



TARJA KAUPPILA

TIETOJOHTAMINEN JULKISISSA
SOSIAALIPALVELUISSA
KÄSITYKSIÄ NYKYTILANTEESTA
JA KEHITTÄMISESTÄ

TIETOJOHTAMINEN JULKISISSA SOSIAALIPALVELUISSA KÄSITYKSIÄ NYKYTILANTEESTA JA KEHITTÄMISESTÄ (69 S.)

Kehittämistyön ohjaaja: lehtori Sirpa Kuusisto-Niemi

EMBA-työn lähtökohtana on tietojohdamisen käsite ja toteutus sosiaalipalveluissa sekä tietojohdamisen merkitys johtamisen kehittämisesssä. Kauppila kuvailee työtään tutkimuksellisenä kehittämistyönä, ja työssä näkyikin selvästi Kauppilan aiempi tutkimuksellinen harjaantuneisuus. Työtä voikin kutsua enemmän tutkimukseksi kuin kehittämishankkeen selvitykseksi.

Kauppila on perehtynyt aiheeseen huolellisesti sekä tietojohdamisen käsitteen määrittelyn että aikaisempien tutkimusten suhteen. Tutkimus on myös urauurtava sikäli, että nimenomaisesti sosiaalihuollon tietojohdamista on maassamme – ja kansainvälisesstikin – tutkittu vähän. Kauppila avaa näin uuden teeman tiedon hallinnan tutkimukseen.

Tutkimuksen tarkoituksen kuvaus ja kysymyksenasettelu ovat selkeät ja johdonmukaiset. Tutkimusmenetelmäksi Kauppila on valinnut puolistrukturoidun teemahaastattelun, mikä tuloksien perusteella on ollut hyvin toimiva valinta. Kauppila kuvaa käyttämänsä menetelmän perusteellisesti ja hallitsee sen käytön erinomaisesti. Tutkimustulokset on esitetty selkeästi, ja tulosluvun muoto muodostaa itsessään kertomuksen, joka johdattaa lukijaa analyysin mukana mielenkiintoisesti. Johtopäätökset ja pohdinta-luku kokoa tietojohdamisen nykytilan, ongelmat ja mahdollisuudet tiiviisti ja myös kriittisesti tarkastellen ja arvioiden monipuoliseksi kokonaisuudeksi.

Kaikkiaan Kauppila hallitsee tutkimuskokonaisuuden erinomaisesti ja tuottaa sosiaalihuollon tiedon hallinnan tutkimukselle tarpeellista, uutta informaatiota sekä teorian että käytännön tasolla. Lisäksi työssä näkyy Kauppilan kokemus sosiaalipalveluista ja johtamisesta sekä Kauppilan persoonallinen esitystyyli, joka lisää lukemisen kiinnostavuutta.

Arvioin tutkimuksen tasoltaan erinomaiseksi.

TARJA KAUPPI LA

*Tietojohtaminen julkisissa
sosiaalipalveluissa*

*Käsityksiä nykytilanteesta
ja kehittämisestä*

UEF EMBA kehittämistyöt
11/2015

Koulutus- ja kehittämisspalvelu Aducate
Itä-Suomen yliopisto
Kuopio/Joensuu
2015

Grano Oy
Kuopio, 2015

TIIVISTELMÄ

Kauppila Tarja. Tietojohdaminen julkisissa sosiaalipalveluissa. Käsitteitä nykytilanteesta ja kehittämisestä. Itä-Suomen yliopisto, Koulutus- ja kehittämisspalvelu Aducate. EMBA-kehittämistyö 11/2015. 69 s. Liitteet (2 s.)

Ohjaaja: Lehtori, YTM Sirpa Kuusisto-Niemi, Itä-Suomen yliopisto

Luokitus: Julkinen

Tämä raportti on kuvaus tutkimuksellisesta EMBA-kehittämistyöstä. Laadullisena tapaustutkimuksena toteutettu työ käsittelee tietojohdamista ja sen kehittämistä sosiaalipalveluissa, joiden järjestämisvastuu on kunnalla. Sosiaalipalvelujen tietojohdamisella viitataan tietoon pohjautuvaan sosiaalipalvelujen johtamiseen ja tiedonhallinnan jatkuvaan kehittämiseen. Tutkimus kohdistuu kuntien sosiaalipalvelujen johdon ja sosiaalipalveluihin kytkeytyvän tietohallinnon johto- ja kehittämistehtävissä työskentelevien henkilöiden käsityksiin: 1) miten he määrittelevät tietojohdamisen, 2) millaisia käsityksiä heillä on sosiaalipalvelujen tietojohdamisen nykytilasta ja tulevaisuudesta ja 3) millaisia käsityksiä heillä on erityisesti tietojohdamisen kehittämisestä sosiaalipalveluissa. Tutkimusaineisto on kerätty toukokuussa 2015 puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Haastateltavina oli kuusi henkilöä Itä-Suomen sosiaalialan osaamiskeskuksen (ISO) toiminta-alueelta.

Kunnassa tietojohdaminen määriteltiin tiedolla johtamiseksi: tiedon jalostamiseksi ja hyödyntämiseksi päätöksenteossa ja toiminnan kehittämisessä. Tietotarpeet olivat laajat, samoin kuin keinot ja verkostot tiedon hankkimiseksi. Tietojärjestelmät eivät palvelleet parhaalla mahdollisella tavalla. Tietojohdaminen kaipaa systemaattista kehittämistä. Kunnan hyvinvointikertomuksen hyödyntämisessä oltiin alussa. Työ näyttäytyi kiireisenä sekä talous- ja muutospainaisena. Johtamisessa korostui talous. Sote-rakenneuudistuksen konkretisoitumista odotettiin. Johdon kehittämisasennetta ja visionäärisyyttä kiitettiin, mutta strategiat arvioitiin osin liian yleisiksi. Kehittäminen kaipaa selkeitä tavoitteita ja systemaattisesti johdettua monialaista yhteistyötä. Raportointia ja kehittämistä tulisi vahvistaa strategisena ohjauskeinona.

AVAINSANAT

Tietämyksenhallinta, tiedonhallinta, julkiset palvelut, sosiaalipalvelut, kunnat, kehittäminen

ESIPUHE

Tämä EMBA-koulutukseen kuuluva tutkimuksellinen kehittämistyö *Tietojohtaminen julkisissa sosiaalipalveluissa* on tehty pitäen mielessä kahta päätavoitetta. Ensinnäkin hain ajankohtaista ja konkreettista hyötyä sosiaalialan kehittämistyöhön, kun työskentelen johtajana Itä-Suomen sosiaalialan osaamiskeskuksessa (ISO). Toiseksi halusin kokemusta laadullisen tutkimusotteen soveltamisesta ja siten vahvistusta tutkimuksellisen kehittämistyön osaamiseen. Liikkeelle lähtiessäni en tietenkään tiennyt, onnistuisinko muotoilemaan tutkimusongelman sellaiseksi arvoitukseksi, johon olisi perusteltua hakea johtolankoja laadullisin tutkimusmenetelmin. Tähtäimessä oli kuitenkin, että kehittämistyössä tavoittelemani tiedon- ja taidonintressit palvelisivat ISO-toiminnan johtamisen kehittymistä EMBA-johtamiskoulutuksen tukemana.

Sosiaalihuollon tiedonhallinnan kehittäminen on yksi ISON keskeinen strateginen toiminnan painopiste. Samalla se on yksi allekirjoittaneen lempiaiheista vuosikymmenten takaa. Jo 1990-luvun alussa Kuopion lääninvankilassa sosiaalityöntekijänä toimiessani kehitimme tietokonesovelluksen helpottamaan vangeille rangaistusaikana laadittavan toimintasuunnitelman työstämistä ja hyödyntämistä. Kuopion kaupungissa tutkija-sosiaalityöntekijänä toimiessani kehitimme lastensuojelun sosiaalityön laadun arvioimisen ja kehittämisen tueksi erityisen Sosiaalityön vaikuttavuus-tietokoneohjelmaosion. Kyseiseen SLPT-kehittämishankkeeseen (Sosiaalityön laadun parantaminen tietotekniikan avulla) kuului arviointitutkimuksen tekeminen. Sittemmin viimeisimpien lähes viidentoista vuoden aikana sosiaalialan osaamiskeskuksen kehittämishankkeet sekä asiantuntija- ja ohjausroolit eri yhteyksissä ovat olleet luonteva jatkumo aihepiirissä.

