



Huoltaja-säätiön seminaarissa paneuduttiin parinkymmenen osanottajan voimin tuottavuustematiikkaan. Seminaarin puheenjohtajana toimi säätiön hallituksen puheenjohtaja Aulikki Kananoja (vas.). Kuvassa myös tutkimusprofessori Sakari Hänninen Stakesista, sosiaalijohtaja Maija Kyttä Turusta, yhteiskuntatutkimuksen päällikkö Jouko Kajanoja Kelasta, rehtori Jorma Niemelä Diakonia-ammattikorkeakoulusta, toiminnanjohtaja Pirkko Karjalainen Vanhustyön keskusliitosta ja pääsihteeri Jouko Vasama Sosiaali- ja terveysjärjestöjen yhteistyöyhdistys YTY ry:stä.

MERIA MÖLLÄNEN

*Liihteen on toimittanut seminaaripuheiden ja keskustelujen pohjalta Lea Suoninen-Erhiö.*

Julkisten palveluiden tuottavuus on ollut viime vuosina vahvasti esillä. Siihen paneuduttiin myös Huoltaja-säätiön asiantuntijaseminaarissa 23. marraskuuta. Vuoropuheluun osallistui niin sosiaalihuollon kuin talouden asiantuntijoita. Tässä liitteessä on seminaarin anti.

Seminaarin taustalla on sosiaalipoliitikojen huoli siitä, toimiiko nykyinen tuottavuuden kasvattamiseen pyrkivä suuntaus sosiaalipoliittisesti järkevästi ja sosiaalipoliitiikan

perustarkoituksen mukaisesti. Laadun sijasta korostuu määrä. Tehokkuusmittarit eivät tunnista palveluiden vaikuttavuutta. Sen pitäisi kuitenkin olla palveluiden tärkein tavoite. Toimitaanko nyt väärällä paradigmatilla, joka ei johda tarkoitettuun tavoitteeseen, kysyi seminaarin avannut Huoltaja-säätiön hallituksen puheenjohtaja **Aulikki Kananoja**.

Nykyisenkaltaisten taloudellisten mittareiden ja indikaattorien soveltaminen sosiaalihuoltoon mittaa lähinnä suoritteita

panos-tuotosperiaatteella. Suoritetieto ohjaa palveluiden järjestämistapoja ja välillisesti myös sitä, mihin palveluilla pyritään.

Tilaa- ja tuottajamalleja sovitetaan palvelujärjestelmiin ottamatta huomioon niiden ongelmia.

Palvelut pilkotaan ja tuotteistetaan miettimättä sitä, mitä ongelmia tämä aiheuttaa esimerkiksi ehkäisevälle työlle tai julkisen sektorin, järjestöjen ja yksityisten toimijoiden kumppanuudelle. ■

## Riittääkö tuottavuus sosiaalipalveluiden yhteiskunnallisen merkityksen mittariksi?

**Vesa Vibriälä:**

### Ilman tuottavuuden kasvua yhtälö on mahdoton

Julkisten palveluiden tuottavuuden parantaminen on keino vastata väestön ikääntymisen ja globalisaation aiheuttamiin haasteisiin, korostaa alivaltiosihteeri **Vesa Vibriälä**.

”**E**konomistien vahva käsitys on, että lisääntynyt kansainvälinen työnjako ja vaihdanta ovat maailmantaloudelle eduksi. Ne luovat vaurautta ja tuovat sitä myös sellaisiin maihin, joissa sitä ei ole aiemmin suuressa mitassa ollut.”

Vibriälän mukaan myös me hyödyimme globalisaatiosta, kun vientimarkkinat kasvavat ja toisaalta saamme muualla tehokkaasti tuotettuja tavaroita aiempaa halvemmalla. Taustalla on käsitys suhteellisen edun periaatteesta: kun kansainvälisessä työnjaossa kukin keskittyy tuottamaan sitä, missä on



Vesa Vibriälä työskentelee alivaltiosihteerinä valtioneuvoston kansliassa.

MERIA MÖLLÄNEN

suhteellisesti paras, tuotanto tehostuu. Se johtaa parempaan voimavarojen käyttöön ja suurempaan tuotannon määrään.

”Toisaalta meiltä katoaa tuotantoa halpojen työvoimakustannusten maihin ja tämä heijastuu työmarkkinoille. Ne polarisoituvat: vähän koulutetun työvoiman kysyntä on vähentynyt kehittyneissä maissa. Samanlaisesti kilpaillaan niin osaavista ihmisistä kuin investoinneistakin.”

### Tarvitaan riskinkantojärjestelmää

Globalissa taloudessa kilpailu on kovaa eivätkä kaikki aina pärjää. Vihriälän mukaan näissä oloissa hyvinvointivaltion tarve tai kysyntä voivat jopa kasvaa.

”Tarvitaan riskinkantojärjestelmää, joka huolehtii niistä, jotka eivät satu menestymään. Sosiaalisen arvostuksen lisäksi siitä voi olla myös taloudellisessa mielessä hyötyä. Kun ihmiset tietävät, että on olemassa turvaverkko, he uskaltavat ottaa riskejä. Työttömyysturva on tästä selkein esimerkki.”

”Pitemmälle katsoen myös vastuu koulutuksesta ja uudelleen koulutuksesta voivat olla asioita, joissa julkinen riskinkanto voi olla paitsi tulonjakomielessä perusteltua myös talouden tehokkuuden näkökulmasta hyvä asia.”

Vihriälän tarkoittamassa hyvinvointivaltiossa julkinen sektori on suuri – se tarjoaa laajasti joko tulonsiirtoja tai julkisia palveluja. Tämä ei kuitenkaan tarkoita korkeaa verotuksen tasoa, hän täsmensi.

### Ikääntyminen tuo ongelmia

Työikäinen väestö alkaa Suomessa vähetä vuodesta 2010. Työvoiman ikääntyminen

*”Kuntarajojen kanssa askarteleminen on Vihriälän mielestä vähän hölyn pölyä, sillä tutkimusten perusteella kuntakoko ei juuri vaikuta palvelujen tehokkuuteen.”*

on muutenkin ongelmallista:

”Joidenkin tutkimusten mukaan varttuneempien ihmisten tuottavuus on keskimäärin heikempi kuin nuorempien. Lisäksi kun varttuneemmat ihmiset ovat nuorempia vähemmän alttiita siirtymään uusiin tehtäviin ja varsinkin muuttamaan paikkakunnalta toiselle, talouden uudelleen rakentuminen – uusien tuotantoyksiköiden syntyminen tuhotuneiden tilalle – on hitaampaa.”

