



# Sosiaalitoimen johtamisen, hallinnon ja tilastoinnin tietotarpeet

---

*Esiselvitys kuntien sosiaalitoimen johtamisessa ja hallinnoinnissa käytettävistä asiakastiedoista*

---

*24.3.2010*

---

Liisa Jormalainen Sosiaalikehitys Oy

---

Versio	Päiväys	Kohdat	Muutoksen sisältö	Tekijät
0.1	31.12.2009	koko raportti	Luonnosversio	Liisa Jormalainen
0.2	25.2.2010	koko raportti	Tekstin muokkausta	Jarmo Kärki (JK)
0.3	24.3.2010	koko raportti	Raportin muokkausta ja viimeistelyä, erityisesti luku 4	JK ja Heli Sahala

SOSIAALIALAN TIETOTEKNOLOGIAHANKE  
SOSIAALI- JA TERVEYSMINISTERIÖ

Suomen kuntaliitto  
Terveyden ja hyvinvoinnin laitos  
Sosiaalikehitys Oy

# Sisältö

---

1	Johdanto .....	4
1.1	Sosiaalihuollon tietojohdantamista on kehitetty usealla taholla.....	5
1.2	Tekniset ratkaisut kehittyvät jatkuvasti .....	6
2	Esiselvityksen toteutus.....	8
2.1	Esiselvitysraportti perustuu haastatteluihin.....	8
2.2	Haastattelut analysoitiin luokittelemalla .....	9
3	Haastattelutulokset.....	10
3.1	Tilastotietoa on saatavilla ja sitä tuotetaan vaihteleviin tarkoituksiin .....	10
3.2	Tietojärjestelmien kaksijakoinen rooli tiedon tuottajina .....	11
3.2.1	Asiakastietojärjestelmät toimivat huonosti tilastotuotannon perustana.....	11
3.2.2	Asiakastietojärjestelmät eivät tuota luotettavaa tietoa .....	12
3.3	Talouteen liittyvä tieto on tärkeintä.....	13
3.3.1	Taloustieto korostuu etenkin tällä hetkellä .....	13
3.3.2	Talouden ja toiminnan tietoja ei pystytä yhdistämään.....	13
3.4	Vertailu muihin on tärkeää mutta erittäin vaikeaa.....	14
3.5	Arviointi, laatu ja vaikuttavuus kiinnostavat.....	15
3.6	Muut toimintaa ohjaavat tekijät .....	15
3.7	Asiakailta ei kerätä tietoa .....	16
3.8	Käytössä lisäksi ulkopuolisia tietolähteitä.....	17
3.9	Mikä tieto on tärkeää?.....	17
3.10	Haastateltavien näkemyksiä valtiollisista kehittämistarpeista.....	19
4	Johtopäätökset ja kehittämistarpeet .....	21
	Lähteet.....	24
	Liite 1. Haastattelukutsu .....	25
	Liite 2. Haastatellut henkilöt.....	26

# 1 Johdanto

Sosiaalialan tietoteknologiahanke Tikesos on Sosiaali- ja terveysministeriön johtama sosiaalihuollon kansallisia tietojärjestelmäratkaisuja kehittävä hanke, joka toimii vuosina 2008-2011. Hanke tukee sosiaalialan omista tarpeista lähtevää tietoteknologian kehittämistä ja sen avulla vahvistetaan sosiaalihuollon yhtenäistä tietopohjaa sekä luodaan alalle tietotekniikkaa hyödyntäviä palvelutapoja ja toimintarakenteita. Hankkeen painopiste on asiakastietojärjestelmien kehittämisessä toimivammiksi, sosiaalialan tietotarpeisiin vastaaviksi ja teknisesti yhteensopiviksi.

Tämä esiselvitysraportti liittyy Tikesos-hankkeen dokumentaatio-osuudessa tehtyyn sosiaalihuollon palvelukohtaisten asiakastietotarpeiden kartoitukseen. Dokumentaatio-osioissa on kuvattu ja määritelty tietojärjestelmien asiakastietotarpeet seuraavien sosiaalihuollon palvelukokonaisuuksien osalta: vammaispalvelu ja kehitysvammahuolto, päihdetyö, kasvatusta- ja perheneuvola, lastensuojelun sijais- ja jälkihuolto, lastensuojelun avohuolto, aikuissosiaalityö, perhetyö, sosiaalipäivystys, adoptio, päivähoido, sosiaalinen luototus, toimeentulotuki, koulun sosiaalityö ja lastenvalvoja, ensi- ja turvakotien palvelut ja väkivaltatapaukset. Palvelukohtaisia asiakastietotarpeita on kartoitettu työntekijöiden näkökulmasta eli tietoja, joita tarvitaan palvelun järjestämisessä ja toteuttamisessa.

Palvelukohtaisia asiakastietotarpeita kartoitettaessa ei keskitytty varsinaisesti sosiaalihuollon johdon, hallinnon tai suunnittelun näkökulmaan tai tiedontarpeisiin. Sosiaalitoimen tietotarpeista, johtamistiedon käytöstä ja asiakastietojärjestelmien hyödynnettävyydestä ei ole muutenkaan saatavilla kootusti tietoa, vaikka julkisella sektorilla on kehitetty tietojohdantaa niin alueilla kuin kansallisestikin.

Tässä esiselvityksessä on pyritty kartoittamaan, minkälaisia tietoja kuntien ja kuntayhtymien sosiaalijohto yleensä käyttää työssään ja mitkä tiedot he näkevät tärkeiksi toiminnan johtamisen kannalta. Lisäksi selvitettiin, miten sosiaalitoimissa käytössä olevat asiakastietojärjestelmät vastaavat johdon tietotarpeisiin ja minkälaisia kehittämistarpeita sosiaalitoimen tietotuotannossa nähdään johtamisen kannalta olevan. Selvityksen kohteena olivat ensisijaisesti sosiaalitoimen johtamisessa tarvittavat ja käytettävissä olevat tiedot, jota saadaan palvelutuotannossa käytössä olevista asiakastietojärjestelmästä, joten esimerkiksi henkilöstöön ja luottamushenkilöiden tietotarpeisiin liittyvät asiat rajattiin esiselvityksen ulkopuolelle. Tietojen käyttöä ja johdon tietotarpeita lähestytään tässä raportissa hyvin käytännönläheisesti. Pyrkimyksenä on luoda kuvaa siitä todellisuudesta, jossa tiedonhallintaa sosiaalitoimessa toteutetaan, ja nostaa esiin ongelmia, joita sähköiseen tiedonhallintaan sosiaalitoimessa liittyy.

Esiselvitysraportin tuotti YTM Liisa Jormalainen Sosiaalikehitys Oy:stä, joka työskenteli projektitutkijana Sosiaalikehitys Oy:ssä 19.10–31.12.2009. Työ tehtiin Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen THL:n toimeksiannosta.

Raportti etenee siten, että johdannossa selostetaan aihepiiriin taustoitukseksi sosiaalialan tietojohdantamiseen liittyvää kehittämistoimintaa ja uusimpia virtauksia kunnissa. Sen jälkeen kerrotaan esiselvityksen toteuttamista vasta ja siirrytään esittelemään selvitystuloksia. Lopuksi esitetään selvityksen kannalta olennaisimmat johtopäätökset ja jatkokehittämissuhteet.

Tämä raportti on tarkoitettu ensisijaisesti Tikesos-hankkeen käyttöön.

## 1.1 Sosiaalihuollon tietojohdantamista on kehitetty usealla taholla

---

Usealla taholla on todettu, että sosiaalihuollon palveluista, asiakkaista ja tuloksellisuudesta tiedetään hyvin vähän, eikä nykyisin käytössä oleva tieto useinkaan riitä strategisen johtamisen saati sitten tietojohdantamisen raaka-ainekseksi. Esimerkiksi Sosiaalialan palvelujen tuotteistukseen ei ole Suomessa luotu kansallista standardia. Hyvin monet muutkin tietojohdantamisen perusedellytykset, kuten tuloksellisuuteen ja vaikuttavuuteen liittyvät indikaattorit ja mittarit, puuttuvat tai ovat vielä hyvin kehittymättömiä. Tiedon saamisen vaikeutta ja sen kehittämisen hitautta on selitetty sosiaalihuollon toimialan erityispiirteillä, kuten palvelujen lakisääteisyysdellä ja sillä, että palvelujen piirissä olevien kansalaisten monipolveisia ja pitkäkestoisia asiakkuuksia on vaikea käsitteellistää.

Sosiaalihuollon tietojohdantaminen ja tiedonhallinta ovat olleet esillä useissa viime vuosien kehittämishankkeissa tai – ohjelmissa. Teema on huomioitu muun muassa käynnissä olevassa valtakunnallisessa sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämisohjelma Kasteessa, jossa on yhtenä tavoitteena kehittää erilaisia sosiaali- ja terveydenhuollon indikaattorimittareita, joiden avulla kunnat voivat kehittää toimintatapojaan sekä edistää asukkaidensa terveyttä ja hyvinvointia. Indikaattoritietojen keruu ei kuitenkaan ole aivan uusi asia. SOTKANet- verkkopalveluun on koottu tilastotietoa suomalaisten hyvinvoinnista ja terveydestä jo vuodesta 1990 alkaen. THL:n, ennen Stakesin, ylläpitämään SOTKANet-indikaattoripankkiin on kerätty niin Suomesta kuin Euroopan tasollakin tietoja kuntien toiminnan suunnittelun ja kehittämisen tueksi.

Kansallisesti laajimmin sosiaali- ja terveysalan tietotarpeita ja tietojohdantamista on viime vuosina kehitetty valtiovarainministeriön KuntaIT-hankkeissa, joissa on kehitetty erilaisia teknologisia ratkaisuja kunnan palvelujen ja toiminnan kehittämiseksi. KuntaIT:n pyrkimyksenä on edistää kunta- ja palvelurakenteen sekä julkisten palvelujen uudistumista tukemalla kuntasektorin palvelutoiminnan ja IT:n yhteensovittamista sekä vahvistaa IT-toiminnan kokonaishallintaa kunnissa. Hankeohjelmassa kehitetään tieto- ja viestintäteknikkaa hyödyntämällä saumattomasti toimivia, asiakaslähtöisiä ja tuloksellisuutta lisääviä ratkaisuja koko kuntasektorin käyttöön. Parhailaan KuntaIT:n ja kuntien yhteisissä hankkeissa kehitetään yli kymmentä tietoteknologista ratkaisua. Sosiaalialan tietotarpeiden pohtimisen kannalta merkittävimmät KuntaIT -hankkeet ovat olleet vuodesta 2008 käynnissä olleet TotIT- sekä Sote-tietojohdantaminen -hankkeet.

Seitsemän kunnan yhteisessä TotIT –hankkeessa pyrittiin vuosina 2008-2009 kehittämään strategista ja operatiivista johtamista sekä tiedonhallintaa tukevia teknisiä apuvälineitä ylemmän johdon tarpeisiin. Sosiaalitoimi on ollut yksi hankkeen toimiala. Lisäksi mukana ovat olleet kuntien muutkin toimialat. Hankkeessa tuotettiin kunta-johdon tietotarpeiden kartoitus haastatteleamalla kattavasti johdon työntekijöitä sekä luottamushenkilöitä. Raporttia varten haastateltiin yhteensä 230 henkilöä, joista vain pieni osa oli sosiaalitoimen edustajia. Haastattelujen perusteella laadittiin 2009 raportti "TotIT – Johdon tietotarvekartoitus, kuntasektori". Haastatteluisa käytiin tietotarpeita laajasti läpi niin konsernijohdon kuin luottamushenkilöjohdonkin kannalta liittyen voimavaroihin, toimintaan, tavoitteisiin ja tuloksiin sekä tietotarpeiden priorisointiin. Tuloksena oli, että johdon tietotarpeet kohdistuvat pitkälti toimialasta ja johtamistasosta huolimatta samoihin asioihin, eroja tulee lähinnä vain näkökulmista. Ylimmälle johdolle tärkeintä on saada jäseneltyä tietoa laajalta sektorilta sekä mahdollisuus tarvittaessa porautua tietoihin vertikaalisesti. Toimialajohdolle tärkeintä tietoa on oman hallintokunnan tai liikelaitoksen tiedot, ja tulosityksikköjohdolle taas oman yksikön tiedot. Teemoiltaan tärkeimpiä tietoja ovat talous- ja henkilöstötiedot. Hankkeessa tuotetussa tietotarvekartoituksessa oli kuitenkin mukana kaikki kunnan toimialat, josta syystä se jäi aivan liian yleiselle tasolle. Sosiaalihuollon johdon tietotarpeita tai sosiaalihuollon asiakastietojärjestelmistä saatavia tietoja kohtaan ei sen perusteella voida vetää paljoakaan johtopäätöksiä.