Sosiaalipalvelujen tietojohtamisen tarkastelu empiirisen, ISON toiminta-alueelta kerätyn laadullisen tutkimusaineiston valossa oli energisoivaa. Työssä sai lähteä liikkeelle tutkijan aidosta uteliaisuudesta ilmiötä kohtaan: mitä sosiaalipalvelujen johto ja toisaalta tietohallinnon asiantuntijat todella nykyisin ajattelevat sosiaalipalvelujen tietojohtamisesta ja sen kehittämisestä? Mikä on ylipäätään aiheen mieli, merkitys ja asema heidän työarjessaan? ISOssa toki pidämme teeman kehittämistä tärkeänä, mutta mitä siitä ajattelevat keskeisimmät kehittämiskumppanimme kuntakentällä? Ymmärrämmekö tässä aiheessa toisiamme?

Matka sosiaalialan kehittämisen arki- ja asiantuntijatiedosta tieteellisen tutkimusotteen edellyttämiksi tutkimusongelmiksi tai tutkimuskysymyksiksi ja menetelmävalinnoiksi oli mieluista, mutta osin aivan eri tavalla kärsivällisyyttä ja luottamusta vaatinut vaihe kuin mikä oli tuttu kvantitatiivisista tutkimuksista. Olin asettanut tiukassa 15 opintopisteen tavoiteteraamissa pysyäkseeni napakan työskentelyaikataulun, joten en ehtinyt liikaa ahdistua siitä, olenko varmasti riittävän syvällisesti perehtynyt laadullisen tutkimuksen tieteenfilosofiaan ja tutkimusmenetelmiin, tai olenko riittävän

perusteellisesti paneutunut tietojohdamisen teorioihin ja pohtinut haastatteluteemoja ja apukysymyksiä kaikista mahdollisista näkökulmista, kun tuli jo aika kohdata haastateltavat.

Mistä tutkimusprosessi oikeastaan alkaa? Siitä, kun tutkimussuunnitelma on valmistunut, vai siitä, kun aineistoa aletaan kerätä? Akatemiaprofessori Pertti Alasuutarin mukaan laadullisen tutkimuksen näkökulmasta tutkimuksen vaikein vaihe on jo oikeastaan ohi silloin, kun tutkimukselliset kysymykset ja jopa vastausvaihtoehdotkin tiedetään. Koin tässä niin, että kehittämistyön varsinainen tutkimus alkoi kohtaamisista tutkimushaastatteluissa. Ilahtuin haastateltujen paneutumisesta aiheeseen sekä asiantuntevista ja rohkeista vastauksista. Mieleen jäivät myös pienet miettimistauot, joissa intensiivisesti haettiin ”juurisyytä” ja vietiin yhteistä ajattelua tinkimättömästi eteenpäin. Parhaimmat kiitokset kaikille haastatelluille!

Sain kehittämistyöhön akateemista, erittäin asiantuntevaa ohjausta yliopiston lehtori Sirpa Kuusisto-Niemeltä (Itä-Suomen yliopisto) – hänelle kuuluvat parhaimmat kiitokset kirjallisuusvinkeistä ja antoisista ohjauskeskusteluista. Koulutus- ja kehittämiskeskus Aducastesta (Itä-Suomen yliopisto) ohjaajana toimi suunnittelija Anna Olkkonen – hänelle erityiskiitos tukevasta kannustuksesta koko koulutusprosessin ajalta! Lämpimät kiitokset lähipiirille, hyvin sieditte kirjapinot ja tietokoneelle vetäytyneen äitijohtajan. Vastuu raportin sisällöstä on allekirjoittaneella.

Osaamiskeskustyössä kohtaan alan opiskelijoita, harjoittelijoita ja opinnäytteen tekijöitä. Usein kysyn yhteisen työn päätteeksi, että yllättikö tekijää jokin asia itse tehtävässä tai työprosessissa. Vastauksena samaan kysymykseen totean, että en osannut aavistaakaan, miten antoisa kehittämistyö eri vaiheineen olisi. Olen kiitollinen mahdollisesta aiheen herättämästä keskustelusta, kiinnostuksesta ja jatkoponnistuksista alan tiedonhallinnan kehittämiseksi. Uusia johtolankoja seuraamalla voi parantaa kykyjä löytää ja ratkaista uusia arvoituksia – viimekädessä asiakkaiden parhaaksi. Monenlaista tehtävää varmasti riittää, kun sote-uudistuksen viimeisin selvityshenkilöryhmän linjaus itsehallintoalueista on vasta julkistettu.

Kuopiossa 15.8.2015

Tarja Kauppila
johtaja, Itä-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus

Sisällysluettelo

1	JOHDANTO.....	11
1.1	TIETOJOHTAMINEN: JOHTAMISEN VIITEKEHYS.....	15
1.2	TIETOJOHTAMINEN SOSIAALIPALVELUISSA.....	21
1.3	KEHITTÄMISTYÖN TUTKIMUSKYSYMYKSET.....	27
2	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	28
2.1	MENETELMÄT JA AINEISTO	28
2.2	HAASTATELTUJEN TAUSTA.....	35
3	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	38
3.1	TIETOJOHTAMINEN ON TIEDOLLA JOHTAMISTA	38
3.1.1	Tietojohdamisen määrittely.....	38
3.1.2	Tietotarpeet ja yhteistyö.....	39
3.2	SOSIAALIPALVELUJEN TIETOJOHTAMINEN KAIPAA SYSTEMAATTISTA KEHITTÄMISTÄ.....	43
3.2.1	Kunnan arki täynnä työtä ja taloutta.....	43
3.2.2	Sote-ratkaisu: konkretisoitumista odotetaan.....	44
3.2.3	Inhimillistä pääomaa on, epäsystemaattisuus vaivaa.....	46
3.2.4	Tietojohdamisen mahdollisuudet ja uhkat.....	48
3.3	KEHITTÄMINEN KAIPAA SYSTEMAATTISTA JOHTAMISTA.....	50
3.3.1	Asenne hyvä, toteutus vielä ontuva.....	50
3.3.2	Talous näkyy ja tuntuu.....	53
3.3.3	Yhteinen pysähtyminen, osallisuus ja johdon tuki.....	54
4	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	56
LÄHTEET	64
LIITTEET	68

1 Johdanto

Tämä Tietojohdaminen julkisissa sosiaalipalveluissa -raportti on kuvaus EMBA-koulutukseen kuuluvasta tutkimuksellisesta kehittämistyöstä. Tietojohdaminen on ollut selkeästi tekijänsä käytännön kehittämistyön johtamisen tarpeesta nouseva aihe: Itä-Suomen sosiaalialan osaamiskeskuksen (ISO) strategiassa keskeinen kehittämisteema on sosiaalialan tiedonhallinta. Aiheeseen paneutuminen on osoittanut, kuinka ajankohtaisesta ja ylipäätään julkishallinnossa sekä osaltaan myös julkisten sosiaali- ja terveyspalvelujen kehittämisessä keskustelua herättäneestä aiheesta on kysymys. Tieto ja toimiva johtaminen ovat toki eri muodoissaan askarruttaneet ihmismieltä jo ikiajat.

Tutkimusaiheeseen liittyvät teoreettiset näkökulmat ja teorioihin liittyvät oletukset ovat tutkijalle ylipäätään mielenkiintoinen alue. Koskinen, Alasuutari ja Peltonen (2005, 21) muistuttavat erityisesti kauppatieteilijöille suunnatussa laadullisten menetelmien kirjassaan siitä, että tutkijan pitäisi tuntea alallaan käytettyjen teoreettisten näkökulmien taustaoletuksia ja lähestymistapoja sekä niiden suhdetta tieto-opillisiin ja menetelmällisiin painotuksiin. He viittaavat teoksessaan kanadalaisen tutkimusprofessori, organisaatioteoreetikko ja liikkeenjohdon konsultti Gareth Morganin (1997; julkaistu uusi painos 2006) toteamukseen, jonka mukaan kukin näkökulma on omien perusolettamuksiensa vanki: teoreettiset näkökulmat ovat paitsi tapoja nähdä, myös tapoja olla näkemättä. Näin epäilemättä aina on.