”Ikääntymisen seurauksena talouden kasvuvauhti hidastuu. Samalla eläke-menot ja oletettavasti myös terveydenhoitokustannukset kasvavat.”

”Kun nämä kaikki pannaan yhteen, nykyisillä veroasteilla julkisen talouden tasapaino pyrkii heikkenemään. Tämä on se perusdilemma ja tästä kumpuavat kaikki julkisten palveluiden tuotantoon, tulonsiirtoihin ja muihin julkisiin menoihin kohdistuvat paineet”, Vihriälä korosti.

”Annetuilla veroasteilla julkinen sektori jää alijäämäiseksi, jos julkisen palvelutuotannon tuottavuus ei kasva ja jos työllisyys ei parane kohtuullisesti.”

”Kun tämän dilemman kanssa kamppailaan, samalla on sanottava, että meillä on aika hyvä lähtökohta. Vaikka tuloerot ovat kasvaneet viimeisten kymmenen vuoden aikana, edelleenkin ne ovat Suomessa maailman pienimpiä. Mitä suurempi julkinen sek-

tori maassa on, sitä pienemmät ovat tuloerot. Luultavasti pelkästään julkinen sektori ei niitä pienennä, mutta niissä maissa, joissa tuloeroja on onnistuttu pienentämään, on haluttu myös laaja julkinen sektori.”

### Suuret ikäluokat huolehtivat eduistaan

Kun väestön ikärakenne muuttuu, mediaani-ikä muuttuu. Vihriälä uskoo, että vanhenevat ikäluokat huolehtivat siitä, että heidän intresseihinsä kiinnitetään huomiota.

”Lääketieteessä keksitään jatkuvasti uusia hoitoja ja tunnistetaan uusia sairauksia. Terveydenhuollon kysynnän kasvu tuntuu rajattomalta. Miten rajoittaa sitä?”

Julkisten palveluiden ja mahdollisesti tulonsiirtojen tarve saattavat kasvaa, mutta edellytykset toteuttaa niitä voivat heikentyä. Ikärakenteen muutoksen takia huoltosuhde heikkenee: työlliset joutuvat elättämään entistä suuremman joukon työelämän ulkopuolella olevia. Työvoiman niukkuuden takia työntekijöiden palkat saattavat nousta, mikä kallistaa palvelutuotantoa. Verokilpailu kaventaa rahoituspohjaa.

Vihriälän mielestä tarvitaan aitoa keskustelua julkisen hyvinvointivastuun rajoista.

### Tehokas julkinen sektori

Kansainvälisissä vertailuissa Suomen julki-

## VAIKEAT KÄSITTEET

**M**istä oikein puhutaan, kun puhutaan sosiaalipalveluiden tuottavuudesta? Tämä ei ole selvää. Ensin pitäisi pystyä määrittelemään se, mikä on ylipäänsä sosiaalihuollon tuotos. Onko se tuotettujen palveluiden määrä? Vai kuvaako tuotos sosiaalihuollon hyvinvointivaikutuksia?

### Tuottavuus

Taloustieteessä tuottavuudella tarkoitetaan tuotos–panosuhdetta eli esimerkiksi suoritteiden suhdetta tuotannon tekijöihin ja kustannuksiin. Tuottavuus on sitä korkeampi, mitä enemmän suoritteita,

kuten asiakaskäyntejä, saadaan aikaan entistä pienemmällä kustannuksilla tai vähäisemmällä työvoimalla.

Tuottavuuden logiikka ei koske sisältöjä eikä arvoja, se on tekninen ja usein määrällisiä tekijöitä painottava ja laskennallinen näkökulma toimintaan.

### Taloudellisuus

Tuottavuuden yksi osa-alue on taloudellisuus: tuotoksen, kuten suoritteiden suhde kustannuksiin. Toiminta on sitä taloudellisempaa mitä suurempi tuotos käytettävissä olevilla resursseilla saadaan aikaiseksi.

### Tehokkuus

Tehokkuus tarkoittaa karkeasti sitä, mitä palveluilla saadaan aikaiseksi eli vaikuttavuutta suhteessa käytettyihin panoksiin, kuten työvoimaan, varoihin ja välineisiin.

### Vaikuttavuus

Vaikuttavuudella voidaan tarkoittaa sitä, mitä on saatu aikaiseksi tai aikaansaantikykyä eli vaikuttavuus voidaan jakaa vaikuttavuuteen suhteessa tavoitteisiin tai vaikuttavuuteen suhteessa asiakas- tai muihin tarpeisiin. Määrittely riippuu siitä, mikä näkökulma valitaan ja miten tuloksia määritellään

esimerkiksi suhteessa toiminnan tavoitteisiin.

### Tuloksellisuus

Tuloksellisuus ymmärretään yleisesti tuottavuuden ja vaikuttavuuden summana. Tulosten, vaikutusten ja hyödyn määrittely voi toteutua sisältöjen ja arvostusten mukaan vaihtelevasti, mutta yleensä ”tulostajattelu” nojautuu vakiintuneisiin tapoihin nähdä asiat määrällisesti.

### Lähde

Julkisten palvelujen laatustrategia. 1998. Suomen Kuntaliitto & valtiovarainministeriö.

## KOMMENTTEJA

nen palvelutuotanto selviää hyvin. Esimerkiksi hollantilaisten toissa vuonna tekemä selvitys asettaa Suomen yhdeksi tehokkaimmista maista, kun on verrattu terveystalviteita, koulutuspalveluita ja yleistä järjestystä.

”Vertailtujen maiden joukossa Suomi on hieman keskiarvon yläpuolella menoiltaan, mutta sillä meno-osuudella saadaan abso-luuttisesti kaikkein suurin tuotos”, Vihriälä totesi.

Toisaalta suomalaiset tutkimukset osoit-tavat, että julkisessa palvelutuotannossa esi-merkiksi vanhusten hoidossa on eri yksi-köiden välillä suuria tehokkuuseroja. Osa niistä voidaan selittää esimerkiksi erilaisella asiakasrakenteella, mutta osa eroista johtuu muista syistä.