Vuonna 2008 alkaneessa Sote-tietojohdantaminen – hankkeessa on niin ikään mukana seitsemän kuntaa, ja sen tavoitteena on tehostaa kuntien sosiaali- ja terveystoimen tietojen keruu- ja raportointiprosesseja, kehittää raportointitietojen sisältöä yhdenmukaistamisen ja vertailtavuuden parantamiseksi, suunnitella OID -koodiston käyt-

töönotto sosiaalitoimen alueella ja määrittellä sosiaali- ja terveystoimen palvelutuotannon vaikuttavuutta indikoivia käyttökelpoisia mittareita. Hankkeen kehittämistyö on vielä kesken. Hankkeessa on valmistunut muun muassa Logica Oy:n tuottamana "SoTe-tietojohdaminen – toimintaympäristön kuvaus" –raportti, jossa jäsenneetään johtamista ja tietojohdamista kunnan ydinpalveluiden kannalta. Ydinpalveluiden mallintaminen onkin sosiaalitoimessa välttämätöntä, jotta voidaan yleensä määrittää tietojohdamisen tietotarpeita. Tiedot tulisi myös kohdistaa tarkoituksenmukaisesti, jotta niiden luonti, ylläpito, käsittely kuin hyväksikäyttökin olisi mahdollisimman toimivaa. (Kurki Pentti K. 2009, SoTe-tietojohdaminen – toimintaympäristön kuvaus)

Sosiaalihuollon johtamisen taustalla olevia tekijöitä on hahmoteltu myös Sosiaali- ja terveysministeriön sosiaalialan kehittämisohjelmasta rahoitetussa Turun sosiaali- ja terveystoimen strategisen johtamisen ja tiedonhallinnan kehittämishankkeessa (SoTe-tieto). Hankkeessa oli tavoitteena sosiaali- ja terveystoimen strategista johtamista tukevan tiedon määrittely eri johtamisen tasoilla sekä päätöksentekoprosessien mallintaminen. Hankkeessa kehitettiin vuosien 2007 - 2009 aikana sosiaali- ja terveystoimen johtamisjärjestelmää, johtamisen välineitä, palvelutuotannon dokumentointia ja raportointia sekä palvelutuotantoa tukevia ratkaisuja. Hankkeessa pystyttiin määrittelemään vain muutaman tulosalueen tarvitsemat tiedot sekä palveluprosessit, sillä hanke kesti vain kaksi vuotta. Pisimmälle edistyi vanhuspalveluiden tulosalueella, ja sinne kehitettiin johdon portaalin pilottiversio kotihoitoon.

Lastensuojelun tieto- hankkeessa, joka oli myös yksi Sosiaalialan kehittämisohjelman aluehanke, kerättiin vuosina 2007 - 2009 tietoa lastensuojelun avohuollon asiakkaista ja heidän asiakaspoluistaan lastensuojelun palveluissa. Mukana kaksivuotisessa hankkeessa olivat Tampere, Hämeenlinna ja Pori. Hankkeen päättyessä oli kuitenkin todettava, että lastensuojelun lapsista tiedetään edelleen erittäin vähän, ja että vertailukelpoisen tiedon tuottaminen kuntien välillä on hyvin vaikeaa, vaikka käytössä olisikin samat asiakastietojärjestelmät. (Jormalainen Liisa 2009, Lastensuojelun tieto, loppuraportti, Pikassos Oy:n julkaisuja)

Syksyllä 2009 käynnistyi myös kaksivuotinen Varsinais-Suomen sosiaalialan osaamiskeskuksen, Vasson, hanke hyvinvointitieto Varsinais-Suomen kuntien hyödyksi TIETOHYÖTY –hanke. Hankkeen tavoitteena on tukea ja kehittää kuntien hyvinvointia koskevaa tiedontuotantoa ja edesauttaa tiedon hyödyntämistä suunnittelussa ja päätöksenteossa. Hankkeessa kootaan ja päivitetään alueellista hyvinvointitietoa ja tietotarpeita sekä luodaan yhteinen toimintamalli tiedon entistä parempaan hyödyntämiseen ja palvelujen kehittämistarpeita koskevan ennakkoinnin parantamiseen.

## 1.2 Tekniset ratkaisut kehittyvät jatkuvasti

---

Sosiaalitoimen asiakastietojärjestelmiin liittyvissä teknisissä ratkaisuissa edistytään jatkuvasti. Tällä hetkellä kunnissa suunnitellaan ainakin tietovarastoarkkitehtuurin, asiakasprofiloinnin sekä paikkatietojärjestelmien hyödyntämistä sosiaalipalveluissa.

Tietojen saaminen kunnan omasta toiminnasta on suurimmaksi osaksi automatisoitu ainakin suurimmissa kaupungeissa, ja niistä ainakin Tampereella, Turussa, Espoossa, Oulussa ja Helsingissä sosiaalitoimen tiedontuotanto rakentuu tai sitä ollaan rakentamassa tietovarastoarkkitehtuurin (Data Warehouse, DW) mukaiseksi. Arkkitehtuurista toivotaan apuvälinettä sille, että järjestelmistä olisi mahdollista saada laajempaa ja monipuolisempaa tietoa johtamisen tueksi. Tietovaraston etuna sanotaan olevan myös se, että sen avulla pystytään yhdistämään talouden ja toiminnan tietoja sekä tekemään niistä kattavia yhteenvedoja, jonka tyyppiselle tiedolle on luonut tarpeita erityisesti tilaaja-tuottajamalliin siirtyminen.

Tietovarasto on yksinkertaisesti kuvailtuna organisaation päätöksenteon tarpeisiin luotu erillinen analyysitietokanta, jota päivitetään lataamalla siihen eräajoilla sovituin aikaväleihin yhdenmukaistettua ja koostettua dataa

operatiivisista tietokannoista ja muista informaatiolähteistä. Tietovarastosta dataa on mahdollista poimia erilaisilla työkaluilla ja jalostaa sitä tiedoksi ryhmitellen sitä eri ulottuvuuksien suhteen, kuten palveluittain tai kuukausittain. Lisäksi voidaan laskea koosteita mitta-attribuuttien arvoista, esimerkiksi hoitovuorokauden hintaa tai suoritteita. Tietovaraston avulla erityisesti johtajien on mahdollista saada aikaisempaa laajempaa, räätälöidymää ja ajantasaisempaa tietoa. Kehittämistyön huumassakin on muistettava, että tietovarastoarkkitehtuuri mahdollistaa vain tiedon jalostamisvälineiden käytön. Ilman operatiivisen tason tietojärjestelmiä ei pystytä esimerkiksi johdon tietojärjestelmää ottamaan käyttöön, eikä yhdistämään eri sektoreiden tietoja tai erilaisia tietotyyppisiä. Johdon raportoinnissa oleellista on saada sinne toimintaa ja taloutta koskevat tiedot, jotta suoritteet ja eurot kohtaavat.

Yhtenä uutena teknisenä mahdollisuutena sosiaalialalla on paikkatiedon hyödyntäminen, jota on kehitetty erityisesti Helsingin sosiaali- ja terveystoimessa. Paikkatietojen avulla olisi mahdollista hahmottaa eri alueiden palvelutarpeita ja mahdollisten toimenpiteiden vaikutusta. Palveluorganisaatioiden sijaintitiedot yhdistettynä asiakastietoihin tai hyvinvointikertomuksiin voitaisiin esittää visuaalisesti esimerkiksi kaupunginosittain alueellisia eroja ja kehittämistarpeita. Entistä tarkemman paikkatiedon hyödyntäminen alueellisessa suunnittelussa ja päätöksenteossa nähdään tärkeänä hyvinvoinnin tarpeiden, erojen, vajeiden, vaikutusten ja muutosten seuraamisessa sekä palveluiden ja toimenpiteiden oikeassa kohdistamisessa.

Sosiaalihuollon palvelut perustuvat pääasiassa asiakkaiden lakisääteiseen oikeuteen saada palveluja. Sosiaalihuollon asiakasjoukkoa on etukäteen vaikea tai jopa mahdoton rajata, joten siihen ei pystytä kovin hyvin kohdistamaan standardoituja toimenpiteitä. Palvelujen käyttäjiä on kuitenkin mahdollista ryhmitellä erilaisten ominaisuuksien mukaan. Tällaisen asiakassegmentoinnin tai -profiloinnin avulla on mahdollista selvittää, kuka hyötyy mistäkin palvelusta. Helsingissä on jonkin verran käytetty asiakasprofilointia, ja sen kehittämistä pohditaan edelleen. Sen avulla on mahdollista selvittää, mitä asiakkaille tapahtuu kunnan palvelujärjestelmässä, kuten mitkä ovat työskentelyn lähtökohdat, menetelmät ja tulokset ja miten työskentelyn tavoitteet saavutetaan. Sitä kautta voitaisiin myös lähestyä palvelujen järjestämistä kuvaavia syy-seuraussuhteita ja tuottamisongelmia. Asiakkaiden saaman palvelun intensiteetistä olisi mahdollista saada myös tietoa. Intensiteettitieto on tärkeä, sillä työskentelyn resursoinnin kannalta on täysin eri asia, onko esimerkiksi lastensuojelun asiakas stabiilissa vaiheessa oleva sijoitettu lapsi tai sitten aktiivivaiheessa oleva kriisiperhe. Sosiaalityön painopisteen ollessa aktiivisessa työskentelyssä ja selvittelytyössä, vie se paljon työntekijän aikaa ja organisaation resursseja. Tapaamisia voi asiakkaan tilanteesta riippuen olla vain kerran pari vuodessa tai sitten jopa useita kertoja viikossa. Lisäksi työskentelyvaiheeseen saattaa olla kytkettynä kymmeniä eri ihmisiä. Sosiaalihuollon asiakkaiden segmentointi tai profilointi edellyttää kuitenkin asiakkaiden ja heidän tarpeidensa tai ongelmiensa laadun jäsentämistä. Jäsentäminen tapahtuu tutkimuksen, luokitusten ja tilastoinnin avulla asiakastietojärjestelmistä. Asiakastietojen analyysillä tuotetun tiedon ja talouden seurantatietojen yhdistämisen avulla on mahdollista kohdentaa ohjaustoimenpiteet täsmällisesti valittuihin strategisiin asiakkuusryhmiin. (Pesonen Kalle 2004, Asiakastietojen hyödyntäminen sosiaalipalveluissa)

## 2 Esiselvityksen toteutus

---

### 2.1 Esiselvitysraportti perustuu haastatteluihin

---

Aineistona esiselvityksessä oli kuntien ja kuntayhtymien sosiaalitoimen johtavassa asemassa olevien henkilöiden sekä projektihenkilöstön ja tiedonhallinnan asiantuntijoiden haastattelut. Liitteessä 1 oleva haastattelupyynnö lähetettiin sähköpostitse yhdeksälletoista (19) johtavassa asemassa olevalle henkilölle, jotka valikoitiin heidän edustamiensa kuntien koon, sijainnin ja käytössä olevan asiakastietojärjestelmän mukaan. Pyrkimyksenä oli saada haastateltaviksi edustajia mahdollisimman kattavasti eri tietojärjestelmiä käyttävistä kunnista eri puolilta Suomea erikokoisista kunnista. Sosiaalialan tietoteknologiahankkeen ja projektitutkijan verkostoja ja kontakteja hyödynnettiin siten, että haastattelukutsulla lähestyttiin ensisijaisesti henkilöitä, jotka ovat jollain tapaa olleet mukana sosiaalialan tietoteknologiahankkeessa. Osa haastateltavista valikoitui mukaan sattumanvaraisesti. Esiselvityksen tiukan aikataulun vuoksi haastateltaviksi valikoitui henkilöitä, jotka edustivat lähinnä eteläisen Suomen kuntia.

Selvitystä varten haastateltiin yhteensä 17 henkilöä marraskuun 2009 aikana. Haastateltavat olivat pääosin johtavassa asemassa olevia sosiaalitoimen työntekijöitä, mutta tämän lisäksi haastateltaviin lukeutui myös kaksi kehittämiskonsulttia, kaksi projektityöntekijää, tiedonhallintapäällikkö ja asiakastietojärjestelmän pääkäyttäjä. Haastateltavat sijoittuivat maantieteellisesti Kokkolan eteläpuolelle. Haastateltavien joukossa oli useita edustajia Suomen suurimmista kunnista, kuten Tampereelta, Turusta ja Helsingistä, mutta myös pienempien kuntien (asukasmäärä 15 000 – 30 000) edustajia oli mukana.

Haastateltavat olivat suurimmalta osin sosiaalitoimen keskijohdon edustajia ja he työskentelivät tulosalueen tai toimialatason johtajina. Heidän tehtävänsä poikkesivat toisistaan melko paljon riippuen organisaation koosta. Suurimmissa kaupungeissa haastateltujen johtajien tehtäviin ei kuulunut lainkaan asiakastyötä, vaan he toimivat ainoastaan hallinnollisissa tehtävissä. Pienten kuntien sosiaalitoimen johtajat taas toimivat myös sosiaalityöntekijöiden lähiesimiehinä ja osallistuivat jossain määrin asiakastyöhönkin. Selkeästi yleisin asiakastietojärjestelmä haastateltavilla oli Effica, sillä se on käytössä Helsingissä, Tampereella, Raisiossa, Kouvolassa, Hämeenlinnassa ja Turussa. Kahdessa kunnassa oli käytössä Pro Consona ja lisäksi yksittäistapauksissa oli käytössä Necoran Nappula tai Abilitan sosiaalitoimen asiakastietojärjestelmä. Tarkempi luettelo haastatelluista henkilöistä sekä organisaatioissa käytössä olevista tietojärjestelmistä ja organisaatiomalleista löytyy liitteestä 2.

Monissa kunnissa, joissa haastateltavat työskentelivät, on vuoden 2009 aikana toimittu poikkeuksellisissa olosuhteissa organisaatiouudistusten tai palvelujärjestelmän muutoksien vuoksi. Kouvolan ja Hämeenlinnan seuduilla toteutettiin suuri kuntaliitos, jonka myötä on merkittäviä uudistuksia tullut myös tietojärjestelmien tasolle. Sastamalassa taas ei lastensuojelussa ollut ennen vuotta 2009 lainkaan asiakastietojärjestelmää käytössä, vaan dokumentointi tehtiin word-tekstinkäsittelyohjelmalla. Asiakastietojärjestelmä otettiin siellä käyttöön vasta vuoden 2009 aikana. Turussa ja Raisiossa puolestaan on vaihdettu asiakastietojärjestelmää, sillä niissä siirryttiin vuoden 2009 aikana käyttämään Efficaa.