Erytisen mielenkiintoinen sattuma tämän kehittämistyön kannalta on, että edellä mainitut tutkijat nostavat yhdeksi erimerkiksi teoreettisten näkökulmien ja vallitsevien metaforien vaikutuksesta koko tieteenalan kehitykseen juurikin tietämyksen johtamisen. Koskisen, Alasuutarin ja Peltosen (205, 22–23) mukaan huolimatta siitä, että Knowledge management -teemaa sivuavissa akateemisissa tutkimuksissa voi-

daan usein viitata ilmiön fenomenologiseen, ilmiöiden syvälliseen ymmärtämiseen kytkeytyvään tiedon käsitteeseen, niin niiden tutkimusotteessa korostuu systeemi-teoreettinen ajattelutapa ja managerialistinen taipumus nähdä saavutettujen tutkimustulosten arvo *vain* siltä kannalta, miten tuloksia voitaisiin käyttää nykyisten työprosessien tehostamiseen. Kriittinen tarkastelu ilmaistujen lähtökohtien, saavutettujen tulosten ja niiden tosiasiallisen käytön välillä on paikallaan.

Tässä kehittämistyössä laadullista tulkitsevaa otetta soveltava tieteenharjoittaja luokituneen edellä mainittujen tutkijoiden termein luokiteltuna lähinnä tietokirjailijan tai akateemisen konsultin rooliin, joka yhtäältä raportoi tutkimuksesta sekä toisaalta pyrkii tietoisesti ja tarkoituksellisesti soveltamaan tutkimuksen tuloksia kehittämistyön ongelmien jäsentämiseen ja ratkaisemiseen organisaatiossa (vrt. Koskinen, Alasuutari ja Peltonen 2005, 17). Praktisesti ajatellen olisi ollut perin vaivaannuttavaa vaivata alalla työskenteleviä henkilöitä haastatteluilla ilman, että heillä olisi ollut perusteltua syytä olettaa tutkimuksesta saatavan hyötyä oman työnsä tai ylipäätään sosiaalialalla ja tiedonhallinnassa tehtävän työn systemaattisen kehittämisen tukemiseen.

Aito alan työn kehittämiseen tähtäävä intressi ei sulje pois sitä, etteikö haastatteluai-
neiston myötä olisi tavoiteltu aidosti itse ilmiön, sosiaalipalvelujen tietojohtamisen syvällisempää ymmärrystä sekä tutkittavien ilmaisemien näkökohtien kunnioittavaa ja huolellista esille saattamista sen hyväksyen, ettei kaikkeen tarvitse etsiä erityisiä hallinta- tai ratkaisuvaihtoehtoja. Merkittävä arvo myös tässä tapauksessa on tutkijalle ja raportin lukijoille ilmiön tavoittaminen sinänsä: tutkimusaiheen erittely ja ymmärrys sekä osaltaan myös akateemiselle tutkimustyölle yleensä tyypillisempi ”silleen jättämisen politiikka”.

Entä kuinka syvälle tutkijan olisi syytä sukeltaa filosofiseen käsiteanalyysiin ja sen historiaan? Toisin päin katsottuna, mikä olisi ainakin olennaista tietää tutkimuksensa käsitteistä, ennen kuin heittäytyy empiirisen tutkimuksen nykymaailmaan? Ilkka Niiniluodon (1996) mukaan verbi *tietää* on vanha suomen kielen sana, joka on johdettu *tie*-sanasta: tietäminen on alun alkaen tarkoittanut tien tuntemista tai löytämistä, joten sanan *tieto* alkuperään liittyy *vahva toiminnallinen ulottuvuus tiedon varassa menestyksellisestä toiminnasta eli perille pääsemisestä*. Ja sanan *tieto* käännoksinä ovat latinan *scientia* ja ruotsin *vetenskap*, jolloin viitataan pelkän osaamisen (esimerkiksi merkityksessä tekninen taitaminen) sijasta sellaiseen älyn avulla tapahtuvaan tietämiseen, johon liittyvät suomen kielessä konkreettiset ilmaukset kuten käsittää (saada käsiinsä tai haltuunsa) ja ymmärtää (ympäröidä). Jo Platon (427–347 eKr) määritteli klassiseksi muodostuneella tavalla *aidoksi tiedoksi* hyvin perustellut todet uskomukset. (Niiniluoto 1996, 7–9.) Nämä näkökulmat motivoivat tietoa tavoittelemaan.

Yhtä yleisesti hyväksyttyä tietojohdamisen käsitelmäärittelyä ei ole olemassa siitä huolimatta, että kyseessä on julkisissa palveluissakin ajankohtainen ja suosittu aihe. Viime vuosien hanketyö aiheen parissa on jo tuottanut tietojohdamisen käsikirjoja, julkaisijoina esimerkiksi valtiovaraministeriön Kunta IT (2013) ja Sitra (2014). Terveystieteiden puolelta systemaattisen, kansainvälisten tutkimusartikkeleiden pohjalta tehdyn käsiteanalyysin *knowledge management* -käsitteestä tiedon ja osaamisen johtamisen näkökulmasta tarjoaa esimerkiksi Tuula Kivisen (2008) väitöskirja. Kansainväliseksi klassikoksi runsaalla viittausten määrällä teemassa nousee Nonakan ja Takeuchin (1995) julkaisema ”The Knowledge Creating Company”, joka löytyy nykyisin tietojohdamisen yliopisto-opintojen lukemistosta (ks. esim. <http://www.avoinyliopisto.fi/fi-FI/Opetustarjonta/StudyUnit.aspx?>).

Ensimmäinen suomenkielinen oppikirjaksi luokiteltava perusteos *Tietojohdaminen* (Laihonen ym. 2013) on julkaistu Tampereen Teknillisen yliopiston tutkimuskeskus

NOVIN tutkijajoukon toimesta. Sen mukaan Tampereen ja Lappeenrannan teknillisissä yliopistoissa tietojohdamista on opetettu ja tutkittu 2000-luvun alusta asti. Professori Mika Hannulan (Tampereen Teknillinen yliopisto) mukaan sekä tieto että johtamisen ovat isoja sanoja, samoin kuin myös niiden yhdistelmä tietojohdaminen, eikä termiä tule sen vuoksi määrittellä liian kapeasti. Tietojohdaminen voidaan luokitella lähinnä tietoyhteiskunta-aikakauden johtamisparadigmaksi, joka tarkastelee tietoon liittyviä johtamiskysymyksiä. Kyse on erilaisista tietoon ja informaatioon liittyvistä johtamisen, kehittämisen ja analysoinnin keinoista, eli sellaisista ajattelumalleista ja työkaluista, joilla voi ottaa haltuun tietonäkökulman organisaatiossa. (Laihonen ym. 2013, 5–8, Lönnqvist 2011.)

Mitä tulee ylipäättään sosiaali- ja terveydenhuollon ajankohtaisiin muutostarpeisiin, yhtenä merkittävimmistä on syytä mainita kansallinen sosiaali- ja terveydenhuollon rakenneuudistus (sote-uudistus), jonka valmistelu on kestänyt useita vuosia (ks. lähemmin esim. <http://stm.fi/sote-uudistus>). Tätä kehittämistyötä käynnistettäessä ei ollut vielä tietoa nykyisen hallituksen kokoonpanosta tai ohjelmasta. Kehittämistyöhön kerätty tutkimusaineisto kuvaa tilannetta kunnissa ennen nykyisen hallituskauden ohjelman toimeenpanolinjauksia, joita on luvattu julkistettaviksi kesäkuussa. Merkittäviä muutoksia toimintaan ja tiedonhallintaan tuonevat myös uusien lakien, kuten sosiaalihuoltolain (2014) ja lain sosiaalihuollon asiakasasiakirjoista (2015) toimeenpano kunnissa. Kyse on myös valmistautumisesta vähitellen kansallisen sosiaalihuollon asiakastietovarannon (KanSa) käyttöönottoon. Näissä prosesseissa maamme sosiaalialan osaamiskeskukset, ISO mukaan luettuna, ovat kuntien sekä muiden alueen toimijoiden tukena.