”Taustalla on työn organisointiin ja työmotivaatioon liittyviä asioita. Ne ovat periaatteessa sellaisia asioita, jotka olisivat muutettavissa esimerkiksi toisten käytän-nöistä oppimalla. Julkisella sektorilla on se ongelma, että sillä ei ole samanlaista kil-pailun tuomaa pakkoa oppia uutta kuin yksityisellä sektorilla. Siinä on yksi argu-mentti, miksi yksityinen tuotanto julkisen rinnalla voi olla hyödyllinen: kilpailupaine voisi pakottaa julkissektoria tehostamaan toimintaansa.”

### Suo siellä – vetelä täällä

Kun työvoiman määrä supistuu, julkiset palvelut joutuvat kilpailemaan muiden toi-mijoiden kanssa työvoimasta.

”Jos ja kun tässä kilpailussa ei onnistuta, toimintoja on pakko tehostaa. Jos taas kil-pailussa onnistuttaisiin, voisi syntyä rahoit-uksellisesti kestävä tilanne. Suo siellä – vetelä täällä”, Vihriälä tiivisti.

”Meillä ei ole varaa pysyvään alijäämään, jotain on pakko tehdä: joko palvelut jäävät tuottamatta tai meidän pitää yrittää nos-taa verotusta tai tehdä jotain muuta. Kun otetaan verokilpailu huomioon, verotuksen kiristämisestä on tuskin ratkaisuksi. En usko, että verotusta tullaan ainakaan olennaisesti nostamaan.”

”Ilman kansantalouden tuottavuuden kas-va yhtiö on mahdoton. Samalla on muistet-tava se, että kun tuottavuus kasvaa, palkkataso-kin kasvaa – myös julkisissa palveluissa – ja ajan mittaan myös eläke-edut. Tuottavuus sinänsä ei ole ainut autuaaksi tekevä asia.”

”Sinänsä tuottavuus ei edes ole hirveän kiinnostava asia vaan kiinnostavaa on se, mitä tuloksia joillakin kustannuksilla saa-daan aikaiseksi. Väittäisin kuitenkin, että tuottavuudella on merkitystä sen takia, että tulosten ”mittaaminen” on usein hyvin vai-

”Ei ole näyttöä siitä, että verokilpailu olisi olennainen kysymys. Jos näin olisi, Ruotsilla menisi huonosti. Saksalainen taloustieteen tutkimuslaitos, Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung, päätyi Eurooppaa ja Yhdysvaltoja vertailtuun veroaste ja tuotannon tulosten jakaminen ovat valintakysymyksiä – glo-balisaatio ei aiheuta pakkoja.”

**Jouko Kajanoja**

*Yhteiskuntatutkimuksen päällikkö  
Kelan tutkimusosasto*

”Tuottavuuskeskustelussa sosiaalihuollon ja terveydenhuollon käsitteitä käytetään aika vapaasti etenkin vanhustenhuollossa – ja joissakin organisaatioissa vanhusten-huolto mielletään osaksi terveydenhuoltoa. Suomalaisen terveydenhuollon kansain-välinen kilpailukyky perustuu kuitenkin juuri tehokkaaseen vanhustenhuoltoon – siihen, että vanhuksat hoidetaan meillä enimmäkseen vanhustenhuollossa.”

**Erkki Torppa**

*Sosiaali- ja terveystoimen toimialajohtaja  
Hämeenlinna*

”Hämeenlinnassa tutkittiin 1990-luvulla se, että hissittömistä kerrostaloista van-hukset joutuivat laitoksiin keskimäärin neljä vuotta aiemmin kuin hissillisistä. Ihmisten elin- ja toimintaympäristössä tehtävät ratkaisut ovat paljon tärkeämpiä kuin yksittäisen palveluasumisyksikön, vanhainkodin tai sairaalan tuottavuus.”

**Erkki Torppa**

*Sosiaali- ja terveystoimen toimialajohtaja  
Hämeenlinna*

”On nähtävä hyvinvointivaltion muu-tostarve ja keskusteltava julkisesta hy-vinvointivastuusta ja siitä, minkälaiseen yhteiskuntaan me pyrimme. Muuten on vaarana, että leikkaukset tehdään pakon alla ja ne kohdistuvat sellaisiin väestöryh-miin, joilla ei ole kykyä pitää puoliaan. Tämä on viime kädessä poliittinen kysy-mys, mutta pystyykö meidän poliittinen järjestelmämme tekemään hyvinvointi-valtiota koskevia päätöksiä ilman talou-dellista kriisiä?”

**Jorma Niemelä**

*Rehtori, yhteiskuntatieteiden tohtori  
Diakonia-ammattikorkeakoulu*

”Kun sosiaalihuollon tuottavuutta mi-tataan ja seurataan, huomio kohdistuu vain sosiaalihuollon välineisiin. Niiden runsaskaan käyttö ei kuitenkaan kerro mitään siitä, onnistuuko sosiaalihuolto tehtävässään: luodaanko esimerkiksi las-ten ja nuorten kasvulle parempia edelly-tyksiä ja vähenevätkö sosiaaliset vaikeudet ja syrjäytyminen. Päinvastoin, toimenpi-ten suuri määrä voi kertoa sosiaalisten ongelmien lisääntymisestä. Jos brutto-kansantuotteen kasvu perustuu esimer-kiksi lastensuojelulaitosten hoitopäivien määrän lisäämiseen, tuottavuuslukuihin tuijottaminen johtaa harhaan koko hyvinvointipolitiikkaa.”

**Aulikki Kananoja**

*Sosiaalijohtaja  
Helsinki*

keaa. Suoritteista saa sentään kiinni – tu-loksista on paljon hankalampi saada kiinni. Nykyisillä eväillä tuottavuuskysymysten yli ei voi hypätä.”

### Miten kohottaa tuottavuutta?

Vihriälä uskoo, että suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle asioita voidaan jossain mielessä kivuttomasti organisoida uudestaan.

”Kun on samanaikaisesti uutta tekno-logiaa käytössä, on väitetty, että kaikkiaan palvelusektorilla on automatisoitavissa noin 150 000–200 000 työpaikkaa seuraavan 15 vuoden aikana. Jos tämä pitää paikkansa, se tuo suuria mahdollisuuksia.”

Valtionhallinnon henkilöstön vähennys-tavoitteisiin Vihriälä suhtautuu varauksel-la: hallinnonalojen nuppimäärätavoitteet eivät välttämättä ole hyviä asioita, koska niistä joudutaan kuitenkin viime kädessä tinkimään.