Haastattelut toteutettiin henkilökohtaisissa tapaamisissa, lukuun ottamatta kahta haastattelua, jotka tehtiin puhelinhaastatteluina. Tämän lisäksi kaksi haastattelua oli 2-3 hengen ryhmähaastatteluja. Haastattelut kestivät

puolesta tunnista tuntiin ja varttiin. Haastattelut olivat vapaamuotoisia teemahaastatteluja ja niissä käytiin läpi seuraavat teemat tai aihekokonaisuudet:

- Haastateltavan yksilöintitiedot, kuten nimi, asema, organisaatio, vastuualue ja käytössä olevat tietojärjestelmät.
- Käytössä olevat tilastot, mittarit ja indikaattorit sekä niiden käyttö
- Tiedon saaminen asiakastietojärjestelmästä tai muista tietojärjestelmästä
- Tehokkuuden ja tuottavuuden tarkastelu, kuten prosessien läpimenoaika, työsuoritukset tai suoritteet
- Talous, kuten tuotteistus, kustannuslaskenta, talouden ja toiminnan tietojen yhdistäminen sekä taloudellinen arviointitieto
- Vaikuttavuus ja laatu
- Käytetyimmät ulkoiset tietolähteet
- Vertailu maakunnallisesti tai valtakunnallisesti
- Muu kuin tilastollinen tieto toiminnasta, esimerkiksi sosiaalinen raportointi, omilta työntekijöiltä saatu tieto sekä vuoro vaikutus paikallisen tai valtakunnallisen ammattikunnan kanssa
- Asiakkaat tai kuntalaiset tiedon tuottajina, kuten muutoksenhaut, valitukset, palaute ja asiakaskyselyt
- Miten edellä mainittuja teemoja voisi valtakunnallisella tasolla ohjata tai kehittää

Haastatteluissa läpi käydyt teemat nousivat yleisen tietojohdamisen aihepiiristä sekä aiemmista sosiaalitoimen tietoa pohtivista raporteista ja hankkeista. Myös selvityksen tavoitteet ohjasivat teemojen valintaa merkittävästi, ja tästä syystä esimerkiksi asiakastietojärjestelmän roolia johtamisen tiedontuotannossa pyrittiin selvittämään melko kattavasti.

## 2.2 Haastattelut analysoitiin luokittelemalla

---

Haastattelut tallennettiin nauhurin avulla sähköisiksi tallenteiksi, jotka kirjoitettiin sanalliseen muotoon. Haastattelujen puhtaaksi kirjoittamisessa huomioitiin ainoastaan käydyn keskustelun asiasisällöllinen puoli, eikä kaikkea keskustelua kirjoitettu sanasta sanaan puhtaaksi. Tämän esiselvitysraportin valmistumisen myötä haastattelumateriaali hävitettiin.

Kirjalliseen muotoon muutetusta haastatteluaineistosta tutkija keräsi ja laati keskustelussa eniten esiin tulleita asiakokonaisuuksia luokittelemalla haastateltavien esittämiä mielipiteitä erilaisten teemojen ympärille. Koska prosentuaalisten osuuksien esittäminen 17 henkilön otoksessa ei olisi ollut tilastollisesti järkevää, tuloksien yhteydessä onkin esitetty, kuinka suuri osa haastatelluista oli kyseistä mieltä.

## 3 Haastattelutulokset

---

Tässä luvussa kuvataan selvityksen tuloksia teemoittain haastattelujen perusteella.

### 3.1 Tilastotietoa on saatavilla ja sitä tuotetaan vaihteleviin tarkoituksiin

---

Kaikki haastatellut kertoivat, että heidän edustamissaan sosiaalitoimen organisaatioissa on käytössä järjestelmällinen tilastotuotanto ja tilastoja tuotetaan johtamisen ja hallinnoinnin tueksi ennalta sovitun rytmin mukaisesti. Tilastoja kootaan sekä kuukausittain että vuosineljänneksittäin ja lisäksi vuoden vaihteessa kootaan vuositilastot. Kaikki kunnat tuottivat sosiaalitoimen tilastoja valtakunnallisille tilastoviranomaisille sekä muille kansallisille toimijoille kuten THL:lle, Kuntaliitolle ja Tilastokeskukselle. Valtakunnallisten toimijoiden ohella tilastoja tuotettiin Kuusikko-kuntien (ks. [www.kuusikkokunnat.fi](http://www.kuusikkokunnat.fi)) yhteistyönä sekä alueellisesti lääninhallituksille. Oman kunnan sisällä erityisesti luottamushenkilöille tehtiin verraten paljon tilastoajoja. Järjestelmällisen ja toistavaisuonteisen vakiotilastotuotannon lisäksi kunnissa tuotettiin vaihtelevia määriä räätälöityjä tai kertaluonteisia tilastoja erityyppisten tietotarpeiden tyydyttämiseksi.

Kuntien välillä on kuitenkin merkittäviä eroja tilastotuotannon laajuudessa. Pienimmissä kunnissa tuotetaan lähinnä vain välttämättömimmät tilastot eli valtakunnallisesti kerättävät tilastot, ja niiden lisäksi enimmillään parisenkymmentä kunnan omaan käyttöön määriteltyä tilastotietoa tai indikaattoria. Suurimmissa kaupungeissa on kuitenkin havaittu, että lakisääteiset tilastot eivät riitä toiminnan johtamisen tueksi, joten niiden lisäksi on kehitelty tilastoja, jotka kuvaavat yksityiskohtaisesti toimintaa. Tällaisina tarkempina mittareina käytetään esimerkiksi hoitovuorokausien tai suoritteiden lukumääriä, joita esitetään toimipisteittäin. Suurissa organisaatioissa tilastoja syntyykin määrällisesti paljon, jolloin tietomassan hallintaan tarvitaan omia ratkaisuja. Esimerkiksi Helsingissä on käytössä erityinen tietovarastoarkkitehtuuripohjainen tilastoportaali organisaation sisäisessä verkossa. Tilastojen keruu on suurissa kaupungeissa melko pitkälle automatisoitua eikä ihmistyövoimaa tarvita kuin tarkistuksiin. Kertaluonteisen ja manuaalisesti tuotettavan tiedon keruu nähtiin hyvin tehottomana.

Kenelläkään haastateltavista ei ollut vielä tietovarastoon perustuvaa johdon tietojärjestelmää käytettävissään, mutta odotukset niiden kehittämistä kohtaan olivat suuret. Tietovaraston tärkeimpinä etuina mainittiin tietojen keräämisen automatisoitumisen ja eri järjestelmistä saatavien tietojen, esimerkiksi talouden ja toiminnan tietojen, yhdistelyn mahdollistamisen. Helsingissä tietovarasto on ollut käytössä jo kaksi vuotta ja sitä on kehitetty vähitellen. Siellä tilastotuotanto on saatu jo melko pitkälle automatisoitua ja tilastotuotanto tehdään nykyisin tietovaraston avulla. Helsingissä tavoitteena onkin laajentaa tietovaraston hyödynnettävyyttä ja liittää siihen johdon tietojärjestelmä sähköisine työpöytänäkymineen mahdollisesti jo vuoden 2010 aikana. Tällöin työpöydälle tuotaisiin suoraan etukäteen sovitut avaintiedot tietyllä aikavälillä määräytyistä kohteista. Tällä hetkellä tietovarastoa käyttävät Helsingissä vain tietohallinnon työntekijät, jotka tekevät tietovarastohakuja pyyntöjen mukaan.

Tilastoja koettiin tarvittavan ehdottomasti ja niillä on suuri merkitys palvelujen, asiakkaiden ja ilmiöiden seurannassa. Niiden avulla voi perustella linjauksia tai kehittämistarpeita sekä todistaa esimerkiksi erilaisten ilmiöiden todenperäisyyttä. Myös luottamushenkilöiden kanssa käydyssä keskustelussa taloudesta ja resursseista

koettiin tärkeäksi, että johtajilla on esittää tilastoihin perustuvaa faktaa hallinnonalan asioista. Tilastojen parhaimmaksi puoleksi nähtiin historiallisen vertailutiedon tuottaminen. Koska samoja tietoja on kerätty vuosien tai vuosikymmenien ajan, erilaiset muutokset ja trendit oli etenkin jälkikäteen tilastoista helppo nähdä.

Laajan tilastotuotannon varjopuolena mainittiin usein tiedon ylitarjonta. Kaikenlaista indikaattoria ja tilastoa on maailma pullollaan, ja vaikeinta olikin haastateltavien mielestä löytää juuri ne tiedot, jotka kuvaisivat toimintaa ja sen kehitystä parhaalla mahdollisella tavalla. Vaikka tilastoja koettiin olevan hyvin tarjolla, sen ei useinkaan koettu olevan juuri oikeanlaista tietoa. Tilastotieto koettiin myös melko epäluotettavaksi ja manipulointiherkäksi. Tilastojen tulkinta riippuu hyvin paljon siitä, miten tilastot on koottu ja mitä niihin sisällytetään. Haastatteluissa korostui, että tilastoja pitää katsoa kunnan palveluketjujen kautta ja tarkastella, mistä kaikista teki-joistä tilasto koostuu, ja miten se suhteutuu palvelukokonaisuuteen esimerkiksi vanhustenhuollossa. Haastateltavien mielestä tilastotiedon tulkinnassa pitää olla tarkkana, esimerkiksi muuttujan jakauman esittäminen medianina saattaa antaa aivan erilaisen informaation kuin keskiarvo tai moodi. Haastateltavat tiedostivat, että tilastoaineiston esittämistapavalinnoilla, erityisesti tilastografiikalla, voidaan vaikuttaa siihen, miltä tulokset lukijalle näyttävät. Yleisesti todettiin, ettei pelkkien tilastotaulukoiden perusteella yleensä voi vahvoja johtopäätöksiä ilmiöistä ja niiden välisistä yhteyksistä tehdä, ellei perehdy tarkkaan tiedon syntykontekstiin ja luotettavuusasteeseen.

## 3.2 Tietojärjestelmien kaksijakoinen rooli tiedon tuottajina

---

### 3.2.1 Asiakastietojärjestelmät toimivat huonosti tilastotuotannon perustana

---

Kaikissa organisaatioissa oli sosiaalitoimessa käytössä ainakin yksi asiakastietojärjestelmä. Useimmiten organisaation käytössä oli vain yksi järjestelmä, mutta esimerkiksi Helsingissä on useita järjestelmiä, kuten aikuisosiaalityössä ATJ ja lastensuojelussa Effica. Päihdehuollolla oli monessa organisaatiossa oma järjestelmänsä, sillä se oli usein A-klinikkatoimen hoitama palvelu. Haastateltavien käytössä oli myös muita tiedonhallintajärjestelmiä, joista tärkeimmäksi mainittiin taloushallinnon ohjelmat. Monella oli käytössään johtamisen tietojärjestelmä Business Planning. Tietovarasto-arkkitehtuuriin perustuva johdon tietojärjestelmä on rakenteilla Tampereella, Turussa ja Helsingissä, mutta missään näistä kaupungeista se ei ollut vielä haastateltavien käytettävissä.

Asiakastietojärjestelmät nähtiin tilastotuotannon ja yleensä tiedontuotannon perustana. Lähes yksimielisesti kuitenkin todettiin, että järjestelmästä ja organisaatiosta riippumatta asiakastietojärjestelmistä saadaan todella huonosti tietoa ulos. Hämmästyttävän suuri osa tilastoista ja seurannasta tehdäänkin edelleen manuaalisesti, sillä kaikkia tietoja ei saada järjestelmistä. Mitä pienemmästä organisaatioista oli kyse, sitä suurempi osa tilastotiedoista koettiin käsin. Pienimmissä kunnissa asiakasmäärät ovat sen verran pieniä, että ne ovat edelleen hallittavissa manuaalisesti, mutta suuremmissa organisaatioissa tämä ei ole enää mahdollista. Järjestelmiä oli pyritty kehittämään paremmiksi tiedontuotannon välineiksi, mutta ohjelmistotoimittajilta on saatu vastaukseksi, ettei kaikkia toivottuja tietoja vain ole mahdollista saada ajettua järjestelmästä. Asiakastietojärjestelmistä saatava tieto nähtiinkin yleisesti hyvin rajoittuneena ja ongelmia koettiin tulevan heti, jos yritettiin saada muita kuin perustietoja. Hyvin moni perustietokin jäi manuaalisen laskennan varaan, kuten toimeentulotukea saavien kotitalouksien tai lapsiperheiden määrä, tai se, kuinka paljon on uusia asiakkaita esimerkiksi toimeentulotuessa tai lastensuojelussa.

Kunnissa on suuria ongelmia myös saada järjestelmistä ulos lakisääteisiin aikarajoihin liittyviä tietoja esimerkiksi lastensuojeluilmoitusten tai toimeentulotukihakemusten käsittelystä. Lastensuojelulakiin vuoden 2008 alusta tulleet käsittelyaikarajat ovat aiheuttaneet manuaalisesti kerättävän tiedon merkittävää kasvua, sillä käsittelyaikoja pitää seurata viikoittain, joskus jopa päivittäin, eikä asiakastietojärjestelmistä useinkaan saada tietoja ulos.