Tietojohdamista julkisissa sosiaalipalveluissa käsittelevään kehittämistyön tarvittiin ajankohtaista lähdemateriaalia. Tiedonhakuun, lähdeostosten hankkimiseen ja perehtymiseen oli varattava riittävästi aikaa, jotta voi täsmentää keskeiset käsitteet ja aikai-

semmat tutkimukset viitekehyksen muotoon (luku 1.1). Tässä kehittämistyössä sosiaalipalvelujen tietojohdamisella viitataan tietoon pohjautuvaan julkisten sosiaalipalvelujen johtamiseen, sosiaalipalvelujen tiedonhallinnan jatkuvaan kehittämiseen sekä tutkittuun tietoon pohjautuvaan sosiaalipalvelujen johtamistyön kehittämiseen.

Viitekehykseen kuului myös sen kirjoittaminen auki, mitä tietojohdamisesta sosiaalipalvelujen kehittämisessä on ISOssa ajateltu ja miten aihetta on jo aiemmin tutkimusavusteisestikin lähestytty (luku 1.2). Sen jälkeen täsmennettiin vaiheittain edeten kehittämistyön tutkimuskysymykset (luku 1.3), missä prosessissa aikanaan myös vuoropuhelu jo kerätyn tutkimusaineiston kanssa oli merkittävää. Kyseessä on laadullinen tapaustutkimus, jonka aineisto kerättiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla ja analysoitiin sisällönanalyysillä. Tässä raportissa luku 2 käsittelee tutkimuksen toteuttamista, luku 3 kokonaisuutena tutkimuksen tuloksia sekä luku 4 tuloksista tehtyjä johtopäätöksiä ja jatkopohdintaa.

1.1 TIETOJOHTAMINEN: JOHTAMISEN VIITEKEHYS

Tietojohdaminen on verraten nuori, vasta 1990-luvulta lukien tieteellisten julkaisujen myötä yleistynyt tietoyhteiskunta-aikakauden johtamisparadigma, joka tarkastelee *tietoon liittyviä johtamiskysymyksiä*. Kyse on erilaisista tietoon ja informaatioon liittyvistä johtamisen, kehittämisen ja analysoinnin keinoista, eli sellaisista ajattelumalleista ja työkaluista, joilla voi ottaa haltuun tietonäkökulman organisaatiossa. (Lönnqvist 2011, Laihonen ym. 2013, 8.). Hieman pitemmälle eritellysti käsitteen määrittelee Pöysti (2009), jonka mukaan erityisesti valtionhallinnossa tietojohdamisella tarkoitetaan *”periaatteita ja tekniikoita, prosesseja ja käytäntöjä, joiden mukaan tiedon ja tietämyksen luominen, haku, levittäminen ja hyödyntäminen organisaatiossa ja sen verkostoissa on järjestetty.”*

Tietojohdamisen voi jakaa kahteen osa-alueeseen: *Tiedon johtaminen* viittaa organisaation oppimiseen, uusiutumiseen, uuden tiedon luontiin ja tiedon varastointiin. *Tiedolla johtamisella* tarkoitetaan niitä toimintatapoja, joilla kerättyä tietoa voidaan jalostaa ja hyödyntää organisaation päätöksenteossa ja toiminnan kehittämisessä. Tiedolla johtamisessa ovat merkittäviä tietojärjestelmät ja ylipäätään tietotekniikan mahdollistamat ratkaisut, mutta myös *tiedolla johtamisen kulttuuri*: miten työyhteisössä on ymmärretty toimintaa ohjaavan tiedon merkitys ja jokaisen yksilön rooli kokonaisuudessa. (Lönngqvist 2011, Laihonen ym. 2013, 8.)

Laihosen ym. (2013, 32–33) mukaan suomalaisessa keskustelussa tietojohdaminen (liike-elämässä, lisäys T.K.) nähdään usein laaja-alaisena ilmiönä, johon luetaan kuuluviksi 1) organisaation oppiminen (miten organisaatio oppii ja miten uutta tietoa luodaan), 2) tietämyksenhallinta (miten dokumentoitua ja hiljaista tietoa jaetaan/hyödynnetään organisaatiossa), 3) aineeton pääoma ja sen johtaminen (millaista tietopääomaa organisaatiossa on ja miten sitä hallinnoidaan) sekä 4) liiketoimintatiedon hallinta (miten tietoa kerätään ja jalostetaan päätöksenteon tueksi).

Aineettoman pääoman käsitteen katsotaan soveltuvan hyvin julkisen sektorin tarkasteluun senkin vuoksi, että huomio on ei-taloudellisissa asioissa. Aineeton pääoma on jatkuvassa liikkeessä, koska se koostuu 1) inhimillisestä pääomasta (yksiöiden asenne, persoonalliset ominaisuudet, osaaminen, koulutus, kokemustausta ja henkilökohtaiset verkostot), 2) rakennepääomasta (organisaation arvot ja kulttuuri, työilmapiiri, prosessit ja järjestelmät, dokumentoitu tieto, immateriaalioikeudet) sekä 3) suhdempääomasta (suhteet asiakkaisiin, suhteet muihin sidosryhmiin, maine, brändit ja yhteistyösopimukset). Tietointensiivisten yritysten markkina-arvo voi olla huomattavasti niiden kirjanpidollista arvoa korkeampi, jos aineeton pääoma on korkealla tasolla ja korkeasti tuottavassa käytössä. (Laihonen ym. 2013, 35–43.)

Kehittämällä tiedolla johtamisen käytäntöjä voidaan saada parannuksia työn tuottavuuteen ja mielekkyyteen. Hyvät tiedolla johtamisen käytännöt voivat muodostua organisaation kilpailukyky- ja menestystekijäksi siinä missä huonot käytännöt puolestaan rasitteeksi. Tietojohdaminen kuuluu nykyisin jokaisen tietotyöläisen ammattiosaamiseen, koska on hallittava esimerkiksi tiedon hakemisen ja jakamisen välineitä ja käytäntöjä. Toisaalta organisaatioissa on erityisiä tietojohdamisen tehtäviä, jotka kuuluvat esimerkiksi liiketoimintatiedon analytikoille tai tietojärjestelmien hankintojen ja ylläpidon osalta erityisille tietohallinnon asiantuntijoille. (Lönnqvist 2011, Laihonen ym. 2013, 8.)

Tietojohdamista voidaan tarkastella nyky-yhteiskunnan moninaisten johtamishaasteiden näkökulmasta. Yhtäältä voidaan arvioida tietoperustaisen arvonluontiprosessin ymmärtämistä eli sen ymmärtämistä, miten tiedosta luodaan arvoa erilaisissa toimintaprosesseissa ja ympäristöissä. Toisaalta voidaan tarkastella johtamisen käytäntöjä organisaatiossa, eli sitä, miten tietoa tai tietoresursseja johdetaan ja miten puolestaan organisaatiota johdetaan tiedon avulla. Kolmanneksi voidaan tarkastella johtamistyökaluja, eli sitä, millaisilla välineillä johtamista tuetaan ja miten välineitä käytännössä hyödynnetään. (Lönnqvist 2011; Laihonen ym. 2013, 24–28.)

Tuoreessa Sosiaali- ja terveydenhuollon tietojohdamisen käsikirjassa (2014, 11) tietojohdaminen määritellään *prosesseiksi ja käytännöiksi, joiden avulla tietoa kerätään, jalostetaan ja hyödynnetään niin organisaation sisällä kuin eri organisaatioiden keskinäisessä vuorovaikutuksessa*. Jalostetulla tiedolla tavoitellaan lisäarvoa ja tietoa hyödynnetään päätöksenteossa. Kirjan sosiaali- ja terveystietojohdamisen malli yhdistää sosiaalipalveluiden, perusterveydenhoidon, ja ulkopuolisten tietopankkien tietoja. Mallin avulla voidaan tuottaa ja esittää strategisessa johtamisessa tarvittavat tiedot ja se soveltuu käyttöön myös niissä organisaatioissa, joissa palveluja ei ole koottu sa-

man hallinnon alle. (Sosiaali- ja terveydenhuollon tietojohdamisen käsikirja 2014, 9–11.)