Kunta- ja palvelurakennehankkeen vai-kutus tuottavuuteen ei sekään ole kirkossa kuulutettu: tutkimusten perusteella aina-kin kuntarajojen kanssa askarteleminen on Vihriälän mielestä vähän hölyn pölyä, sillä kuntakoko ei juuri vaikuta palvelujen tehokkuuteen.

”Epäilen sitä kuvitelmaa, että asia ratkeaa sillä, kun kaikki tuotanto pannaan isompaan klippiin. Näin se tuskin menee.”



**Sakari Hänninen:**

## Tuottavuuden kohottaminen – lääke mihin?

Elintason nousulle on ratkaisevaa tuottavuuden kohoaminen. Elintaso on kuitenkin eri asia kuin hyvinvointi, joka taas on eri asia kuin hyvä elämä ja joka sekin on eri asia kuin onnellisuus, muistutti tutkimusprofessori **Sakari Hänninen** Stakesista.

”Viime kädessä tuottavuudessa on kysymys elämänmuodosta, siitä, minkälaisessa Suomessa me haluamme viettää yhteis-elämäämme.”

”Voiko tuottavuuden kohottaminen siis olla sosiaalinen prioriteetti”, Hänninen kysyi.

USA:ssa tuottavuus on parantunut vauhdilla 1950-luvulta lähtien. Siellä suhteellinen köyhyys ei ole vähentynyt, ihmisten vapaa-aika ei ole lisääntynyt, tuloerot eivät ole vähentyneet eikä onnellisuuden taloustieteen mukaan ihmisten onnellisuuskään ole lisääntynyt.

”Kannattaa miettiä, mihin tuottavuus on ratkaisu ja mihin ei. Tuottavuuden tulosten jakaminen on tärkeä poliittinen kysymys – ja erityisen keskeinen kysymys vaikeuksissa olevien ihmisten kannalta”, Hänninen totesi.

### Entä yksityisen sektorin tuottavuus?

Niin valtiovarainministeriö kuin Suomen Pankkikin ovat nostaneet julkisten palveluiden tuottavuuden keskeiseksi asiaksi.

Hänninen myönsi, että kysymys tuottavuudesta on ratkaisevan tärkeä tässä globaalissa tilanteessa. Hän muistutti kuitenkin, että kun tuottavuudesta puhutaan, julkista ja yksityistä sektoria kannattaa tarkastella yhdessä. Globaalissa kilpailussa yritykset ovat kuitenkin ne, jotka kilpailevat.

”Eikö pitäisi olla huolissaan yksityisestä sektorista, jos yritysten investoinneista vain 10 prosenttia tulee Suomeen, jos tutkimuspanokset alkavat kääntyä laskuun ja jos yritysten innovatiivisuus ja kyky uusiutua ovat etsinnässä?”

### Mitä todella pitäisi tehdä?

Valtionhallinnon tuottavuusohjelmat ovat yleisluonteisia suosituksia. Tarvitaan rakennemuutoksia, tilaaja-tuottajamalleja, markkinoistamista ja tuotteistamista. Korostetaan tietotekniikan sekä osaamisen ja innovaatioiden merkitystä.

”Mitä suositukset käytännössä tarkoittavat? Esimerkiksi **Sinikka Salo** Suomen Pankista on korostanut, että tuottavuuden



MERIA WOLLANEN

Sakari Hänninen työskentelee tutkimusprofessorina Stakesissa.

kohottamisessa ei ole kyse säästämisestä, ei työn voimaperäistämisestä, ei laadun huonontamisesta. Mistä sitten on kyse?”, Hänninen kysyi.

”Monet pitävät nykyisiä tuottavuusohjelmia pelkkinä säästöohjelmina, sillä ne eivät näytä perustuvan mihinkään organisaatioteoreettiseen viisauteen, kuten julkisen sektorin konsultit **Petri Uusikylä** ja **Petri Virtanen** ovat ohjelmia kritisoinet.”

### Mitä tuottavuudella ylipäänsä tarkoitetaan?

Miten sitten tuottavuutta kohotetaan? Mistä tiedetään, että jokin tepsii?

”Kun puhutaan tuottavuudesta, mennään taloustieteen perusteisiin. On sanottu, että mikään ei ole taloustieteessä niin helppoa kuin monimutkaiset matemaattiset kaavat ja mikään ei ole niin vaikeaa kuin ne peruskäsitteet, joiden varaan ne rakentuvat.”

Hänninen mielestä tuottavuus on juuri tällainen asia: ”On kaikkea muuta kuin selvää, mitä palveluiden tuottavuudella tarkoitetaan. Filosofian tohtori **Ilkka Tuomi** on esittänyt, että luovassa ja innovaatioihin perustuvassa tietotaloudessa vanhan talouden tuottavuusmittareilta on kadonnut pohja. Taloustieteilijät ovat samoilla linjoilla: vanhoista tehokkuuden mittareista pitäisi päästä arvion tuotannon mittareihin.”

### Viime kädessä kysymys on vallasta

Hänninen korosti, että tuottavuuden parantaminen ei ole pelkkä tekninen kysymys – se on monimutkainen kysymys – se on poliittinen kysymys:

”Pohjimmiltaan kysymys on siitä, miten organisoimme ja järjestämme ihmisten välisiä suhteita. Ja kun ihmisten välisiä suhteita järjestetään, kysymys on aina myös valtasuhteista. Viime kädessä kysymys on vallasta.”

### Taloudellinen kasvu perustuu yhä enemmän tuottavuuden kohoamiseen

Suomalaisten elintaso on moninkertaistunut viimeisten sadan vuoden aikana taloudellisen kasvun ansiosta. Se on mahdollistanut suomalaisen hyvinvointiyhteiskunnan rakentamisen. Aina 1950-luvulle asti tuotannon kasvu perustui pitkälti tuotannon tekijöiden määrälliseen kasvuun eli tuotantopanosten kuten pääoman, peltoalan ja työpanoksen kasvuun. 1970-luvulta lähtien keskeiseksi tuotannon kasvutekijäksi on muodostunut tuotantoresurssien entistä tehokkaampi ja tuottavampi käyttö. Tuottavuudesta on tullut kasvun tärkein selittäjä.