Helsingissä toimeentulotuen käsittelyajat saadaan kuukausitasolla järjestelmästä sähköisesti, mutta viikoittain kerättävät tilastot tehdään manuaalisesti. Muutamissa kunnissa oli taas kehitetty erilaisia manuaalisia järjestelmiä määräaikojen seurantaan. Myös asiakassuunnitelmien kattavuutta on ollut lähes mahdoton seurata järjestelmän avulla. Ongelmana on kuitenkin ollut, että muutaman vuoden ajalta niin omaan käyttöön kuin valtakunnallisiin tilastoihinkin kerättävät tiedot on jouduttu tuottamaan pitkälle käsityönä.

Lähes jokaisessa organisaatiossa pidetäänkin manuaalisesti yllä erilaisia excel-tiedostoja tai tukkimiehen kirjanpitoa, joista saadaan kerättyä tarpeellista tietoa joko omaan käyttöön tai valtakunnallisiin tilastoihin. Esimerkiksi Janakkalan lastensuojelussa pidetään asiakkaista excel-taulukkomuotoista listaa, johon on lastensuojelun tiimissä kerätty kaikki asiakkaat. Listaa päivitetään kunkin yksittäisen tiedon osalta alkavien ja päättyvien asiakkuuksien mukaan, ja sen avulla käydään läpi myös asiakassuunnitelmien määrät. Lastensuojeluilmoitusten määrä lasketaan ilmoituksista, koska ohjelmasta ei saa oikeaa lukua, eikä tietoa siitä, keitä ilmoituksen kohteena olleet lapset ovat. Tarkistamalla käsin kaikki tulleet ilmoitukset ja katsomalla lapsikohtaisesti ohjelmasta, mitä lapsille on tapahtunut lastensuojelussa, saadaan koottua THL:lle menevät tilastot selvityksistä, asiakkuuden jatkumisesta yms. Raisiossa puolestaan on käytössä tilaajatuottajamallin Maisemamalli ja koko budjetti rakennetaan suoritteille. Niitä ei kuitenkaan saada läheskään kaikkia tietojärjestelmästä suoraan, vaan ne lasketaan käsin. Ongelmia on myös vanhusten huollon asiakastietojärjestelmän kyvyssä tuottaa valtakunnallisesti määriteltyjen laatusuosituksen rakenteiden mukaista tietoa esimerkiksi asiakkaiden iästä.

### *3.2.2 Asiakastietojärjestelmät eivät tuota luotettavaa tietoa*

---

Asiakastietojärjestelmien tuottamien tietojen luotettavuudessa oli lähes kaikkien mielestä suuria ongelmia. Jopa aivan perusasioiden, kuten asiakkaiden määrätietojen tai käyntilukumäärien tuottaminen asiakastietojärjestelmästä oli joskus mahdotonta. Luotettavin tieto saatiinkin usein työntekijöiltä ja heidän ylläpitämistään manuaalisista listauksista. Asiakastietojärjestelmässä saattoi olla asiakkaana tuhansia henkilöitä, vaikka todellisuudessa asiakkaita oli parisataa. Asiakastietojärjestelmien luotettavuusongelman taustalla on se, miten asiakastietojärjestelmiä käytetään: miten asiakkuus aloitetaan, miten kirjaukset tehdään ja miten asiakkuus päätetään. Mikäli dokumentointia ei toteuteta huolellisesti koko prosessissa palvelutarpeen arvioinnista asiakkuuden läpi asiakkuuden loppumiseen, asiakastietojärjestelmä ei tuota luotettavaa tietoa. Järjestelmä ei yksinkertaisesti voi tuottaa tietoa mistään sellaisesta, mitä sinne ei ole syötetty.

Toisaalta vaikuttaa siltä, että järjestelmät on rakennettu asiakaskohtaisten hallintopäätösten kirjaamiseen. Tällöin hallinnollinen päätösprosessi määrittää myös sosiaalihuollon asiakkuutta. Tällaisen hallinnollisen työn ulkopuolelle jää esimerkiksi hoiva- ja sosiaalityö, joka perustuu ohjaukseen, tukeen ja neuvontaan, jonka saaminen järjestelmien asiakkuuden määrittelyn piiriin ei kaikissa järjestelmissä ja organisaatioiden kirjaamiskäytännöissä ole yksinkertaista. Järjestelmät eivät ole myöskään kovin raportointiystävällisiä; sieltä ei saada välttämättä kovin helposti tietoa, vaikka kirjaukset ja dokumentointi olisivatkin kunnossa.

Asiakastietojärjestelmän kehittämisen tai käyttöönoton kytkeminen kokonaisvaltaiseen työprosessien kehittämiseen vaikutti olevan ainoa keino saada asiakastietojärjestelmästä halutunkaltaista tietoa ulos. Tampereella tehtiin Effican käyttöönoton yhteydessä vuosien ajan työtä käyttöönoton valmistelun ja toteutuksen parissa. Sen seuraukset näkyvät tilastoinnissa ja tiedonhallinnassa, sillä Tampereella tietoa koettiin saatavan kattavasti. Myös Eskoon kuntayhtymässä käytiin oman Effic-sovelluksen käyttöönoton yhteydessä läpi toimintatapoja, kehittäen erityisesti kirjaamista ja sen sisältöjä, ja haastateltavan mukaan tulokset näkyvät. Siellä asiakastietojärjestelmällä on luotettavan tiedon tuottajan rooli, sillä laskutus on täysin suoritepohjaista.

### 3.3 Talouteen liittyvä tieto on tärkeintä

---

#### 3.3.1 Taloustieto korostuu etenkin tällä hetkellä

---

Kaikki haastateltavat totesivat taloudellisen tiedon olevan työssään äärimmäisen tärkeää, ja sitä seurattiin tiiviisti. Ongelmana nähtiin kuitenkin olevan sen, että taloudellinen tieto laahaa lähes aina muutaman pankkipäivän todellista tilanteen perässä. Lähes kaikki vastaajat totesivat taantumien ja laman herättäneen suuremman kiinnostuksen taloustietoihin kohtaan. Operatiivinen johto ja luottamusmiehet ovat erittäin kiinnostuneita palvelujen ja toimintojen kustannuksista ja niiden vertailusta muiden kuntien lukuihin. Tuottavuuslaskennan ja yksikkökustannuslaskennan todettiin olevan jopa nykytrendi. Tärkeäksi nähtiin se, että johtajalla on talouspuolen asiantuntija käytettävissään, sillä tämä jalostaa taloustietoa johtajalle niin valmiiseen muotoon, että sen perusteella voi suoraan tehdä johtopäätöksiä ja toimintalinjauksia.

Yleisesti oli laskettu sosiaalityön tuntihinta, sillä sitä tarvitaan pienemmissäkin kunnissa, kun myydään esimerkiksi jälkihuollon palveluja muille kunnille. Sijaishuollon kustannukset asiakasta kohden olivat myös yleisesti tiedossa ja joillakin oli myös toimeentulotukipäätösten hinnat tiedossa. Voidaan sanoa, että yleisesti kehittynein käytössä oleva taloudellinen laskentatieto oli suoritteiden hinta. Ongelmaksi nähtiin se, ettei suoritehintojen tuottaminen ole automatisoitunutta, joten niiden tuottaminen ja seuraaminen olivat kovin työn takana. Tietoja ei myöskään pysty seuraamaan reaaliajassa tai edes kuukausittain, sillä suoritehinnat tuotettiin lähinnä vuositas- toihin.

Suurimmissa kaupungeissa käytössä oli pieniä kuntia kehittyneempiä taloudellisia indikaattoreita. Helsingissä on tuottavuuslaskenta ollut käytössä jo useita vuosia, ja tavoitteena on, että vuoden 2010 aikana sen piiriin saadaan 60 % toiminnoista. Tuottavuuslaskennalle ei kuitenkaan ole paikkaa tietojärjestelmässä, vaan se lasketaan Excel-taulukkopohjaisesti, kuten myös toiminnallisen tilinpäätöksen palvelutuotteiden yksikkökustannuksetkin. Hämeenlinnassa puolestaan on vuonna 2010 alkamassa laaja tuotteistus, johon kohdistuu paljon odotuksia tuottavuuden ja tehokkuuden seuraamisen mahdollistajana.

Tuotteistuksen vaikeutena nähtiinkin olevan sosiaalihuollon palveluiden tuotteen erityisluonne, joka aiheuttaa sen, että se on vaikea tuotteistaa. Sosiaalityössä esimerkiksi asiakkaiden tilanteet ja palvelutarpeen ovat hyvin yksilöllisiä ja lähes aina palvelu räätälöidään mittatilaustyönä. Palvelutuotteiden määrittely ja hinnoittelu on vaikeaa, koska asiakasprosessit saattavat olla hyvinkin pitkiä. Tuotteistuksen apuna ei myöskään ollut esimerkiksi asiakassegmentointia tai palvelun vaativuusluokittelua. Tuotteistamisen lähtökohtia on useita; lähdetäänkö ongelman laadusta, palvelutarpeesta vai vaativuusluokasta käsin tarkastelemaan tuotteita. Haastatteluissa tuli kuitenkin esiin tuotteistusten juurruttamisen vaikeus. Tuotteistusta oli joissakin organisaatioissa ollut jo kauan, mutta sitä ei käytetty suunnittelussa, arvioinnissa tai vertailussa oikein mihinkään. Elinkaariajattelua toteuttavissa organisaatioissa ongelmana on se, että talouden seuranta menee momenttikohtaisesti sektorijaon mukaan, kun taas toimintaa pyritään katsomaan asiakaskokonaisuuksien ja elinkaaren mukaan.

#### 3.3.2 Talouden ja toiminnan tietoja ei pystytä yhdistämään

---

Toiminnan ja talouden samassa kuvassa pitäminen oli haastateltavien mukaan yksi tärkeimmistä asioista heidän työssään, ja etenkin tämä tarve korostui tilaaja-tuottaja- tai sopimusohjausmallisissa kunnissa. Sen toteuttamisessa oli kuitenkin lähes poikkeuksetta suuria ongelmia. Talouden ja toiminnan koettiin olevan toisistaan edelleen täysin erillisinä, eikä toiminnasta koettu saatavan kovinkaan helposti talouden toteumaseurannan avulla luotettavaa kuvaa. Kunnissa taloustiedot tulevat taloushallinnon järjestelmästä ja toimintatiedot puolestaan asiakastietojärjestelmästä. Nämä järjestelmät eivät keskustele keskenään, joten eri järjestelmien antamat tiedot

pitää yhdistää itse. Todella moni haastateltava kertoikin laskeskelevansa itsekseen erilaisia suoritehintoja tms. ja taskulaskin vaikuttaa olevan yksi käytetyimpiä talouden seurannan työvälineitä.

Talouden ja toiminnan tietojen yhdistämiselle on paineita erityisesti tilaaja-tuottaja- ja sopimusohjausmalleissa, joissa pyritään tuottamaan tietoa siitä, miten käytettynä rahat tuottavat parhaiten kuntalaisille palveluja. Toiminnan ja talouden yhdistämisen parhaimpana puolena nähtiin tällä hetkellä vallitsevien leikkausten ja säästöjen ilmapiirissä sen, että poliitikot joutuvat rahoja vähentäessään määrittelemään myös mistä se toiminnassa otetaan pois. Tämä johtaa puolestaan siihen, että kiinnostutaan tuotoksista, tehokkuudesta ja vaikuttavuudesta ja niiden mittareista.

### 3.4 Vertailu muihin on tärkeää mutta erittäin vaikeaa

---

Kaupunkien palveluiden järjestämistavat ja – organisaatiot poikkesivat melko paljon toisistaan. Koska yhä useampi kunta toimii tilaaja-tuottajamallin mukaisesti, koettiin tulosten, indikaattoreiden ja tilastojen vertailu muiden kuntien kanssa erittäin tärkeäksi. Vaikka kaikkialla on tarjolla samat palvelut, tietojärjestelmät ovat hyvinkin erilaisia ja tuottavat erilaista tietoa. Esimerkiksi Effica-sovellukset räätälöidään vastaamaan organisaation palvelurakenteita ja –prosesseja ja se on joka kaupungissa erilainen. Tietojärjestelmissä saattaa kehittyneemmän tilastointituotannon mahdollistava työkalu olla myös oma erikseen ostettava ohjelmansa. Koska tietojärjestelmien käyttöön otto tai uusiminen on muutoinkin kallista ja aikaa vievää puuhaa, tilastointityökalu jää usein hankkimatta.

Kaikissa organisaatioissa vertailua pyritään tekemään sekä sisäisesti, seuraten omien indikaattorien ja tilastojen kehittymistä, että ulkoisesti verraten omaa kuntaa muihin. Muihin vertailu alueellisesti tai paikallisesti nähtiin äärimmäisen tärkeänä, mutta vertailukelpoisen tiedon löytäminen koettiin kuitenkin melko vaikeaksi. Vertailtavia tietoja kuntien välillä on vaikea määritellä, koska palvelurakenteet ja palvelut eroavat niin paljon. Erilaiset mittarit ovat monimutkaisia työstettäviä ja yhteneväiset standardit puuttuvat monilta osin. Tieto on myös hajallaan monessa eri paikassa. Vertailukohteen löytäminen on vaikeaa, sillä hyvin monien tekijöiden pitäisi olla yhteneväisiä. Maantieteelliset seikat, alueen elinkeinorakenne ja jopa ihmisten perimä vaikuttaa kuntien vertailukelpoisuuteen.