Terveydenhuollon organisaatioissa tiedon ja osaamisen johtamista knowledge management -käsitteen kautta tutkinut Tuula Kivinen (2008, 193) päätyi väitöskirjassaan määritelmään, jonka mukaan ”*tiedon ja osaamisen johtaminen on strategisten tavoitteiden mukaista, suunnitelmallista tiedon ja osaamisen hallinnan sekä oppimisen prosesseja yhdistävää ja edistävää toimintaa terveydenhuollon organisaatioissa ja niissä vallitseissa kulttuureissa*”. Käsitteanalyysissä knowledge management -käsitteen olennaisiksi merkityksen antaviksi ominaisuuksiksi osoittautuivat *systeemisyyys, yhdistävyys, hallinta, oppiminen ja edistävyys*. Lähikäsitteistä *aineettoman pääoman johtaminen* paikantui tiedon ja osaamisen johtamista laajemmaksi (yläkäsite) ja *tiedon hallinta* puolestaan suppeammaksi (aläkäsite) käsitteeksi. Tiedon ja osaamisen johtaminen vaikutti käsitteenä kehittyvältä sekä sisältönsä ja alansa edelleen laajentuvilta, minkä otaksuttiin ajan myötä kenties entisestäänkin hämärtävän suhdetta edellä mainittuihin lähikäsitteisiin. (Kivinen 2008; 190–191, 203.)

Tutkimustulokset terveydenhuollon organisaatioista kertoivat, että keskeisimmät tulevaisuuden kehittämishaasteet nousivat tiedon ja osaamisen johtamisessa käsitteen keskeisten ominaispiirteiden kannalta systeemisyyden, yhdistävyyden ja oppimisen osatekijöistä: kaikissa niissä olisi parantamisen varaa. Systeemisyyden osalta *suuntatietoisuus*, eli koko organisaation osalta tietoisuuden lisääminen organisaation tavoitteista ja strategioista sekä teknisten että sosiaalisten järjestelmien kehittäminen ja hyödyntäminen nousivat ratkaisuehdotuksiksi. Yhdistävyyden osalta tärkeäksi nähtiin eri ammattiryhmien, yksiköiden ja organisaation eri tasojen raja-aitojen taroituksellinen rikkominen. Oppimisen edistämisen puolestaan arvioitiin edellyttävän mahdollisimman avointa, analyttistä, tavoitteellista ja vastavuoroista keskustelua kaikilla organisaatiotasolla. (Kivinen 2008, 202.)

Sosiaalialan osaamiskeskustoiminnan johtamiskokemusten pohjalta erityisen mielenkiintoinen on Ritalan (2011) esille nostama, viime aikoina tietojohdamisen tutkimuksessa yleistynyt niin sanottu *knowledge governance* -ajattelu. Organisaatiossa tapahtuvat mikrotason asiat pyritään ottamaan mukaan yleisempään, organisaation makrotason strategiseen johtamiseen. Tällöin yksilön motiivit ja käyttäytyminen otetaan huomioon osana koko organisaation kokonaisvaltaista johtamista. Knowledge governance -ajattelun mukaan *tietojohdamisen ei tulisi olla mikään erillinen johtamisoppi, vaan kokonaisvaltainen näkemys siitä, miten tietointensiivinen organisaatio ylipäättään toimii ja miten sitä johdetaan*. Liike-elämässä mukana ovat niin yrityksen sisäinen ja ulkoinen kuin yrityksen toimintaympäristönkin tarkastelu. Operatiivisella tasolla kyse on yksilö- ja tiimitason tiedon ja osaamisen hyödyntämisestä, johtamisesta ja kehittämisestä. (Ritala 2011.)

Nykyisissä tietojohdamisen *määritelmissä* näyttöytyy sisäistettynä se viesti, joka aikaan oli uutta Nonakan ja Takeuchin (1995) tietojohdamisen klassikkoteoksessa, ja joka tuli sittemmin, vasta vuosien kuluessa todennetuiksi useissa muissa tutkimuksissa: huomioidaan dynaamisen tiedon muodostamisen prosessin lisäksi arvokohdat, kontekstiin ja valtaan liittyvät näkökohdat sekä uuden tiedon ja osaamisen merkitys niin toimintaympäristöön mukautumisessa kuin sen muuttamisessakin (vrt. Kivinen 2008, 94–114). Lyhyesti ilmaistuna kehitytään ja kehitetään. Tutkimustieto on tässä osaltaan edistänyt käsitysten muuttumista ja ymmärrystä inhimillisen toiminnan laajuudesta ja mitä ilmeisimmin ajan kuluessa muuttanut osaltaan myös itse toimintaa. Jo paljon varhaisempi historia tiesi kertoa, että käsitteen *tieto* alkuperään liittyy vahva toiminnallinen ulottuvuus tiedon varassa menestyksellisestä toiminnasta, perille pääsemisestä (ks. Niiniluoto 1996, 7–9).

Aina ja kaikkialla ei kuitenkaan jonkin seikan tietoon tulemisesta välttämättä seuraa kehitykseksi luonnehdittavia käytännön muutoksia vallitsevassa asiaintilassa. Ke-

väällä 2014 NOVI tutkimuskeskuksen professori Samuli Pekkola (2014) pohti, että jos organisaatioilla ei ole aitoa tahtoa hyödyntää saatuja tietoja ja taitoja, ne jäävät hyödyntämättä. Esimerkiksi laki edellyttää arkkitehtuurimallien laatimista, joten ne laaditaan. Laki ei edellytä mallien hyödyntämistä, joten ei niitä juurikaan hyödynnetä oman organisaation toiminnan tai tietojärjestelmien kehittämisessä. Suomalaisessa hallintokulttuurissa kukin toimija toimii omalla tavallaan, joten tiedolla johtamisen hyödyt ovat voineet jäädä vain muutaman innostuneen toimijan saavuttamiksi. (Pekkola 2014.)

Pekkola (2014) kiinnittää huomiota siihen, että joissakin tapauksissa johto ei luota saamaansa tietoon tai yksinkertaisesti tieto vain ei ole oikeassa muodossa oikeaan aikaan saatavilla. Kun tiedon laatu on jostakin syystä heikkoa ja luottamus matala, ei tiedolla johtamiseen panosteta eli sitä ei oikein uskalleta kehittää. Kun ei kehitetä, ei tietojohdamisesta saada täyttä hyötyä, ja koska hyötyjä ei saada osoitettua, organisaatioissa tietojohdamisen kehittämistä vastustavien henkilöiden, eli ”jäärrien” kanta jää vallalle. Ilman tukea datan hallintakäytänteitä on mahdoton kehittää ja jalkauttaa, jolloin tiedon laatu pysyy edelleen heikkona. (Pekkola 2014.) Noidankehä on valmis.

Kehityskulku olisi kuitenkin käännettävissä valoisampaan suuntaan suhteellisen yksinkertaisesti. Pekkola (2014) ehdottaa esimerkiksi, että laitettaisiin ensin datan laatu ja sen varmistavat prosessit kuntoon. Tällöin tiedolla johtamisessa tarvittavat tiedot olisivat oikeita ja niiden mukaisesta toiminnasta saatavien hyötyjen konkreettinen osoittaminenkin olisi kenties mahdollista nykyistä nopeammin. Tätä on toki tehtykin, mutta Pekkolan mukaan yhtäältä aliresursoidusti ja toisaalta resursseja ennemmin kognitiiviseen kun affektiiviseen osaamiseen keskittäen. Nimittäin myös tiedon johtaminen edellyttää oikeaa asennetta, motivaatiota ja konkreettista toimintaa. Pekkolan mukaan juuri johtajien pitäisi ymmärtää iso kuva, eli mitä hyötyä näistä mal-

leista, arkkitehtuureista ja ohjeista on - ei pelkästään itselle, vaan myös koko organisaatiolle, julkiselle sektorille sekä laajemmin koko yhteiskunnalle. (Pekkola 2014.)