Keskeinen tekijä työn tuottavuuden kasvussa on parantunut teknologia. Työn tuottavuutta lisää myös työvoiman laadun – kuten koulutuksen, kokemuksen ja terveydentilan – parantuminen. Kasvuun ja tuottavuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat lisäksi muun muassa tuotannon parantunut organisointi, suunnittelu ja tuotekehittäminen.

Lähde: **Hjerpe, Riitta & Hjerpe, Reino**. 1993. Taloudellinen kasvu sosiaalipolitiikan edellytyksenä. Teoksessa Olavi Riihinen (toim.). Sosiaalipolitiikka 2017. Näkökulmia suomalaisen yhteiskunnan kehitykseen ja tulevaisuuteen. Sitra 123. WSOY.

**Raimo Ikonen:**

## Tuottavuuden parantaminen on tärkeää, mutta vaikuttavuuteen tähdätään

Tuottavuuden parantaminen on tapetilla muuallakin kuin Suomessa. Se on asialistalla niin EU:ssa kuin OECD:ssä. Tuottavuuskysymystä ei voi sivuuttaa sosiaalialallaan, sanoi apulaisosastopäällikkö **Raimo Ikonen** sosiaali- ja terveysministeriöstä.

**V**altionhallinnon tuottavuusohjelman mukaisesti sosiaali- ja terveysministeriö etsii keinoja edistää tuottavuutta niin hallinnonalansa sisällä kuin sosiaali- ja terveyspalveluissa laajemmin.

Ministeriössä ja sen alaisissa yksiköissä työskentelee tätä nykyä runsaat 4 000 henkilöä, joista eläkkeelle on jäämässä lähes 1 400 henkilöä vuoden 2011 loppuun mennessä. Valtiovarainministeriön resepti tuottavuuden parantamiseksi on se, ettei joka toisen eläkkeelle jäävän tilalle palkata uutta työntekijää.

Valtiovarainministeriö johtaa valtionhallinnon tuottavuusohjelmaa. Jokaisen hallinnonalan on pitänyt laatia omat tuottavuusohjelmansa. Sosiaali- ja terveysministeriön ohjelma valmistui viime keväänä Raimo Ikonen johdolla.

Viime lokakuussa sosiaali- ja terveysministeriön tuottavuusohjelmaa tarkistettiin valtiovarainministeriön ohjeistuksen mukaisesti. Valtiovarainministeriön viesti oli, että valtion henkilöstöä vähennetään sitä mukaa, kun suuret ikäluokat jäävät eläkkeelle. Asia on päättännyt hallitus kehyspäätöksessään 11.3.2005.

Tavoitteena on, että tuottavuutta lisätään rakenteiden, toiminnan ja tietotekniikan käytön muutoksilla. Näin voidaan vähentää valtion henkilöstöä.

Sosiaali- ja terveysministeriössä on laskettu, että hallinnonalalla voidaan vähentää valtiovarainministeriön esittämän lähes 700 henkilön sijasta 50 henkilöä vuoden 2011 loppuun mennessä. Jos valtion mielisairaalat ja koulukodit siirrettäisiin pois valtion vastuulta, hallinnonalalta vähenisi lisäksi 1 133 henkilöä. Mielisairaaloitten ja koulukotien kohtalo ratkeaa kunta- ja palvelurakennemuutuksen yhteydessä.

### Tuottavuuden parantaminen tärkeää

Sosiaali- ja terveysministeriön hallintoa selvästi suurempi tuottavuuspotentiaali on sosiaali- ja terveyspalveluissa. Niissä työskentelee pelkästään kunnissa noin 250 000 henkilöä.

Sosiaali- ja terveysministeriön viesti on selvä: tuottavuuden parantaminen on tärkeää. Sosiaali- ja terveydenhuollossa työmäärä kasvaa kiistatta tulevina vuosina. Kun väestö vanhenee, tarvitaan lisää toimivia palveluja ja osaavaa henkilöstöä. Tämä edellyttää kehittämistyötä ja tutkimusta sekä asianmukaista hallintoa, jotta järjestelmä toimii, palvelujen saatavuus voidaan turvata ja hyvät käytännöt saadaan koko maan käyttöön.

Kansallinen terveydenhuollon hanke sekä sosiaalialan kehittämishanke pyrkivät parantamaan sosiaali- ja terveyspalveluiden tuottavuutta palvelurakenteita rationalisoidulla, tiedonsiirtoa kehittämällä sekä toimintamalleja uudistamalla.

Ministeriön tuottavuusohjelmaan on otettu kansallisiin kehittämishankkeisiin kuuluvien osahankkeiden lisäksi muitakin tuottavuuden edistämiseen pyrkiviä hankkeita. Niissä kehitetään muun muassa sosiaali- ja terveyspalveluiden tuottavuutta käsittelevää metodologiaa sekä tuottavuuden mittaamisen menetelmiä.

### Vaikuttavuus ensisijaista

”Tuottavuuskeskustelussa puhutaan usein hyvin erimittaisista asioista. Sosiaalihuollossa voi olla vaikeasti tuotteistettavia alueita, joita ei kannata väentää tuottavuustarkasteluun.”

”Tuotteistaminen on erityisen haasteellista palveluissa, jotka ovat laadullisia face-to-face -palvelukokonaisuuksia. Siinäkin on kuitenkin mentävä niin pitkälle kuin pystyy – ei siitä haittaa ole. Tarvitaan tietoa



EDJA-SARINEN

Raimo Ikonen työskentelee apulaisosastopäällikkönä sosiaali- ja terveysministeriössä ja johtaa ministeriön tuottavuusohjelmaa.

toiminnan kustannuksista ja kustannusvaihtavuudesta eli tehokkuudesta”, Ikonen tähdensi.

”Tuottavuus ja vaikuttavuus liittyvät toisiinsa, mutta ne on pidettävä käsitteellisesti erillään. Tuottavuusohjelmassa keskitymme tuottavuuteen, vaikka joissain hankkeissa tullaankin taloudellisuuden ja tehokkuuden puolelle ja myös vaikuttavuutta tarkastellaan ja mitataan.”

”Sosiaalipuolella vaikuttavuus on ykköasia – siihen tähdätään. Tuottavuutta, taloudellisuutta ja tehokkuutta tarkastellaan siltä pohjalta”, Ikonen linjasi.