Monissa asioissa vertailtavuus muihin nähtiin tärkeäksi. Erityisesti toimeentulotuen ja lastensuojelun aikarajoitettujen päätösten kohdalla haastateltavat totesivat lähes yksimielisesti, ettei niiden vertailu ole mahdollista koska käytettävät tilastot käyttävät eri mittayksiköitä. Joissakin kunnissa tarkistellaan toimeentulotukipäätöksen saamisen keskiarvoa, joissakin taas ääripäitä ja joissain kuinka monta prosenttia saa päätöksen lain mukaisessa ajassa. Turussa ja Sastamalassa julkaistaan netissä, minkä päivän hakemuksia käsitellään juuri sillä hetkellä. Helsinki ilmoittaa, kuinka moni saa päätöksen lakisääteisessä ajassa ja Tampere puolestaan sen, missä ajassa keskimäärin hakemukset käsitellään. Päätöksen saamiseen kuluva aika pitäisi seurata myös valtakunnallisesti, mutta mittayksikköä ei ole standardoitu.

Valtakunnallisesti kerättävien tilastojen käyttämisessä vertailuun ongelmaksi nähtiin se, että tilastot ovat monilta osin vanhanaikaisia ja niiden esittämä tieto epäluotettavaa. Niihin kaivattiin uudistumista ja avointa keskustelua siitä, mistä tilastot koostuvat ja mitkä ovat niiden kriteerit. Ongelmalliseksi koettiin myös tilastojen tekemisen tarkkuus kunnissa. Kaikkia tietoja ei pienemmissä kunnissa edelleenkään saada tietojärjestelmästä, vaan asiakkaiden määrät esimerkiksi voidaan joutua laskemaan manuaalisesti. Valtakunnallisissa tilastojen tuottamisessa nähtiinkin olevan niin suuria virheiden mahdollisuuksia, ettei niihin voida täysin luottaa. Kuusikkokunnat mainittiin useasti parhaimpana vertailun mahdollistavana foorumina johtuen tilastojen rakentamisen dialogisesta menetelmästä.

Valtakunnan tasolla on myös edelleen vallalla voimakas sektorijako sosiaali- ja terveystoimen välillä, vaikka iso osa kunnista onkin jo yhdistänyt ne omassa toiminnassaan. Monissa kunnissa on myös siirrytty elinkaariajatteluun, ja kaikkia lasten ja nuorten palveluja esimerkiksi käsitellään kokonaisuutena. Valtakunnallisella tasolla palveluja tarkastellaan sen sijaan sektorikohtaisesti. Näin tieto ei ole yhteneväistä eikä relevanttia.

### 3.5 Arviointi, laatu ja vaikuttavuus kiinnostavat

---

Kaikki haastateltavat olivat kiinnostuneita palvelujen arviointiin, laatuun ja vaikuttavuuteen liittyvistä seikoista, mutta missään haastateltavien organisaatioissa ei ollut käytössä sähköistä tietojen keruuta näiltä sektoreilta. Vaikuttavuuden ja vaikutusten arviointiin sosiaalityössä yleensä liittyy paljon ratkaisemattomia ongelmia, ja pitkälle niiden vuoksi vaikuttavuudesta ei järjestelmällisesti tuotetakaan tietoa. Ongelmia on myös siinä, ettei asiakkaista kerätä tarpeeksi tietoa vaikuttavuuden tai vaikutusten arvioinnin pohjaksi.

Kaikissa organisaatioissa laatua ja vaikuttavuutta pyrittiin jotenkin tarkastelemaan. Monin paikoin on kehitetty laatumittareita tai vaikuttavuuden mittaamista, mutta niiden seuranta on manuaalisesti koottavaa tietoa ja vie siten paljon aikaa. Tietoja laadusta ja vaikuttavuudesta kerättiin työntekijöiltä ja joissain tapauksissa myös asiakkailta. Haastateltavat näkivät tärkeäksi tarkastella palveluiden vaikuttavuutta ja laatua jollakin tavoin, jotta niitä pystyttäisiin kehittämään.

Asiakastietojärjestelmissä ei ole usein paikkaa arviointiin, laatuun tai vaikuttavuuteen liittyvien tietojen merkitsemiseen. Turussa on lastensuojeluprosessissa jo pitkään kiinnitetty huomiota suunnitelmallisuuteen ja tavoitteellisuuteen ja aikaisemmassa tietojärjestelmässä oli omat paikkansa suunnitelmille ja asiakkaan tilanteen muuttumisen arvioinnille. Tässä suhteessa tultiin kuitenkin takapakkia kun käyttöön otettiin Effica – siinä esimerkiksi tavoitteiden arvioinnille ei vielä ole pystytty rakentamaan mitään paikkaa. Helsingin aikuissosiaalityössä tehdään suoraan käytössä olevaan asiakastietojärjestelmä atj:hin palvelutarvearvio ja palvelusuunnitelma, ja niiden arvioinnille on myös oma tilansa. Prosessi- ja laadunarviointia tehdään pitkälle kuitenkin excel-pohjaisilla ratkaisuilla. Paikoin oli myös käytössä joitakin laatustandardeja muun muassa kehitysvammahuollossa Eskoon kuntayhtymässä ja Tampereen kaupungin päivähoidossa. Myös sosiaalitoimen yhteistyökumppaneista ainakin työvoimahallinnolla ja A-klinikkatoimella on joitain vaikuttavuuden seuraamisen ratkaisuja omista järjestelmissään.

### 3.6 Muut toimintaa ohjaavat tekijät

---

Tilastotiedon lisäksi haastateltavat mainitsivat useita muita tiedonlähteitä, joiden varassa he organisaatioitaan johtavat. Keskiöön nousivat erityisesti toimintaa ohjaavat strategiat, suunnitelmat ja sopimukset. Monella oli strategisen johdon apuvälineenä käytössään tuloskortteja tms. ja niitä käytiin myös läpi eri yksiköiden kanssa vuosittain. Toimintaa ohjaamaan oli myös laadittu erilaisia hallintosäntöjä ja strategioita, joiden läpi käyminen muutamia kertoja vuodessa koettiin tärkeäksi.

Merkittävä tietolähde oli työntekijöiden kanssa vuosittain käytävät tulosaluekeskustelut ja kehityskeskustelut. Alaisten kanssa käytiin myös keskustelua palvelutilanteesta, talustilanteesta ja strategisista linjauksista. Työntekijöiltä saatu tieto koettiin yleisesti tärkeäksi ja luotettavaksi ja sosiaalityöntekijöiden nähtiin välittävän tietoa yhteiskunnallisista ilmiöistä ja ongelmista johdolle.

Moni johtaja totesi itse käyvän paikalla eri yksiköissä ja katselemalla ja kuuntelemalla saavansa paljon arvokasta tietoa. Pienempien kuntien johtajat ovat hyvinkin tiiviisti kiinni asiakasrajapinnassa osallistuen pää-

tösten tekoon ja toimivat sosiaalityöntekijöiden esimiehinä. He kokivatkin saavansa hyvin tietoa niin asiakkailta suoraan kuin työntekijöiltä. Suurempien organisaatioiden johtajat taas olivat lähinnä hallinnollisia johtajia eivätkä olleet kovinkaan usein suorassa vuorovaikutuksessa asiakkaiden tai työntekijöiden kanssa.

Hämeenlinnassa Sosiaalikehitys Oy on tuottanut muutamana aikaisempana vuotena hyvinvointitaseen lasten- ja nuorten palveluista. Kokemukset ovat olleet hyviä ja suunnitteilla on laajentaa sitä myös aikuisosiaalityöhön. Suunnitteilla on, että ensi vuoden aikana kerätään tietoa asioista ja ilmiöistä asiakasrajapinnassa työskenteleviltä sosiaalityöntekijöiltä sekä yhteistyökumppaneilta.

Monien haastateltujen johtajien organisaatioissa oli tämän vuoden aikana tapahtunut merkittäviä uudistuksia kuntaliitosten tai muiden uudistusten muodossa. Organisaatiomuutosten aikana tai pitkään aikaan niiden jälkeenkään ei välttämättä ollut juuri mitään tilastoja tai tunnuslukuja käytettävissä. Monet johtajat kertoivatkin olleensa alkuvuoden tilanteessa, jossa asiakastietojärjestelmistä ei saatu juuri mitään tilastotietoja. Näissä muutostilanteissa merkittävään asemaan nousikin kokemuksen mukanaan tuoma näppituntuma.

### 3.7 Asiakkailta ei kerätä tietoa

---

Lähes kaikissa organisaatioissa oli asiakkaiden ja kuntalaisten käytössä palautteenantomahdollisuus netissä. Luonnollisesti perinteiset palautteenantotavat, kuten puhelin ja posti, olivat niin ikään asiakkaiden ja kuntalaisten vapaassa käytössä. Useimmissa organisaatioissa myös kerättiin joko säännöllisesti tai epäsäännöllisesti palautetta erillisten asiakaskyselyiden avulla. Laajin asiakaspalautejärjestelmä oli Kouvolassa, jossa yhteistyössä asiakas- potilas- ja vammaisjärjestöjen kanssa pidetään palautekeskustelutilaisuuksia, sosiaalityön asiakkailta kerättiin tietoa heidän kokemuksistaan Bikva-mallilla, tehtiin ovensuukysely ja lisäksi pidettiin useita asukas- ja kansalaistilaisuuksia. Asiakkaiden palautetta kysyttiin myös usein perhetyössä ja lastensuojelun alkuarvioinnin yhteydessä.

Valitukset ja muutoksenhaut ovat lakisäätteistä hallinnollista toimintaa ja ne menivät yleensä omaa virallista reittiään organisaatiossa. Merkittävimpänä asiakaspalautteen lähteenä suurin osa haastateltavista mainitsi sosiaaliamiesten vuotuiset raportit. Ne luettiin yleisesti hyvinkin tarkkaan ja niitä käytettiin toiminnan kehittämiseen.

Haastateltavat totesivat yksimielisesti asiakaspalautteen tärkeän roolin palveluiden kehittämisessä. Järjestelmät eivät kuitenkaan tue asiakkailta kerättävän tiedon käsittelyä, esimerkiksi asiakkaan kokemukselle palvelusta ei ole niissä mitään paikkaa. Ongelmana oli monin paikoin myös asiakaspalautteen kokoaminen ja asiakaskyselyjen tuloksien tosiasiallinen hyödyntäminen palveluiden kehittämisessä. Palautteet ja asiakkailta saadut kirjelmät saatetaan kierrättää johtajilla muutaman kerran vuodessa, mutta niiden ääreen ei monellakaan ole yleensä aikaa pysähtyä. Palautteista ei myöskään tehdä analyysyjä, koontia tai seurantaa, joten usein asiakaskyselyiden tulokset jäävät hyödyntämättä.

Moni haastatelluista koki ongelmalliseksi asiakaspalautteen sosiaalialalla. Kyse on joskus hyvinkin yksittäiseen viranomaistoiminnan alueeseen kohdistuvasta tai arkaluonteisten asioiden käsittelystä, eikä asiakkaan odotukset palvelusta välttämättä lainkaan kohtaa työntekijän näkemyksen kanssa esimerkiksi toimeentulotuesta tai lastensuojelussa. Asiakaspalautteet eivät välttämättä kerrokaan palvelun laadusta tai siitä saadusta hyödyistä. Palvelu voi olla asiantuntevaa, ystävällistä ja nopeaa, mutta kielteisen toimeentulotukipäätöksen tai lapsen huostaanoton yhteydessä asiakas ei luultavasti koe asiaa niin. Sosiaalitoimeen kaivattiinkin paremmin soveltuvia asiakaspalautetapoja. Ongelmaksi nähtiin kuitenkin se, että usein ne ovat lomake- tai nettikyselyitä huomattavasti suuritöisempiä. Tilaa- ja tuottajamallisissa organisaatioissa tunnuttiin erityisesti pohtivan asiakkaiden ja asukkaiden osallistamista palveluiden kehittämiseen ja palautteiden kerääminen nähtiin tässä yhtenä merkittä-

vänä osatekijänä. Yhtenä ratkaisuna onkin Tampereella tiivistetty yhteistyötä Tampereen yliopiston sosiaalipoliitiikan ja sosiaalityön laitoksen kanssa. Tutkimuksen odotetaan tuottavan sellaista tietoa asiakkaiden kokemuksista ja näkemyksistä palveluissa, jota voisi käyttää aineksena palvelujen kehittämisessä.

### 3.8 Käytössä lisäksi ulkopuolisia tietolähteitä

---

Oman organisaation tiedontuotannon lisäksi kaikki haastateltavat seurasivat ulkopuolisia tietolähteitä ja yhdistivät erilaisia tietoja keskenään. Oman toiminnan lisäksi sosiaalihuollon johtajat tarvitsevat tietoja, jotka liittyvät laajempaan yhteiskunnalliseen kehitykseen tai muiden palvelutuottajien tilanteeseen, esimerkiksi valtakunnallisia ja alueellisia työttömyyslukuja seurataan aktiivisesti. Eri ministeriöiden, tutkimuslaitosten, Suomen pankin ja liikepankkien ennusteita seurattiin tarkasti. Tärkeimmiksi tiedon lähteiksi mainittiin valtionhallinto ylipäättään sekä sen tekemät kansalliset muutokset ja linjaukset, sosiaali- ja terveysministeriö ja sen alaiset organisaatiot, Kansaneläkelaitos sekä työministeriö. Suurimmilla kaupungeilla on myös suoria yhteyksiä EU-tasolla muihin maihin. Erilaiset viiteryhvät nähtiin myös tärkeinä tiedon foorumeina. Sosiaalijohtajien verkostoituminen ja yhteistyön tekeminen muiden kanssa auttoi myös pysymään kartalla siinä, mitä valtakunnallisesti tapahtuu.