Tässä kehittämistyössä katsotaan, miltä tietojohdamisen tila ja tulevaisuus vaikuttaa sosiaalipalveluissa keväällä 2015 Itä-Suomessa. Tässä sosiaalipalveluilla tarkoitetaan sekä kaikkia niitä nykyisin kunnan järjestämistä vastuulla olevia yleisiä sosiaalipalveluita, jotka on mainittu sosiaalihuoltolaissa (2014, 14 §), että niitä kunnallisia sosiaalipalveluita, joita tarjotaan erityislainsäädännön perusteella (ks. lähemmin luku 2.1). Sosiaalipalvelujen tietojohdamisella puolestaan viitataan lähtökohtaisesti tietoon pohjautuvaan, erityisesti sosiaalipalvelujen johtamiseen ja kehittämiseen. Kyse on tietoon ja tietojohdamiseen liittyvien käsitysten, prosessien, resurssien, teknologioiden sekä niiden kehittämisen nykytilan ja tulevaisuuden hahmottamisesta sosiaalipalveluita tuottavan julkisen, kunnallisen organisaation toiminnassa.

Kehittämistyöhön kuuluvan tutkimuksen tavoitteena on osaltaan selkeyttää käsitteitä sekä tuoda esille mahdollisia ideoita, malleja ja keinoja, joilla organisaatioiden toimintaa – niin johtamista kuin sitä tukevaa tietoaakin – voitaisiin edellä eritellyistä näkökulmista käytännössä analysoida ja kehittää. Koetun todellisuuden jäsentämisen ennakoimaan parhaimmillaan avaavan polkuja yhteisen, jaetun todellisuuden hahmottamiseen, ymmärtämiseen ja osaltaan edelleen kehittämiseen.

1.2 TIE TOJOHTAMINEN SOSIAALIPALVELUISSA

Itä-Suomen sosiaalialan osaamiskeskuksen (ISO) strategiassa kehittämisteemana tietojohdamisella viitataan lähinnä toimintaa koskevan tiedon hyödyntämiseen päätöksenteossa. Tällöin tavoitteena kehittämistoiminnassa on se, että sosiaalialalla johtaminen ja päätöksenteko tukeutuisivat entistä enemmän – ja mahdollisimman pitkälle – tutkittuun ja analysoituun tietoon. Tietojohdamista kehittämällä pyritään puoles-

taan vahvistamaan sosiaalialan osaamista tutkimus- ja arviointitiedon avulla. (Leh-
muskoski 2015, ISO-toiminta 2015–2016, 8.)

Tässä kehittämistyössä sosiaalipalvelujen kehittämisellä viitataan sekä kaikkiin nii-
hin nykyisin kunnan järjestämisvastuulla oleviin yleisiin sosiaalipalveluihin, jotka on
mainittu sosiaalihuoltolaissa (2014, 14 §), että niihin kunnallisiin sosiaalipalveluihin,
joita tarjotaan erityislainsäädännön perusteella. Yleisiin sosiaalipalveluihin lukeutu-
vat sosiaalityö ja sosiaaliohjaus, sosiaalinen kuntoutus, perhetyö, kotipalvelu ja koti-
hoito, omaishoidon tuki, asumispalvelut, laitoshoido, liikkumista tukevat palvelut,
päihde- ja mielenterveystyö, kasvat- ja perheneuvonta sekä lapsen ja vanhemman
välisten tapaamisten valvonta. Erityislainsäädännön perusteella tarjottavia kunnalli-
sia sosiaalipalveluja ovat mm. vammaispalvelut, kehitysvammaisten erityishuolto,
toimeentulotuki, lastensuojelu, kuntouttava työtoiminta, lapsen huoltoon ja tapaa-
misoikeuteen liittyvä sovittelu, perhehoito, omaishoidon tuki ja kotouttamiseen liit-
tyvät tehtävät.

Sosiaali- ja terveysministeriö (STM) järjesti tänä keväänä koko maassa koulutusta
sosiaalihuoltolaista ja koulutusmateriaalit löytyvät tietoverkosta samalta sivulta, jon-
ne ministeriö on koonnut lain toimeenpanoon liittyviä yleisimpiä kysymyksiä ja vas-
tauksia (ks. lähemmin <http://stm.fi/ukk-sosiaalihuoltolaki>). Lain soveltamisopas jul-
kistettiin kesäkuussa ministeriön toimesta (ks. lähemmin [http://stm.fi/artikkeli/-
/asset_publisher/uuden-sosiaalihuoltolain-soveltamisopas-on-ilmestynyt](http://stm.fi/artikkeli/-/asset_publisher/uuden-sosiaalihuoltolain-soveltamisopas-on-ilmestynyt)) ja sitä voi
kommentoida tietoverkossa 10.8.2015 saakka. Sosiaalihuoltolain uudistaminen on
merkittävä asia niin kunnille kuin ministeriön ja kuntien väliselle yhteistyölle: toi-
meenpanon onnistuminen ratkaisee sen, miten lain henki ja ”kirjain” eli eri pykälät
toteutuvat käytännössä.

Sosiaalialan osaamiskeskukset valmistelevat sosiaalihuoltolain toimeenpanon tueksi ESR-rahoitteista kehittämishanketta, joka käynnistyi vuoden 2015 lopulla tai vuoden 2016 alussa. Hankkeen hallinnojana toimisi Etelä-Pohjanmaan, Keski-Pohjanmaan ja Pohjanmaan alueen sosiaalialan osaamiskeskus SONet BOTNIA. ISO osallistuu myös tähän hankevalmisteluun, johon liittyen on jo pidetty yksi Itä-Suomen alueen sosiaalityöntekijöiden työkokous ja sovittu seuraava pidettäväksi elokuussa. Sosiaalihuoltolain uudistumisesta aiheutuu konkreettisia uudistuspaineita myös tietojohdantamiseen, tiedonhallintaan ja tietojärjestelmiin.

Tietojohdantamisen kehittämisessä ISOssa nojaututaan vahvasti valtakunnalliseen tiedonhallinnan yhtenäistämistyöhön sekä osallistutaan sitä koskevan lainsäädännön kehittämiseen ja väestön hyvinvointia kuvaavan tiedon kokoamiseen. Olennaisia avainkumppaneita tässä työssä ovat STM sekä Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen (THL) Sosiaali- ja terveydenhuollon tietohallinnon operatiivisen ohjauksen yksikkö OPER. Sosiaali- ja terveysministeriön aikanaan toimeenpanemassa Sosiaalialan tietoteknologiahankkeessa (Tikesos-hanke 2005–2011) ISO oli keskeinen toimija yhdessä Kuntaliiton ja Stakesin kanssa seitsemän vuoden ajan. Erityisesti tietorakenteiden määrittely ja arkkitehtuurityö painottuivat Tikesos-hankkeessa itäsuomalaiseen osaamiseen. Hankkeen jälkeinen kansallinen kehittämisvastuu kyseisistä asioista siirtyi OPER-yksikölle. (Lehmuskoski 2015; ks. Laaksonen ym. 2013.)

Kansallisen sosiaalihuollon asiakastietovarannon (KanSa) edellyttämä lainsäädäntö on käynnistynyt: Laki sosiaalihuollon asiakasasiakirjoista hyväksyttiin valtioneuvostossa joulukuussa 2014 ja samalla hyväksyttiin muutokset asiakastietolakiin. Tämä todetaan OPER-yksikön internet-sivulla, jossa mainitaan, että Kansa:n hankinta on kohdennettu valtion talousarviossa vuosille 2014–2017 ja teknisenä toteuttajana toimisi Kela. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2015; lähemmin esim. Laaksonen ym. 2013.)

Sosiaalialan osaamiskeskukset käynnistävät elokuussa Kansa-koulu - kehittämiss-hankkeen asiakasasiakirjalain toimeenpanon tukemiseksi koko maassa. THL/OPER myönsi Kaakkois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskuksen Socomin hallinnoimalle hankkeelle rahoitusavustuksen ja ISO huolehtii toteutuksesta Itä-Suomen osalta yhteistyössä kuntien kanssa. ISO on saanut sosiaalialan osaamiskeskuksista ensimmäisenä vastata Sosiaalihuollon tiedonhallinnan aluekehittämisverkoston (Stake-verkosto) valtakunnallisesta koordinoimisesta (v. 2014–2015). Lisäksi ISO osallistuu tiedonhallinnan ja tietojohdamisen kehittämiseen useissa valtakunnallisissa ja alueellisisissa asiantuntijatyöryhmissä. (Lehmuskoski 2015, ISO-toiminta 2015–2016, 8.)