*Tietoa sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonalan tuottavuusohjelmasta: [www.stm.fi](http://www.stm.fi) ► Hankkeet ► Tuottavuusohjelma*

### Miten vähemmällä väellä saataisiin enemmän aikaiseksi?

Reseptejä, osin kiistanalaisia, julkisten palveluiden tuottavuuden parantamiseksi

- Kunta- ja palvelurakenteiden uudistaminen
- Palveluiden uudet tuotantotavat: tilaaja-tuottajamallit ja kilpailuttaminen
- Kilpailun lisääminen julkisia palveluita ulkoistamalla
- Palveluprosessin uudistaminen tuotteistamalla ja tuotekehityksellä
- Sujuvat palvelu- ja hoitoketjut
- Toimintamallien uudistaminen
- Töiden uudelleen organisointi
- Tietotekniikan hyödyntäminen

**Kari-Pekka Mäki-Lohiluoma:**

## Ratkaisun avaimet löytyvät vahvoista peruskunnista

Minkälainen kunta- ja palvelurakenne tarvitaan, jotta palvelut voidaan turvata vuoden 2015 jälkeen? Kuntaliiton varatoimitusjohtajan **Kari-Pekka Mäki-Lohiluoman** mielestä siitä on nyt kysymys.

**K**unta- ja palvelurakennehankkeella haetaan ratkaisua siihen, miten palvelut voidaan tulevaisuudessa turvata.

”Nyt tässä ensimmäisessä vaiheessa käydään suurta keskustelua siitä, mikä taho ja hallinnollinen taso määrittelee hyvinvoinnin alueellisesti tai paikallisesti. Millä tasolla me sovitamme tehokkaimmin yhteen erilaisia, toisilleen ristiriitaisia etuja ja asioita.”

Pohjoismaisessa mallissa on ainutlaatuista kuntien asema hyvinvointipalvelujärjestelmässä. Kunta on yhtäältä operatiivinen taho. Toisaalta se on joustava ja kykenee vastaamaan paikallisiin tarpeisiin.

”Erilaiset edut ja asiat pitäisi sovittaa yhteen mahdollisimman alhaalla. Tosin viime vuodet on ollut vallalla oman edun tavoittelu ja subjektiivisten oikeuksien korostaminen. Mahdollisuus paikallisesti harkita ja sovittaa yhteen ihmisten tarpeita on vähentynyt.”

### Väestöpohjalla on merkitystä

Mäki-Lohiluoman mielestä pohjoismaisessa mallissa on taustalla se ajatus, että tietyllä alueella asuvilta ihmisiltä kerätyillä resursseilla tuotetaan palvelut sillä alueella oleville ihmisille – kunhan alueella on riittävästi resursseja, osaamista ja väestöä. Tämä tehdään avoimesti ja siten, että ihmiset pääsevät itse vaikuttamaan ratkaisuihin.

Tilastokeskuksen väestöennusteiden mukaan kymmenen vuoden päästä Suomessa on nykyisellä kuntarakenteella 125 sellaista kuntaa, joissa koulunsa aloittavia ekaluokkalaaisia on 25 tai vähemmän. Kuntaliiton asiantuntijoiden mukaan tällä oppilasmäärällä ei voida itsenäisesti ylläpitää ala-asteita. Vastaavasti olisi vajaat 300 sellaista kuntaa, jotka eivät voisi ylläpitää yläasteita.

Kymmenen vuoden päästä puolet kuntien henkilöstöstä on yli 60-vuotiaita. Vuoteen 2020 mennessä 46 prosenttia kunta-alan työntekijöistä siirtyy eläkkeelle.

”Kuntasektorille keskeinen kysymys on myös se, mitä haja-asutusalueilla asuvat se-

niorikansalaiset tekevät? Miten selviämme, jos he alkavat muuttaa kasvukeskuksiin?”

”Vaikka tekisimme kaikki mahdolliset tehostamistempot, vuoden 2010 jälkeen emme pärjää nykyisillä eväillä enää millään.”

Mäki-Lohiluoma uskoo, että kymmenen vuoden kuluttua kuntarakenne on erilainen ja palveluita tuotetaan uusilla tavoilla.

”Kunta- ja palvelurakennemuutoksessa rahoituksen, toiminnan järjestämisvastuun ja päätösvallan pitää pysyä samoissa käsissä. Sellaiset järjestelmät, joissa joku tekee jotain jonkun muun rahalla, ovat aina osoittautuneet kalliiksi.”

”Oletan, että kuntayhtymiin perustuva yhteistyörakenne muuttuu: moni nykyinen kuntayhtymä siirtyy osaksi jotain muuta kokonaisuutta. Kuntaliiton arvion mukaan niistä tulee osa aiempaa suurempia peruskuntia – tosin esimerkiksi yhtiömuotoisina.”

### Kunta koordinoi toimintaa

Mäki-Lohiluoma näkee, että kunta on tulevaisuudessa aiempaa enemmän palveluiden järjestäjä ja mahdollistaja, ei enää entisessä määrin niiden tuottaja.

”Kunta koordinoi toimintaa: häärää taustalla ja pitää huolen siitä, että erilaiset tehtävät tulevat hoidetuiksi.”

”Markkinamekanismien käyttöä pitää miettiä tarkasti – missä ne toimivat ja miten niitä pystytään hyödyntämään järkevästi.”

Mäki-Lohiluoma huomautti, ettei maiden ratkaisuja voi noin vain sovittaa meidän malliimme. Pohjoismaisessa mallissa sosiaali- ja terveyspalvelut osana sosiaaliturvaa kuuluvat kaikille ja niiden järjestäminen on kuntien vastuulla.

”Ja kunnan perusluonnehan on se, että se ei voi valita asukkaitaan – eikä sitä, millä alueella se toimii. Ne on annettu.”

### Heikkenekö yhteisöllisyys?

Suomalaisessa mallissa kunnalliseksi ja valtiolliseksi toiminnaksi otettiin hyvinvointivaltion rakentamisen aikana 1960- ja



MEDIA/MOILANEN

Kari-Pekka Mäki-Lohiluoma on Suomen Kuntaliiton varatoimitusjohtaja.

1970-luvuilla monia sellaisia tehtäviä, jotka olivat aiemmin yksilöiden ja yhteisöjen vastuulla.

”Joidenkin tehtävien siirto julkiselle vastuulle saattoi murentaa luontaista yhteisöllisyyttä. Esimerkiksi kunnallisen kulttuurisihteerin virasta tehtiin lakisääteinen. Jos pienessä kunnassa oli ollut järjestöjen ja muiden toimijoiden pyörittämää kulttuuritoimintaa, nyt rahat menivätkin kulttuurisihteerin palkkukseen. Yhteisöllisyys kärsi – ja itse asiassa kulttuurityön tavoite, yhteisöllisyyden vahvistaminen, hävisi.”