Kuusikkokuntien yhteistyön mainitsi lähes kaikki haastateltavat tärkeänä tiedon lähteenä ja vertailun foorumina. Huomattavaa on, että sen arvon tunnustivat myös ne, jotka eivät kuuluineet kuusikkoyhteisöön. Merkittävää kuusikkoyhteistyössä on se, että siellä käydään keskustelua siitä, mistä tilastot koostuvat ja mistä ne kertovat. Juuri tämä keskustelu nähtiin tärkeänä, sillä vaikka ohjeet tilastojen koostamiseen tulisivat hyvinkin pikkutarkasti, aina on poikkeustilanteita ja erilaisia rakenteita ja tapoja. Keskustelussa luodaankin yhteistä näkemystä ja tilastostandardeja.

Sotkanetiä oli käyttänyt reilusti yli puolet haastateltavista. Lisäksi tietolähteinä mainittiin THL:n ja tilastokeskuksen tilastot ja Kuntaliiton 60 suurinta kuntaa -tilastot. Työllisyyteen liittyvissä asioissa tiedon lähteitä olivat Vates- säätiö ja TE-keskukset. Tilastot tulevat usein kuitenkin toiminnan suunnittelun kannalta aivan liian myöhään, sillä esimerkiksi toimeentulotukitilasto viime vuodelta ilmestyi tämän vuoden marraskuussa.

### 3.9 Mikä tieto on tärkeää?

---

Tärkein tieto määrittyi haastatteluissa hyvin usein, ei niinkään sisällön, vaan muodon perusteella. Tärkein ja tavoitelluin tieto on mahdollisimman reaaliaikaista, tiiviisti esitettyä ja jo valmiiksi analysoitua tietoa. Moni haastatelluista näki ongelmaksi sen, että tietoa tuotetaan suuria määriä, mutta se ei ole välttämättä johtamisen kannalta oikeanlaista tietoa. Kaikilla suurimmilla kaupungeilla oli hyvinkin laajaa tilastotuotantoa. Helsingissä esimerkiksi kerättäviä tilastoja on satoja, pelkästään toimeentulotuesta on 20 tilastoa ja päivähoidosta taas 29. Tietoa tuotetaan paljon myös siitä syystä, että eri hierarkiatasolla pidetään tarpeellisena erilaisia tietoja. Tieto on usein sirpaleista ja sitä pitää koota useasta lähteestä ja yhdistellä eri tietoja, eikä siihen useinkaan johtajien aika riitä.

Haastatteluihin oli valikoitunut paljon henkilöitä, joiden organisaatioissa oli käytössä tilaaja-tuottajamalli tai sopimusohjausmalli. Haastatteluissa korostuikin uudennlaisiin organisaatiorakenteisiin siirtymisen synnyttämä tarve uudennlaiselle tiedolle. Tietotarpeiden keskiöön nousivat laatu ja vaikuttavuus. Lähes kaikki haastateltavat totesivatkin, että heillä on tietotarpeita liittyen palveluiden kohdistumiseen, laatuun ja vaikuttavuuteen. Tilaaja-tuottajamalliin siirryttäessä muutos rakennebudjetista suoritebudjettiin on ollut suuri, ja sen myötä on tullut tarve osoittaa mikä on tehokasta ja laadukasta toimintaa. Perinteiset tilastot eivät enää riitä, kun halutaan tietoa siitä, suuntautuvatko palvelut oikeille ihmisille tai ovatko ne vaikuttavia ja laadukkaita. Ikävä kyllä näitä uu-

denalaisia tietotarpeita asiakastietojärjestelmät eivät tue tällä hetkellä lainkaan. Sopimusohjaukseen perustuvissa organisaatiomalleissa työskentelevät usein totesivatkin, ettei kaikkia sopimuksissa mainittuja seurattavia tietoja saada ainakaan tässä vaiheessa tietojärjestelystä ja sopimusten toteutumisen arviointi on siten äärimmäisen vaikeaa. Pyrkimyksenä on ollut saada sopimukseen enemmän palveluja kuvailevaa tietoa, mutta useissa kunnissa sopimuksissa oli vielä myös määrällisiä tavoitteita, esimerkiksi tietty määrä toimeentulotukipäätöksiä.

Tietosisällöistä puolestaan keskeisiksi nousivat tulevaisuutta koskevat tiedot. Sosiaalipalvelujen kehittämiseksi ja korjaavien toimenpiteiden suuntaamiseksi olisi tärkeää saada tietoa ilmiöistä ja niiden kehitysnäkymistä. Sosiaalitoimen talouden ennustettavuus nähtiin melko heikkona, sillä palveluiden kysyntään ja kuluihin vaikuttavat vaikeasti ennustettavissa olevat yleinen taloudellinen tilanne sekä hyvinvointi. Lastensuojelussa menoja voi tulla huostaanottojen seurauksena merkittäviäkin summia nopealla tahdilla sijaishuollon kustannusten jakojen ratkettua hallinto-oikeudessa.

Hyvin moni haastateltavista totesi myös, että sosiaalityön asiakkaista tai heidän asiakaspoluistaan sosiaalityön palveluissa tiedetään edelleen aivan liian vähän. Asiakkuuden syyt, asiakkaiden sosioekonomiset asemat, päättyneet asiakkuudet ja asiakkaiden ikäjakaumat ovat esimerkiksi usein hämärän peitossa. Keskusteluissa tuli esiin usein tarve asiakasprofilointiin, jonka avulla pystyttäisiin selvittämään tarkemmin keitä asiakkaat ovat ja mistä palveluista tai toimenpiteistä he hyötyisivät tai miten he yleensä käyttävät palveluita. Asiakasprosessiin liittyvä tieto on kuitenkin usein sirpaleista, eikä asiakasprosessiin ja asiakkaan polkuun liittyvää tietoa saada asiakastietojärjestelmistä näkyviin. Palvelut ovat ketjuuntuneet, mutta järjestelmät eivät keskustele keskenään, ja tästä seuraa väistämättä tietokatkoksia. Monet haastateltavat totesivat tarpeen olevan tiedolle, jossa tarkasteltaisiin asiakkaita heidän tulolähteidensä, sosioekonomisen aseman tai perhesuhteiden mukaan, asiakkaiden erittelyyn, taustaongelmaluokitteluun, tai tehtyjen toimenpiteiden luokitteluun. Tällä hetkellä moni oli kiinnostunut esimerkiksi toimeentulotuen yhteydessä siitä, kuinka paljon heidän joukossaan on lapsiperheitä tai sellaisia, joilla ei ole lainkaan ensisijaisia etuuksia.

Palveluista olisi hyvä saada myös asiakkaiden kanssa työskentelyn intensiteettiin liittyvää tietoa. Työskentelyn resursoinnin kannalta on täysin eri asia, onko esimerkiksi lastensuojelun asiakas stabiilissa vaiheessa oleva sijoitettu lapsi vai aktiivivaiheessa oleva kriisiperhe. Sosiaalityön painopisteen ollessa aktiivisessa työskentelyssä ja selvittelytyössä se vie paljon aikaa ja resursseja. Tapaamiset voivat asiakkaan tilanteesta riippuen olla vain kerran pari vuodessa tai sitten jopa useita kertoja viikossa ja työskentelyvaiheessa saattaa olla mukana kymmeniä ihmisiä.

Lakisääteisiä toimeentulotuen ja lastensuojelun määräaikoja koskevat tiedot koettiin tärkeiksi, ja niitä on pyritty seuraamaan. Ohjelmien kautta seurantaa ei kuitenkaan ole pystytty juurikaan tekemään, vaan siihen on kehitetty manuaalisia järjestelmiä. Määräaikojen pitämisessä on ollut monella vaikeuksia ja monessa kunnassa seurattiinkin tarkasti esim. toimeentulotukipäätösten käsittelyaikoja. Seurannan avulla pystyttiin myös osoittamaan lisäresurssien tarve selkeästi.

Moni haastateltava kertoi tarpeita olevan nykyistä syvemmälle analyysille laajojen palvelukokonaisuuksien kehittämisen tueksi. Lähes kaikki tiedot ovat myös sektorikohtaisia ja niiden ristiin hyödyntäminen esimerkiksi alueellisten tietojen kanssa on vaikeaa. Monin paikoin esimerkiksi lasten ja nuorten palvelut on suunnittelukokonaisuus ja tiedon pitäisi tukea niinkin laajan kokonaisuuden suunnittelua ja kehittämistä: miten jollakin alueella käytetään palveluja, minkälaisia kehitystarpeita alueella on tai mitä palvelua missäkin tarvittaisiin.

### 3.10 Haastateltavien näkemyksiä valtiollisista kehittämistarpeista

---

Kun haastateltavia pyydettiin mainitsemaan kaikkein tärkein sosiaalialan johtamistietoihin liittyvä asia, joka kaipaasi kehittämistä ja valtiollista ohjausta, nousi tilastotuotanto selvästi ylitse muiden aiheiden. Sosiaalitoimelta tilastoja keräävät tilastoviranomaiset ovat [THL](#) ja [Tilastokeskus](#). Haastatteluissa nousi esiin kolme kansalliseen tilastointitiedonkeruuseen liittyvää haastetta.

Ensiksikin haastateltavat epäilivät, että valtakunnalliset, sosiaalihuoltoa koskevat tilastot eivät kuvaa riittävän paikkansapitävästi tai täsmällisesti niitä asioita ja olosuhteita, joita niillä olisi tarkoitus kuvata. Tällaiseen tilastojen epäluotettavuuteen nähtiin kaksi syytä. Yksi syy haastateltavien mielestä on se, että kunnat ja kuntayhtymät eivät nykyisillä keräysmenetmillään pysty toimittamaan tilastoviranomaisille sosiaalihuollon tilastotietoja luotettavasti, yhtäläisin perustein, keskenään samalla tarkkuudella ja johdonmukaisuudella. Toinen syy haastateltavien mielestä on se, että tilastokeruuohjeita luetaan, tulkitaan ja sovelletaan eri tavoin eri kunnissa. Haastatteluissa yhdeksi esimerkiksi vertailukelvottomasta tilastoinnista nostettiin uusien [toimeentulotukihakemusten käsittelyaikojen seuraaminen](#), jossa jokainen jonotustietoja ilmoittanut kunta on kuulemma määritellyt käsitteilyajan hieman omalla tavallaan, koska sitä ei ole tilastoviranomaisen toimesta määritelty tarpeeksi yksiselitteisesti. Näistä syistä valtakunnallisesti kerättyjen tilastotietojen perusteella tehtävään kuntien vertailuun suhtauduttiin varauksellisesti. Haastateltavien mielestä tilastoviranomaisten tulisi selkeyttää tiedonkeruiden yhteisiä standardeja nykyisestään: käytettävien tietojen määritelmiä, yksiköitä ja luokituksia olisi tarkennettava. Tästä hyötyisi osaltaan myös kunnat kehittäessään ja hankkiessaan asiakas- ja tilastointitietojärjestelmiä: kunnat voisivat tietojärjestelmäkilpailutuksissaan ja -hankinnoissaan vedota suoraan tilastoviranomaisten vaatimusmäärittelyihin, jolloin ohjelmistotalojen olisi toimitettava heille asianmukaisen tilastotuotannon mahdollistavat välineet. Moni haastateltava totesi kaipaavansa jonkinlaista selkänöjää neuvotteluihin ohjelmistotoimittajien kanssa, sillä niissä tilanteissa etenkin pienet kunnat tuntevat olevansa alakynnessä.

Toiseksi haastateltavien mielestä olisi aika tarkastella sosiaalihuollosta kerättävien valtakunnallisten tilastotietojen sisältöjä. Tilastoviranomaisten tuottamien tilastojen katsottiin olevan sisältönsä puolesta osittain aikaansa jäljessä, koska ne noudattavat pitkälle perinteistä sosiaali- ja terveystoimen välistä sektorijakoa, eivätkä vastaa kuntien oman sopimusohjausmallin edellyttämiin tietotarpeisiin. Palveluja ei enää tuoteta kunnissa ja kuntayhtymissä samanlaisen sektorijaottelun mukaisesti kuin valtion sektorilähtöisissä ministeriöissä ajatellaan. Palvelujen laatua kuvaavia, yhteiskunnallisesti merkityksellisiä, vertailukelpoisia ja luotettavia tunnuslukuja ja indikaattoritietoja toivotaan. Haastateltavat kertoivat ymmärtävänsä pitkien aikasarjojen merkityksen tiedontuotannossa, mutta vaativat sisällöllisiä uudistuksia muihinkin kuin lastensuojelun tilastointiin.

Kolmanneksi jotkut haastateltavista mainitsivat, että eri tilastoviranomaiset keräävät keskenään päällekkäistä valtakunnallista sosiaalihuollon tietoa, mutta eivät kuitenkaan yksilöineet näitä tietoja. Nämä haastateltavat toivoivat, että valtakunnallisesti sosiaalihuollon tilastotiedot keräisi vain yksi taho, jolloin aihealueen tietojen keruu ja niiden sisällöt olisivat heidän käsityksensä mukaan nykyistä paremmin koordinoituja ja hallinnassa.