STM:n (2015) mukaan sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakennemuutoksen tavoitteena on kaventaa ihmisten hyvinvointi- ja terveyseroja ja hallita kustannuksia. Sosiaali- ja terveyspalvelut yhdistetään niin, että saadaan muodostettua ihmisen hyvinvoinnin ja terveyden kannalta tärkeä palveluketjujen saumaton kokonaisuus ja toimivimmat peruspalvelut. Tavoitteena on myös vahvistaa sote-palvelujen järjestäjien kantokykyä, jolla on merkittävä vaikutus julkisen talouden kestävyysvajeeseen. Sote-uudistuksen myötä sosiaali- ja terveydenhuollon tietojärjestelmät yhtenäistetään järjestämissvastuussa olevilla alueilla ja järjestelmien kokonaisarkkitehtuuria kehitetään ja sen toteutumista valvotaan kansallisella tasolla. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2015.)

Sen verran tiedetään tätä raporttia kirjoitettaessa, että nykyisen hallitusohjelman mukainen uusi palvelurakenne tulee perustumaan kuntaa suurempiin itsehallintoalueisiin. Julkisten sosiaali- ja terveyspalvelujen järjestämisestä vastaavat sote-alueet, joiden päätöksenteko kuuluu vaaleilla valituille valtuustoille. Uudistuksen toteuttamiseksi valmistellaan lakiesitys. Ensin luodaan sote-palvelurakenne siten, että kaikista palveluista muodostuu eheä, alueittain johdettava kokonaisuus. Sote-alueet tuottavat alueen palvelut itse tai käyttävät yksityisiä tai kolmannen sektorin tuottajia.

Tarkoitus on selvittää vaihtoehdot kuntien ja/tai valtion rahoitusmalleille ja valmistella sen jälkeen sosiaali- ja terveydenhuollon rahoitusuudistus yksikanavaisen rahoitukseen siirtymiseksi. Sote-uudistukseen sisällytetään budjettikehysjärjestelmä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2015.)

STM:n sosiaali- ja terveydenhuollon sähköisen tiedonhallinnan strategia *Tieto hyvinvoinnin ja uudistuvien palvelujen tukena – Sote-tieto hyötykäyttöön -strategia 2020* (2014) on kansallinen linjaus, jonka tavoitteena on osaltaan tukea sosiaali- ja terveydenhuollon uudistamista ja kansalaisten aktiivisuutta oman hyvinvointinsa ylläpidossa parantamalla tiedonhallintaa ja lisäämällä sähköisiä palveluja. Tavoitteisiin pääsemiseksi pyritään saamaan sote-tieto hyötykäyttöön ja jalostamaan sitä tietämykseksi, joka auttaa sekä palvelujärjestelmää että kansalaistakin. On mielenkiintoista nähdä, miten tämän suhteellisen tuoreen asiakirjan ohjaava vaikutus mahdollisesti näyttäytyy tämän kehittämistyön tutkimusaineistossa.

ISO on tiiviisti mukana sosiaalialan, erityisesti sosiaalipalvelujen tiedonhallinnan kehittämisessä neljä maakuntaa kattavalla toiminta-alueella. Sekä kehittämishankkeissa että asiantuntijaverkostoissa otetaan huomioon tietojohdamisen näkökulma. Tilastot, hyvinvointi-indikaattorit ja käytännön työssä syntyvä asiakastieto ovat tärkeitä hyödynnettäviä resursseja. Myös sosiaalipalvelujen vaikutusten ja vaikuttavuuden tarkastelu on keskeinen osa tietojohdamista. Viimeisimmäksi ISOssa on kehitetty Perho-hankkeen työnä lastensuojelun tiedonhallinnan käytäntöjä ja työvälineitä Pohjois- ja Etelä-Savossa. Tavoitteena on ollut tukea perhehoidon tiedonhallintaa edistämällä tiedonvaihtoa kunnan, alueellisen perhehoidon yksikön ja perhehoitajan välillä. (Lehmuskoski 2015, ISO-toiminta 2015–2016, 8.) Perho-hankkeen tuore loppuraportti *Uudistuva tiedonhallinta lastensuojelun perhehoidossa* (Häkälä ja Lehmuskoski 2015) on juuri julkistettu ISONetissä.

Viime vuonna ISO julkaisi *Sosiaalihuollon tiedonhallinnan alueellinen yhteistyö – nykytila ja kehittämistarpeet Pohjois-Savossa* -esiselvityksen raportin (Lehmuskoski ja Linna 2014). Laajaa alueellista kehittämissyhteistyötä valmisteleavan vaiheen tarkoituksena oli tietojohdamisen kehittämistyön tukeminen pohjustamalla sellaisten tietojärjestelmäratkaisujen luomista, jotka mahdollistaisivat ajantasaisen tilasto- ja rekisteritiedon hyödyntämisen päätöksenteossa osana tietojohdamista (emt., 6). Raportin sisällöstä on selkeästi luettavissa se logiikka ja peruseriaatteen, joiden mukaan ISOssa tietojohdamisen ja tiedonhallinnan kehittämistä ylipäätään hahmotetaan ja edistetään: pitäen lähtökohdana alan työelämän käytännön tilanteet ja tarpeet, tavoitellen julkisen hallinnon mahdollisimman sujuvaa yhteen toimivuutta ja soveltamalla Kokonaisarkkitehtuuri-menetelmää.

Tehdyn esiselvityksen tulosten mukaan arvioitiin, että yleiskuva sosiaalihuollon tiedonhallinnan ja kunnallisen kokonaisarkkitehtuurityön nykytilasta Pohjois-Savossa vastaa kansallista tilannetta. Alueen vahvuutena mainittiin substanssijohdon verkostoituminen sekä yhteinen tahtotila palvelutoiminnan ja tiedonhallinnan kehittämisen koordinoituna yhteistyönä. Arvioitiin, että raportissa esitetyt sosiaalihuollon kehittämisskeleerit – kaikkiaan 18 toimenpide-ehdotusta kohti Kansa-palveluja on tärkeää integroida osaksi yhteistä sosiaali- ja terveydenhuollon kokonaisarkkitehtuurityötä. (Lehmuskoski ja Linna 2014, 4.) Raportissa linjatut toimenpide-ehdotukset olivat yhtenä mukailtuna elementtinä mukana myös tämän kehittämistyön tutkimushaastatteluissa.

1.3 KEHITTÄMISTYÖN TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tämän kehittämistyön tarkoituksena on tuottaa tietoa tietojohdamisesta ja sen kehittämisestä sosiaalipalveluissa, joiden järjestämisvastuu on kunnalla. Tavoitteena on tutkia kuntien sosiaalipalvelujen johdon ja sosiaalipalveluihin kytkeytyvän tietohallinnon/tiedonhallinnan johto- ja kehittämistehtävissä työskentelevien henkilöiden käsityksiä tietojohdamisesta sosiaalipalveluissa. Tutkimustehtävänä on vastata kolmeen tutkimuskysymykseen:

- 1) Miten kunnallisissa sosiaalipalvelujen esimiestehtävissä ja niihin suoraan kytkeytyvän tietohallinnon/tiedonhallinnan johto- ja kehittämistehtävissä työskentelevät henkilöt määrittelevät tietojohdamisen?
- 2) Millaisia käsityksiä kunnallisissa sosiaalipalvelujen esimiestehtävissä ja niihin suoraan kytkeytyvän tietohallinnon/tiedonhallinnan johto- ja kehittämistehtävissä työskentelevillä henkilöillä on sosiaalipalvelujen tietojohdamisen nykytilasta ja tulevaisuudesta?
- 3) Millaisia käsityksiä kunnallisissa sosiaalipalvelujen esimiestehtävissä ja niihin suoraan kytkeytyvän tietohallinnon/tiedonhallinnan johto- ja kehittämistehtävissä työskentelevillä henkilöillä on tietojohdamisen kehittämisestä sosiaalipalveluissa?