Mäki-Lohiluoman mielestä kuntien kannattaa tarkasti miettiä avustamisen ja ostamisen välistä suhdetta ja sitä, miten se vaikuttaa yhteisöllisyyteen. Kun kunnat muuttavat esimerkiksi yhdistysten avustamista yleisavustuksista kohdennetuiksi avustuksiksi, mitä siitä seuraa?

”Nyt avustuksille vaaditaan tiukkaa vastikkeellisuutta. Esimerkiksi kun aiemmin on avustettu urheiluseuroja, nyt avustuksen ehtona on se, että urheiluseura tekee tietyt asiat.”

## KOMMENTTEJA

”Onko kunta vain palveluiden tuottaja vai kuuluuko sille myös yhteisöllisyyden edellytysten luominen? Uusmanageristinen ajattelu on vienyt siihen, että monessa kunnassa vain palveluiden tuottaminen nähdään kunnan tehtäväksi. Kansalaisjärjestöjenkin avustamisesta tulee tulosohjattua. Niiden edellytetään tuotteistavan toimintansa. Kun näin menetellään, kansalaisjärjestöt etäännyvät perustehtävästään ja yhteisöllisyyden edellytykset heikkenevät.”

**Jorma Niemelä**  
Rehtori, yhteiskuntatieteiden tohtori  
Diakonia-ammattikorkeakoulu

Marita Ruohonen:

## Kaikki palvelut eivät taivu tuotteiksi

”Sosiaalista tukea ei voi tuotteistaa”, tähdensi Ensi- ja turvakotien liiton toimitusjohtaja Marita Ruohonen.

**”E**ihän Suomessa laman jälkeen ole ollut mitään taloushistoriaa, koko historia on ollut pelkkää taloutta.”

Lainaus on **Hannu Raittilan** uusimmasta kirjasta Pamisoksen purkaus, joka kertoo siitä, kuinka Suomi kulki laman kurimuksesta ohjelmaformaatteja suoltavaksi mediasavallaksi. Lainauksella Ruohonen viittasi talouden hegemoniaan, joka ohjaa myös sosiaalipalveluiden tuotantoa.

### Tarvitaan räätälöityjä palveluja

Sosiaali- ja terveystuotteen kehittäjät alkoivat jo 1980-luvun lopulla itsekriittisesti tarkastella palvelutuotannon tapoja – nähtiin, että hyvinvointivaltion laajentumisen aikana palveluita oli alettu tuottaa pitkälti teollisen työn mallilla, joka ei ottanut huomioon ihmisten yksilöllisiä eroja.

”Ruvettiin puhumaan räätälöidyistä palveluista ja hyvinvointipalveluiden sekatuottajamallista, welfare mixistä. Valtion, kuntien, järjestöjen, kirkon ja yritysten yhteistyöllä uskottiin voitavan saada aikaiseksi räätälöityjä, aiempaa parempia palveluita.”

”Korostettiin avopalveluita ja alettiin purkaa laitoksia. Väliin tuli lama, joka ei enää sallinutkaan avopalveluiden kehittämistä siten kuin oli suunniteltu.”

Nyt pyritään tuotteistamaan kaikki palvelut. Uskotaan, että palvelutuotantoa voidaan tehostaa tavaratuotannon malleja mukailen.

Samalla palveluiden kokonaistuottavuutta mitataan pitkälti tavaratuotannosta peräisin olevilla mittareilla, jotka osoittavat muun muassa terveydenhuolto- ja sosiaalipalveluiden tuottavuuden laskeneen. Laskelmat perustuvat asiakasta kohti käytettyihin työtunteihin tai vastaavaan.

”Tällaiset mittarit eivät kerro palvelun vaikuttavuudesta yhtikäs mitään. Niissä ei siis arvioida mitenkään sitä, mitä muutoksia ihmisten elämässä on oikeasti tapahtunut. Tuki ja palvelut pilkkoutuvat vain tempputalvikoinnaksi.”

”Kun palvelut pilkkoutuvat tempputa-

likoimaksi ja pirstoutuvat, kukaan ei kannu huolta kokonaisuudesta. Se ei ole taloudellista puhumattakaan että se olisi inhimillistä. Ja se on jo nyt iso ongelma sosiaalipalveluissa.”

### Tuotteistaminen ei sovi räätälöityyn työhön

”Tuotteistamisella haetaan taloudellisuutta ja tehokkuutta, mutta tuottaako se oikeasti sitä”, Ruohonen kysyi.

”Sinänsä palveluiden tuotteistaminen on tuottanut hyvää – se on tuonut tullessaan kustannustietoisuutta ja saanut työntekijät jäsentämään työtään. Tuotteistaminen ei kuitenkaan sovellu kaikkeen sosiaali- ja terveydenhuoltoon, kaikkiin sosiaalipalveluihin. Palvelut ovat luonteeltaan hyvin erilaisia – erityisesti sosiaalipalvelut sisältävät paljon sellaista, joka ei mitenkään väänny tuotteiksi, joilla olisi tietty hinta.”

”Osa sosiaalipalveluista sopii hyvin tuotteistettaviksi: on koulutus- ja konsultaatiopalveluita, yksittäisiä, selvärajaisia toimenpiteitä.”

”Mutta sosiaalihuollossa on paljon ns. ilkeitä ongelmia vastakohtana kesyille ongelmille. Ilkeillä ongelmilla ei ole selvää alkua ja loppua eikä löydy selkeästi yhtä toimenpidettä, jolla niihin vaikutetaan. Ne ovat ongelmia, jotka ikään kuin luistavat käsistä.”

”Tuotteistaminen ei sovellu pitkäjänteiseen, räätälöityyn työhön, moniasiantuntijuutta edellyttävään työhön eikä kokonaisvaltaiseen työotteeseen. Sosiaalista tukea ei voi tuotteistaa.”

”Merkittävä osa työtämme on kasvattaa sosiaalista pääomaa. Sitä on erittäin vaikea tuotteistaa. Järjestöjen vertaistukea ja monenlaista vapaaehtoistoimintaa on hankala tuotteistaa.”