Valtakunnallisen tilastotuotannon lisäksi haastateltavat toivoivat sosiaalihuollon tietojärjestelmiin ja sähköisen tiedon hallintaan kansallisen tason koordinointi- ja tukitahoa, kuten THL, joka asemansa puolesta yhtenäistäisi hajallaan olevia käytäntöjä ja täydentäisi kuntien vähäisiä voimavaroja aihealueella. Haastateltavien mukaan harva kunta lähtee oma-aloitteisesti kokoamaan muita kuntia yhteen, mutta valtiollisen tason toimijalle sen nähtiin olevan luontaista toimintaa. Tikesos-hankkeen tekemä työ asiansaastojen, tietosisältöjen ja määritysten saralla nähtiin tärkeänä, mutta riittämättömänä. On tärkeää, että termit ovat yhteiset ja että kaikki käyttävät samoja termejä, mutta hankkeen tuotosten odotettiin myös jalkautuvan tietojärjestelmiin. Tässäkin asiassa haastateltavat kertoivat odottavansa valtiovallan selkeää linjausta ja lainsäädäntöä: Tikesos-hankkeessa tehtyjen määritysten käyttöönottoa ja muita investointeja uusiin teknologisiin ratkaisuihin ei kannata tehdä ennen kuin sosiaalihuollon asiakasasiakirjojen sähköisen säilyttämisen valtakunnallinen ratkaisu on virallisesti tehty. Valti-

on pitäisi haastateltavien mielestä vaikuttaa ohjelmistotuottajiin niin, että nämä avaisivat järjestelmiinsä tiedon-  
siirtoa helpottavia rajapintoja.

Asiakaspalautteen keräämisessä nähtiin myös tarvetta valtiojohtoiselle kehittämistyölle, sillä Suomesta puuttuu  
palveluiden laadun yhtenäinen mittaaminen ja asiakaspalautteen käsittelyn yhtenäisyys. joidenkin haastateltavi-  
en mielestä asiakaspalautetietoa voisi kerätä jokin valtakunnallinen organisaatio, kuten THL tai Suomen kunta-  
liitto, ja se toimisi myös asiakaspalauttejärjestelmän ylläpitäjänä. Kunnat saisivat järjestelmästä puolestaan mää-  
rämuotoista ja muiden kuntien kanssa vertailukepoista tietoa.

## 4 Johtopäätökset ja kehittämistarpeet

---

Kuntien sosiaalitoimen asiakastietojärjestelmät ovat tiedonhallinnallinen resurssi, jonka hyödyntäminen sosiaalipalvelujen strategisessa ja operatiivisessa johtamisessa on tämän esiselvityksen perusteella jäänyt kunnissa suhteellisen vähäiseksi. Voidaan sanoa, että kaikissa sosiaalitoimen organisaatioissa on palvelutuotannossa käytössä vähintään yksi asiakastietojärjestelmä. Keskenään nämä tietojärjestelmät ovat sisällöltään hyvinkin erilaisia, vaikka kyseessä olisi saman toimittajan sovellus. Asiakastietojärjestelmiä pidetään kyllä tilastotuotannon ja yleensä koko sosiaalialan tiedontuotannon perustana, mutta tämä perusta on nykyisellään huonossa kunnossa. Tietojärjestelmiä hankittaessa ja kehitettäessä sosiaalitoimen johtamisen tietotarpeita ei juuri ole selvitetty, vaan kunnat ovat sosiaalihuollon asiakastietojen osalta mitoittaneet tilastointikäytäntönsä ja -vaatimuksensa lähinnä valtakunnallisten tilastoviranomaisten keräämiä tilastotietoja ajatellen. Valtakunnalliset tilastot antavat toki tärkeää yleistietoa sosiaalihuollosta ja sen palveluista, mutta yksittäisten kuntien ja sosiaalipalveluorganisaatioiden strategisen päätöksenteon ja toiminnan ohjauksen kannalta ne jäävät aivan liian yleiselle tasolle palvelukseen sosiaalitoimen johtamista. Sosiaalitoimen tietotuotanto perustuu kunnissa lähes yksinomaan määrällisen tiedon, kuten asiakkaiden lukumäärä, kokonaiskustannukset tai palvelukäyntien lukumäärä, keruuseen. Määrällisen tiedon keruu ei kuitenkaan riitä kuvaamaan asiakkaiden elinoloja, elämänkohtaloita tai palvelujen vaikuttavuutta suhteessa kunnissa esiintyviin tarpeisiin. Kvalitatiivista tai sosiaalipalvelujen laadullisia ominaisuuksia kuvaavaa tietoa kerätään kunnissa hyvin vähäisissä määrin ja epäsystemaattisesti.

Tämän esiselvityksen tulosten perusteella kuntien ja kuntayhtymien sosiaalitoimia johdetaan hyvin suppean, alkeellisen ja hajanaisen tiedon varassa. Kävi ilmi, että johdon tietojärjestelmiä vasta kehitetään suurissa kaupungeissa. Kenelläkään haastateltavista ei ollut vielä tietovarastoon perustuvaa johdon tietojärjestelmää käytettävissään, mutta odotukset niitä kohtaan olivat suuret. Sosiaalitoimen operationaalisissa järjestelmissä puolestaan saattaa syntyä laaja-alaisesti ja runsaasti tietoa, mutta strategioista tai työn tavoitteista lähtevä arviointitiedon tuottaminen ja hyödyntäminen sekä kokonaisuuksia tai ilmiöitä kuvaava raportointi ovat niissä usein kehittymättömiä. Ilmeni myös, että sosiaalitoimen johtamisessa ei juuri käytetä hyväksi kuntaorganisaation ulkopuolelta saatavissa olevaa tietoa, esimerkiksi SOTKANettiä. Sosiaalipalveluja koskevien tutkimusten tai selvitysten lukemiseen, arviointiin ja tiedon hyväksi käyttämiseen ei monessakaan organisaatiossa vaikuta olevan resursseja. Oman organisaation asiakastietokantoja kyetään hyödyntämään riittämättömästi, eri asiakastietojärjestelmät eivät keskustele keskenään ja niiden yhteiskäyttö on esimerkiksi sosiaali- ja terveystoimen välillä hyvin alkeellisella tasolla.

Esiselvityksen haastattelujen piiriin valikoituneiden kuntien tavat järjestää, organisoida ja tuottaa sosiaalipalvelut poikkesivat huomattavasti toisistaan. Moni kunta oli omaksunut jonkinlaisen version tilaaja-tuottajamallista. Lisäksi monissa kunnissa sosiaali- ja terveydenhuolto oli hallinnollisesti yhdistetty. Palvelujen organisoimistapa heijasti jonkin verran vastaajien käsityksiin siitä, millaisia tietoja sosiaalitoimen johtamisessa tarvitaan. Esimerkiksi tilaaja-tuottajamallin mukaisesti järjestetyissä organisaatioissa palvelujen tuotantoa ja kustannuksia kuvaavien tietojen tarve korostui. Huomionarvoista on myös se, että pienimmissä kunnissa johtajilla ei ole organisaatiossa erillistä tiedontuotannon tukiresurssia, vaan johtaja itse kokoaa tietoa useista eri lähteistä ja analysoi sitä itsekseen oman päätöksentekonsa tueksi.

Johtajat kokivat, että asiakastietojärjestelmät vastasivat heidän tietotarpeisiin melko huonosti, sillä sosiaalihuollon asiakaskuntaa kuvaavaa perustietoa saattoi olla mahdotonta tuottaa suoraan asiakastietojärjestelmästä.

Järjestelmät eivät olleet myöskään raportointiystävällisiä: sieltä ei saatu kovin helposti tietoa, vaikka kirjaukset ja dokumentointi olisivatkin olleet kunnossa. Kävi ilmi, että sosiaalityön asiakkaista, moniasiakkuuksista tai tyypillisistä asiakaspoluista tiedetään kunnissa tilastoperustaisesti edelleen aivan liian vähän. Asiakkuuden syyt, asiakkaiden sosioekonomiset asemat, päätyneet asiakkuudet ja asiakkaiden ikäjakaumat ovat esimerkiksi usein hämärän peitossa.

Sosiaalipalvelujen asiakaskuntaan liittyvän perustiedon lisäksi talouteen liittyvää tietoa pidettiin johtamisen kannalta äärimmäisen tärkeänä, vaikka sen tuottaminen ei ollutkaan reaaliaikaista, eivätkä indikaattorit ole varsinaisesti sosiaalitoimen käyttötarkoituksiin kehitettyjä. Taloustietoon liittyen tuotteistamisen kehittämistä sosiaalipalveluissa pidettiin tärkeänä, mutta kokemukset tuotteistuksesta ovat osoittaneet sen vaikeaksi toteuttaa ja hyödyntää. Talous- ja toimintatiedon yhdistämisen kanssa kipuiliin kaikkialla, mutta niiden yhdistäminen nähtiin välttämättömänä. Johtamisen kannalta nähtiin jopa tietojen sisältöäkin tärkeämmäksi, että tieto on mahdollisimman reaaliaikaista, tiiviisti esitettyä ja valmiiksi analysoitua. Yksittäisten tietotarpeiden keskiöön nostettiin tieto palvelujen laadusta ja vaikuttavuudesta. Tietosisällöistä puolestaan keskeisiksi nousivat palvelujen järjestämisen tulevaisuutta koskevat tiedot, kuten ennusteet palvelutarpeista ja kehitystrendeistä.

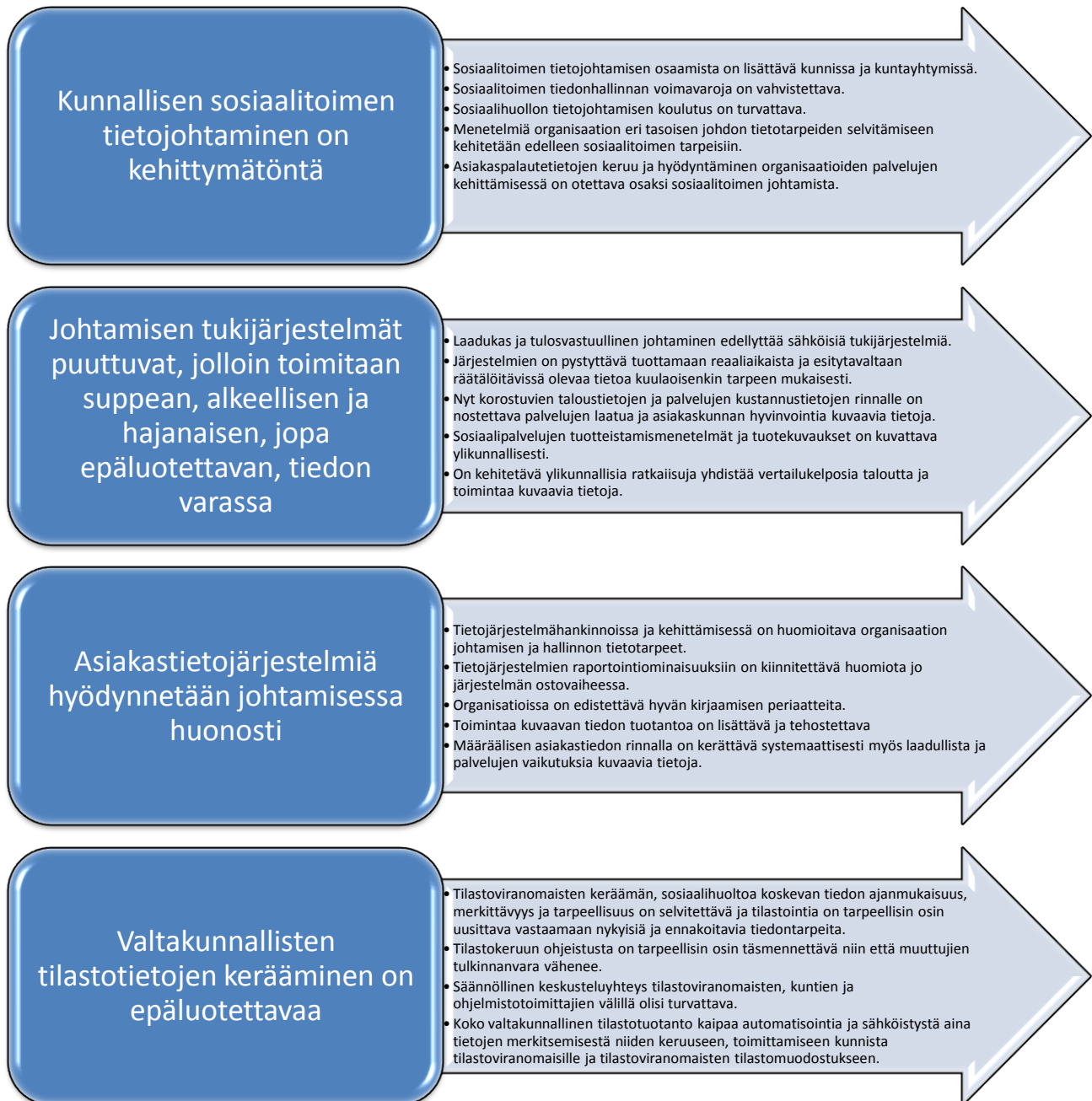
Yksi sosiaalitoimen johtamisessa laiminlyöty alue vaikuttaisi olevan asiakastyön kirjaamisen kulttuurin luominen ja ylläpitäminen organisaatioissa. Asiakastietojärjestelmiin kirjataan tietoja eri tavoin eri kunnissa. Toisinaan palveluja järjestävän tai tuottavan työntekijän kirjaaminen jää tyystin tekemättä. Kirjaamisen ohjeistukset ja valvonta ovat monissa kunnissa retuperällä. Kirjaamisen huolellisuudesta oltiin huolissaan, koska tilastot muodostetaan kirjausten perusteella. Esimerkiksi monissa kunnissa asiakasprosesseja ei aktiivisesti päätetä eikä palvelun päättämistietoja merkitä järjestelmään, mikä vaikuttaa asiakasmäärien tilastointiin vääristävästi. Huomion arvoista on myös se, että asiakastietojärjestelmissä ei ole usein edes varattu paikkaa arviointiin, laatuun tai vaikuttavuuteen liittyvien tietojen merkitsemiseen. Näillä on suora seuraus tiedonhallinnan seuraavalla tasolla, tilastoinnissa: järjestelmä kun ei voi tuottaa tietoa mistään sellaisesta, mitä sinne ei ole syötetty.

