolelle?

Mahdollisuudet ja kehittämisnäkökulmat

15. Näettekö kustannustehokkuuden mittaamisessa myös mahdollisuuksia?
16. Miten mittaamista voisi kehittää niin, että se palvelisi paremmin järjestön toimintaa?
17. Millainen rooli kaupungilla voisi olla mittaamisen kehittämisessä?
18. Voisiko parempi kustannustehokkuuden osoittaminen vaikuttaa rahoituksen jatkuvuuteen tai määrään?

Loppukysymys

19. Onko jotain sellaista, mitä pidätte tärkeänä kustannustehokkuuden mittaamisen näkökulmasta, jota ei ole vielä tullut esille