”Sosiaalialan työn erityispiirre on se, että sillä tavoitellaan ihmisen omien voimavarojen löytymistä. **Markku Lehdon** sanoin, vaikuttavuus on sitä, että ihminen saa kiinni elämänhallinnan reunasta.” ■



ERIK SAARINEN

Marita Ruohonen on Ensi- ja turvakotien liiton toimitusjohtaja.

## KOMMENTTEJA

”Kun inhimilliset, vuorovaikutukseen perustuvat palvelut tuotteistetaan ja niiden tuottamisesta tehdään sopimus, mitä jos asiakkaan elämäntilanne muuttuu nopeasti eikä hän enää soviakaan tuotteistetun sopimuksen piiriin? On tehtävä uusi sopimus. Tästä tulee hallinnollisesti erittäin kallis ja raskas järjestelmä. Tuotteistamisen ja kilpailuttamisen hallinnollisista kustannuksista on puhuttu aika vähän.”

**Jouko Kajanoja**  
Yhteiskuntatutkimuksen päällikkö  
Kelan tutkimusosasto

”Stakesin tutkimukset ja muut vertailut osoittavat, että tuotantoyksiköiden välillä on suuria kustannuseroja. Uskon sen johtuvan pitkälle siitä, että ei ole kilpailua: pitää saada kilpailua aikaiseksi, jotta toiminta tehostuisi.”

**Annikka Lehtonen**  
Neuvotteleva virkamies  
kauppa- ja teollisuusministeriö

”Sosiaalipalveluiden tuotteistamisessa pitäisi tuoda esiin se, mikä on sosiaalista. Kun sosiaalinen on sitä vähän epämääräistä eikä sitä ole helppo tuotteistaa, se jätetään palvelusta kokonaan pois. Siksi vanhustenhuolto medikalisoituu – se nähdään pitkäaikaissairaiden hoitona, lastensuojelu juridisoituu – se nähdään juridisena huostaanotto-prosessina, lasten päivähoido pedagogisoituu – se nähdään opetuksena. Ajatellaan, ettei sosiaalinen ole oleellista. Mutta se on oleellista: se on kohtaamista, ihmisten kuulluksi tulemistä – se on se osa, joka sitoo erilliset tuotteet kokonaisuudeksi.”

**Soili Vento**  
Lehtori  
Laurea ammattikorkeakoulu



**Aulikki Kananoja:**

## Onko suuntaus oikea?

Sosiaalihuollon näkökulmasta nykyisessä suuntauksessa on se ongelma, että tehokkuusmittarit eivät tunnista palveluiden vaikuttavuutta, vaikka vaikuttavuus on kuitenkin palveluiden tärkein tavoite, Aulikki Kananoja summasi.

”Kaikki me julkisyhteisöjen palveluksessa olevat tiedämme, että toiminnan taloudellisuus on kaikkina aikoina erittäin tärkeää. Olemme vastuussa veronmaksajille siitä, mitä julkisilla rahoilla tehdään.”

Sosiaalihuolto pyrkii siihen, että niiden ihmisten elämäntilanne kohenee tai toimintakyky vahvistuu, joiden kanssa se työskentelee.

”Sosiaalihuollossa toinen palveluiden tuottaja on aina asiakas itse: harvoin käy niin, että kun asiakkaalle antaa jotakin, niin ihme tapahtuu. Olipa kysymys päihdehuollosta, päivähoitosta, vanhustenhuollosta tai lastensuojelusta, työtä tehdään aina yhdessä asiakkaan kanssa ja hänen oma osallisuutensa on äärimmäisen tärkeä.”

”Jos tuottavuusajattelu ottaa vallan, toimintaan tulee helposti mukana sellaisia elementtejä, jotka vievät sitä väärille urille, kauas ydintehtävästä – pois sosiaalisesta ja yhteisöllisestä.”

”Jos sosiaalihuoltoa vertaa kaupallisiin palveluihin, suuri ero on siinä, että meillä ei ole kysyntäongelmia. Kysymys on pikemminkin siitä, onko tarjonta sellaista, että se johtaa niihin päämääriin, joita lainsäätäjät on sosiaalihuollolle antanut ja joita sosiaalihuolto on itselleen asettanut.”

### Sosiaalihuollossa määrittelyjen aika

Kananojan mielestä sosiaalihuollon ammattilaisten olisi nyt viisasta määrittellä se, mikä osa sosiaalihuollon kokonaisuudesta on järkevä tuoteistaa – missä palveluissa tai tehtävissä tuoteistaminen auttaa parantamaan laatua ja lisäämään taloudellisuutta eikä uhkaa viedä toimintaa väärään suuntaan.

”Tuoteistetuissakin palveluissa ostosopimusten pitäisi olla sellaisia, että yksittäisten temppeujen sijaan ne sisältäisivät ajallisesti pidempiä prosesseja, palvelukokonaisuuksia. Mukaan pitää saada myös palvelun vaikuttavuuden arviointia. Tämä merkitsee sopi-



Aulikki Kananoja on Helsingin sosiaalijohtaja ja Huoltaja-säätiön hallituksen puheenjohtaja.

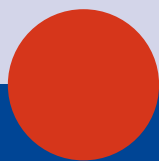
muspolitiikkaan ja sopimustekniikkaan vielä tällä tuoteistetuillakin alueella monia uusia vaatimuksia ja haasteita.”

”On myös tärkeää, että tunnistamme ne sosiaalihuollon alueet, joissa tuoteistaminen sotii toiminnan ydinluonnetta vastaan.”

### Kenelle jää uuden kehittäminen?

Kun palvelut tuoteistetaan ja tavallaan standardisoidaan, jääkö palveluiden tuottajille tilaa kehittää toimintaa? Tuoteistuksessa maailmassa kunnan pitää tietää, mitä se ostaa. Se ei voi ostaa kehityksenalaista toimintaa, josta ei vielä tiedetä, kehittyykö siitä ehkä joskus tuote.

”Jos kaikki yhteistoiminta järjestöjen kanssa menee ostopalveluiksi, kummalle tulee palveluiden kehittämistehtävä? Ennen kuviteltiin, että järjestöt kehittävät ja kunnat tekevät raskasta rutiinihommaa. Nyt se meneekin toisin päin: kehittämistehtävä tulee kunnille – ja se on mielenkiintoinen visio sekin”, Kananoja totesi. ■



## Huoltaja-säätiö



## Sosiaalihuollon vaikuttaja