Tilastotietojen keruu koettiin ehdottoman tärkeäksi. Kaikissa organisaatioissa pyrittiin vertailutietojen muodostamiseen sekä organisaation sisällä käytetyillä muuttujilla että kuntien välisiä eroja esittäville muuttujilla. Sosiaalitoimen organisaatioissa oli tahtoa järjestelmälliseen tilastotuotantoon ja tilastoja tuotettiin johtamisen ja hallinnoinnin tueksi ennalta sovitun rytmin mukaisesti. Kuntien välillä oli kuitenkin merkittäviä eroja tilastotuotannon laajuudessa. Tilastotietojen määrän sijasta ongelmallisemmaksi koettiin tietojen oikeellisuus, luotettavuus, tarkoituksenmukaisuus ja tulkinta. Sosiaalitoimen tietojärjestelmiin ei välttämättä ole liitetty erillistä tilastointi- tai raportointiohjelmaa. Vaikuttaa siltä, että sosiaalitoimen johtamista tai tilastotarpeita ei ole juuri pohdittu tietojärjestelmiä tilattaessa, suunniteltaessa ja käyttöönotettaessa. Valtaosa tilastoista ja seurannasta kerätään manuaalisesti, koska kaikkia tarvittavia tietoja ei saada järjestelmistä. Mitä pienemmästä organisaatioista oli kyse, sitä suurempi osa tilastotiedoista kerättiin käsin. Sosiaalihuollon sähköisen tiedonhallinnan karu todellisuus on, että valtakunnallisia tilastoja varten kunnissa ylläpidetään vielä yleisesti taulukkolaskentatiedostoja ja tukkimiehen kirjanpitoa manuaalisesti.

Valtakunnallisten tilastoviranomaisten keräämien ja kokoamien tilastojen hyödyntämiseen kuntien väliseen vertailuun suhtauduttiin epäilevästi, koska tilastojen tuottamista pidettiin epäluotettavana. Luotettavuusongelmat liittyvät ennen kaikkea kuntien asiakastietojärjestelmien loppukäyttäjien toimintaan. Johtajien tiedossa näytti olevan, että kaikki työntekijät eivät työssään vie sinne läheskään kaikkia tietoja, joita tarvittaisiin luotettavan tilastoinnin tuottamiseksi. Toisaalta tuotiin esille, että tietojen väärinymmärrys- ja merkintävirheriskit ovat suuria valtakunnallisiin tilastoihin tarvittavissa tiedoissa. Asiakastietojärjestelmästä saadaan samoista muuttujista hienoisesti toisistaan eroavilla tiedonhaun rajauksilla hyvinkin erilaisia lukuja. Tiedonhaun ja tilastotietojen muodostamisen kriteerit on siten oltava kristallinkirkkaina, muutoin koosteet eivät kerro sitä, mitä niiden oletetaan kertovan, eivätkä ole vertailukelpoisia. Joihinkin tilastoihin kerätään tieto asiakkaiden määrästä vuoden viimeisenä päivänä, joihinkin taas asiakkaiden kokonaismäärä. Uusien asiakkaiden määrää kysyttäessä ei myöskään ole selkeästi määritelty, mitä "uudella asiakkaalla" tarkoitetaan. Kunnilla on hyvinkin erilaisia käytäntöjä

siitä, ketkä esimerkiksi toimeentulotuessa lasketaan uusiksi asiakkaiksi. Jos kansalainen ei ole vuoteen käyttänyt sosiaalipalveluja ja palaa jälleen palveluun hakijaksi, onko hän uusi vai vanha asiakas. Valtakunnallisiin tilastoihin toimitettavien tietojen epäluotettavuuden aiheuttamat ongelmat osuvat kuitenkin loppujen lopuksi kuntien omaan toimintaan. Kuntien oma toiminta aiheuttaa sen, ettei suuresti kaivattua luotettavaa ole tilastotietoa saatavilla. Vaikuttaa siltä, että kunnat tarvitsevat nykyistä vahvempaa ulkopuolista tukea niin tilastoinnin kuin koko sosiaalihuollon sähköisen tiedonhallinnan järjestämiseen.

Tehdyn esiselvityksen perusteella voidaan kuntien sosiaalitoimen johtamisen ja hallinnon näkökulmasta esittää sosiaalihuollon tiedontuotannolle seuraavassa kuviossa esitettyjä kehittämistarpeita.



## Lähteet

---

Jormalainen Liisa. 2009. Lastensuojelun tieto. Loppuraportti. Pikassos Oy:n raportteja.

Kurki Pentti K. 2009. SoTe tietojohdaminen – Toimintaympäristön kuvaus

Mursu Anja & valkeakaru Susanne. 2008. Kuntien sosiaali- ja terveyspalvelutuotannon tietojohdamisen kehittämishanke. Osaprojekti 1. Raportti kartoitusvaiheesta.

Pesonen Kalle. 2004. Asiakastietojen hyödyntäminen sosiaalipalveluissa. Selvitys toimeentulotuen asiakastietojen hyödynnettävyydestä Helsingin sosiaalivirastossa.

TotIT. 2009. Johdon tietotarvekartoitus, Kuntasektori, Raportti 6.3.2009.

## *Liite 1. Haastattelukutsu*

---

Tervehdys,

THL:n alainen sosiaalialan tietoteknologiahanke Tikesos <http://www.sosiaaliportti.fi/tikesos> kehittää sosiaalialan omista tarpeista lähtien sosiaalialan tietoteknologiaa ja asiakastietojärjestelmiä. Tähän kehitystyöhön liittyen teen Sosiaalikehitys Oy:ssä loppuvuoden ajan Tikesos-hankkeelle sosiaalitoimen johtamisen, hallinnon ja tilastoinnin tietotarpeiden kartoitusta. Ideana olisi selvittää muutaman esimerkkikunnan/kaupungin avulla millaisia asiakastietoja tai muita tietokokonaisuuksia sosiaalitoimen johtamisessa ja hallinnoinnissa käytetään.

Jokaisessa kunnassa ja kaupungissa tuotetaan raportteja, tilastoja tai mittareita, joita johto tarvitsee ja käyttää toimintaa johtaessaan. Pyrkimykseni on tehdä kooste johdon käytettävissä olevista tiedoista sekä mahdollisista muista tärkeiksi koetuista tiedoista, mitä ei kuitenkaan ole välttämättä saatavilla.

Sain yhteystietonne Tikesos:n projektipäälliköltä Jarmo Kärjeltä ja pyytäisinkin teiltä tapaamista vapaamuotoisen haastattelun/puhelinhaastattelun puitteissa. Aikatauluni ovat melko tiukat, joten toivoisin haastattelun järjestyvän mahdollisimman pian, viimeistään kuitenkin 30.11 mennessä. Haastattelulle varaisin aikaa puolesta tunnista tuntiin.

Voin soittaa teille päin lähipäivinä mikäli haluatte keskustella asiasta. Voimme myös sopia näin sähköpostitse suoraan haastatteluajan ja voin silloin kertoa lisää toimeksiannostani ja muista siihen liittyvistä asioista.

Ystävällisin terveisin

~~~~~

Liisa Jormalainen  
Projektitutkija  
Sosiaalikehitys Oy  
045-1271702  
[liisa.jormalainen@sosiaalikehitys.com](mailto:liisa.jormalainen@sosiaalikehitys.com)

~~~~~

*Liite 2. Haastatellut henkilöt*

Nimi ja asema	Vastuualue	Organisaatio	Tietojärjestelmä	Organisaatiomalli
Projektipäällikkö Rami Aaltonen ja projektisuunnittelija Mari Siimar	Turun Sote-tieto-hanke	Turku 175 600 asukasta	-	Projekti
Matti Karvonen, Effica-pääkäyttäjä	YPH-Effica	Hämeenlinna (kuntaliitos 1.1.2009 alkaen) 66 000 asukasta	Effica	Tilaaaja-tuottajamalli, elinkaariorganisaatio
Niina Korpelainen, tilaajapäällikkö/sosiaalipalvelut	Aikuissosiaalityön palvelut (sosiaalityö, maahanmuuttotyö, velkaneuvonta, yhteisötyö, sosiaalinen kuntoutus, päihde ja mielenterveyskuntoutus, vammaisten ja kehitysvammaisten palvelut)	Kouvola (kuntaliitos 1.1.2009 alkaen) 90 000 asukasta	Effica	Tilaaaja-tuottaja-malli
Taru Kuosmanen, tilaajapäällikkö/lasten ja nuorten palvelut	Päivähoito, perusopetus, esiopetus, iltapäivätoiminta, lasten ja äitiys- neuvolapalvelut, kouluterveydenhuolto, opiskelijaterveydenhuolto, osa erityispalveluista (mm. ravitsemusneuvonta ja psykologipalvelut), psykososiaalisen tuen palvelut (sosiaalipäivystys, lastensuojelu, perheoikeudelliset asiat ja lastenvalvojan palvelut, ehkäisevä päihdetyö, päihdehuolto, lasten ja nuorten mielenterveyspalvelut), lastenkulttuuri ja nuorisotyö.	Tampere 210 000 asukasta	Effica, Pegasos, Aura	Tilaaaja-tuottaja-malli
Sanna-Tuulia Lehtomäki, sosiaali- ja terveystoiminnan johtaja	Sosiaali- ja terveystoimi	Raisio 24 150 asukasta	Effica	Kuntamaisemamalli

Jukka Lindberg, tilaajaohjaja/ikäihmisten sekä terveyden ja hyvinvoinnin palvelut	Ikäihmisten palvelut (hoivapalvelut, vanhainkodit, kotiin annettavat palvelut, kotihoito, koti- ja asumispalvelut, tukipalvelut, kuljetuspalvelut, omaishoidon tuki) sekä terveyden ja hyvinvoinnin palvelut (terveydenhuolto pois lukien lasten ja nuorten palvelut, erikoissairaanhoidon hoitamisvastuulla, perusterveydenhuolto, vammaispalvelut, sosiaalisen tuen palvelut ja mielenterveyspalvelut).	Hämeenlinna (kuntaliitos 1.1.2009 alkaen)  66 000 asukasta	YPH Effica, vanhustenhuollon Effica ja terveydenhuollon Effica.	Tilaaja-tuottajamalli
Sisko Lounatvirta, perhepalvelujohtaja sekä kehittämiskonsultit Irma Maikkula ja Riitta Rosilainen	Perheneuvola, leikkipuistot, perheoikeudelliset asiat (huolto- ja tapaamisasiat, isyys selvitykset ja adoptioneuvonta), avohuollon lastensuojelu ja sijaishuolto, lapsiperheiden kotipalvelu, sosiaalipäivystys, nuorten päihdetyö ja sovittelutoiminta.	Helsinki  576 600 asukasta	Effica	Elinkaariorganisaatio
Jouni Nummi, Eskoon sosiaalipalvelujen kuntayhtymän johtaja	Kehitysvammaisten erityishuollon lisäksi vammaispalvelulain mukaisia tukkipalveluja, sosiaalihuoltolain mukaista päivätoimintaa sekä lastensuojelulain mukaisia laitospalveluja	Etelä-Pohjanmaa ja Pohjanmaa, 35 kuntaa  360 000 asukasta	Nappula	Kuntayhtymä
Kalle Pesonen, tietohallintopäällikkö, sosiaalivirasto	Sosiaaliviraston johdon tarvitsemien tietojen tuottaminen (lakisääteiset tilastot ja vastualueiden omaan käyttöön kehitetyt tilastot).	Helsinki  576 600 asukasta	ATJ, lastensuojelussa YPH Effica, osin terveydenhuollon Effica, ja päivähoidon Effica	
Anna Roinevirta, sosiaalityön johtaja	lastensuojelu, toimeentulotuki, aikuissosiaalityö, kuntouttava työtoiminta, työllistymisasiat, päihdehuolto, lastenvalvojan tehtävät, huolto- ja tapaamisasiat, nuorten työpa-	Janakkala  16 500 asukasta	Pro Consona, päihdepuolella käytössä tervey-	

	ja		denhuollon Effic	
Jussi Salminen, sosiaali- ja terveysjohtaja	Sosiaali- ja terveystoimi	Kokkola 45 600 asukasta	Abilita	
Katja Tommiska, hyvinvointijohtaja	Sosiaali- ja terveystoimi	Sastamala (kuntaliitos 1.1.2009 alkaen) 24 500 asukasta	Pro Consona	
Leila Visa, tulosaluejohtaja/sosiaalityön palvelut	Sosiaalityön tulosalue (päihdehuolto, lastensuojelu, toimeentulotuki, aikuissosiaalityö, perhesosiaalityö, tulkkikeskus, sovittelutoiminta, lastensuojelulaitokset)	Turku (sosiaali- ja terveystoimi yhdistynyt 1.1.2009 alkaen) 175 600 asukasta	YPH Effic	Sopimusohjausmalli
Sirpa Ylikerälä, tilaajapäällikkö/yleinen sosiaalityö	Sosiaalisen tuen palvelut (aikuissosiaalityö, toimeentulotuki, maahanmuuttajatyö, päihdehuolto, työvoimapalvelut).	Hämeenlinna (kuntaliitos 1.1.2009 alkaen) 66 000 asukasta	YPH Effic	Tilaaja-tuottajamalli