Sitä prosessia, miten tutkimuskysymykset täsmentyivät tähän muotoon, ja miten kysymyksiin lähdettiin etsimään vastauksia, on kuvattu seuraavassa, tutkimuksen toteuttamista koskevassa luvussa (luku 2).

2 Tutkimuksen toteuttaminen

2.1 MENETELMÄT JA AINEISTO

Tutkimuskysymyksistä vastausten jäljille

Kehittämistyön ideapaperissa luonnosteltiin aikanaan alustavasti kiinnostavia kysymyksiä, joista oli tarkoitus lähteä liikkeelle täsmentämään tutkimuskysymykset. Tutkimuksen tekijän johtamistyöhön kuuluu sen tarkastelu, mitä ajankohtaisia kysymyksiä tietojohtamiseen liittyy erityisesti sosiaalialan/(sote-alan) kehittämisen ja ISO-toiminnan vahvistamisen ja uudistamisen näkökulmasta. Mitä alan johto ajattelee tietojohtamisesta ja sen kehittämisestä? Mitä tiedonhallinnan ammattilaiset ajattelevat sosiaalialan tietojohtamisesta ja sen kehittämisestä? Mistä asioista tietoa ainakin saadaan ja mistä asioista sitä pitäisi saada? Miten tieto palvelee alan johtamista ja johtamisen kehittämistä? Miten tietoa käytetään, miten sitä voisi tai kannattaisi käyttää? Mitä ainakin tarvittaisiin esimerkiksi sosiaalialan tiedonhallinnan kehittämiseksi tulevaisuuden tietojohtamisen tarpeisiin? Mitkä tekijät edistävät, mitkä tekijät estävät kehittämistyötä?

Ideapaperin alustavat tutkimuskysymykset luokiteltiin ryhmiin otsikoiden alle, joista hahmotettiin teoreettisen viitekehyksen tuella keskeiset tutkittavat teemat. Tämän jälkeen täsmennettiin vaiheittain edeten kehittämistyön lukuun 1.3 ”lopullisina” kirjatut tutkimustehtävät, missä prosessissa aikanaan myös vuoropuhelu jo kerätyn tutkimusaineiston kanssa oli merkittävä viimeistely.

Kehittämistyön strategisessa johtamisessa nelikenttäanalyysi SWOT on yleisesti tunnettu työkalu ja luonteva käyttää tutkimustehtävien muotoilussa tausta-ajatuksena, kun tutkimus kohdistui johtavissa tehtävissä toimiviin henkilöihin. SWOT

(S=Strength, vahvuus; W=Weakness, heikkous; O=Opportunity, mahdollisuus ja T=Threat, uhka) on organisaatioiden toiminnan analysointimenetelmä, jolla voidaan selvittää organisaation nykytilan vahvuudet ja heikkoudet sekä tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhat. (Ks. esim. Meristö ym. 2007.)

Tutkimusprosessi harvoin etenee lineaarisesti ideaalimallin mukaisesti, vaan eri vaiheet limittyvät toisiinsa. Käytännössä on tapana palata takaisin, jos jokin askel vaikuttaa pohdinnan tai kokeilujen jälkeen epäedulliselta esimerkiksi tutkimuksen tarkoituksen, tutkimuksen tehtävien tai varattujen resurssien näkökulmasta (ks. tutkimusprosessin etenemisestä esim. Alasuutari 2011, 251–256). Tässä tapauksessa suurin ”riski”, kenties tutkimuksissa yksi yleisimmistä, liittyi siihen, miten rajataan tutkimuskysymykset rajallisin resurssein kerättävällä aineistolla vastattaviksi ja rajallisessa ajassa raportoitaviksi.

Laadullinen tapaustutkimus

Tämän kehittämistyön empiirinen tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena. Laadullinen tutkimus operoi erittelemällä yksittäisiä tapauksia niihin osallistuvien ihmisten näkökulmasta tai niihin osallistuvien ihmisten niille antamien merkitysten kautta ja etenee yleensä induktiivisesti: toki testaten hypoteeseja, mutta usein tuottaen niitä juurikin tutkimuksen aineistoa kerätessä ja analysoitaessa. Edelleen tutkijan vaikutus tutkimusaineistoon pyritään minimoimaan verrattuna esimerkiksi siihen, että tilastollisessa tutkimuksessa tutkija määrittelee tarkoin tutkimuskysymykset ja jopa valmiit vastausvaihtoehdotkin. (Koskinen, Alasuutari ja Peltonen 2005, 30–32.)

Tapaustutkimuksella tarkoitetaan tässä sitä, että tutkitaan tutkimusajankohtana toiminnassa olevaa tapahtumaa, tällä kertaa kyseisessä tapahtumassa toimivien henkilöiden näkökulmasta: sitä, mitä sosiaalipalvelujen tietojohdamisesta ja sen kehittämi-

sestä ajatellaan juuri siellä, missä työtä parhaillaan tehdään, eli kuntien sosiaalitoimessa ja tietohallinnossa, ja mitä siitä ajattelevat juuri ne henkilöt, jotka mainittua työtä tekevät. Yleisesti on tapana todeta, ettei tapaustutkimuksen tapaus ole yleistettävissä, joskin aineistosta voi löytyä yksilöitä yhdistäviä mielenkiintoisia piirteitä. Olennaisinta tapaustutkimuksessa on nimensä mukaisesti ymmärtää juuri tutkittavana olevaa tapausta. Mielenkiintoa herättää, löytyykö sosiaalipalvelujen tietojohdattamisesta ja kehittämisestä sellaista, mitä ei olisi ennalta voinut liittää ilmiöön kunta-kontekstissa. (Vrt. Metsämuuronen 2008, 13–18, Metsämuuronen 2006, 87–92, ks. myös vallitsevan tulkinnan kyseenalaistamisen mahdollisuudesta Koskinen, Alasuutari ja Peltonen 2005, 175.)

Teemahaastattelu

Aineiston keruun metodiksi valittiin teemahaastattelu: avoimien kysymysten esittäminen ennalta valituista samoista keskeisistä teemoista mutta vapaassa esittämissjärjestyksessä ja vapaasti muotoiltuna tutkimukseen osallistuville henkilöille. Haastatteluteknikkana oli kasvoista kasvoihin tapahtuva yksilötapaaminen. Tutkijan kokemuksen mukaan tässä valittu metodi kohdensi aineistonkeruun hyvin tutkittavien ajattelun sisältöön ja vapausasteet tukivat epämuodollista, luontevaa, luottamuksellista haastatteluilmapiiriä, jossa oli myös vastavuroista yhteisrakentamisen otetta. Viimeksi mainittu ilmeni siinä, kun tutkija teki tarkentavia kysymyksiä haastateltavan vastauksista: haastateltava kiittasi selkeällä myönteisellä ilmauksella tutkijan tarkentavaksi lisäkysymykseksi pukeman yrityksen ymmärtää, mitä haastateltava juuri antamallaan vastauksella itse asiassa tarkoitti. (Vrt. Metsämuuronen 2008, 37–41; Hirsjärvi ja Hurme 2008, 47–49.)

Puolistrukturoitu teemahaastattelu sopii hyvin käytettäväksi esimerkiksi silloin, kun ei ole täyttä varmuutta, miten selvästi tiedostettu (arvostukset, perustelut, ihanteet) tutkittava ilmiö ylipäätään on arkityössä, tai miten motivoituneita tutkittavat ovat

pohtimaan kyseistä ilmiötä ja sen edelleen kehittämistä kenties kiireisen työarkensa keskellä. Kyseessä oli haastateltavien elämysmaailmaa korostava, heidän käsityksensä kartoittaminen tutkittavasta ilmiöstä, ja näistä käsityksistä haluttiin poimia mahdollisimman kuvaavia esimerkkejä. Kun tutkitaan johtamista ja sen kehittämistä, aihe voi olla johtamistyötä tekeville tutkittaville henkilöille osaltaan intiimi ja emotionaalinenkin asia. (Vrt. Metsämuuronen 2008, 37–41; Hirsjärvi ja Hurme 2008, 47–49.)

Kehittämistyön tutkimuskysymysten muotoilun jälkeen täsmennettiin vaiheittain edeten kehittämistyön haastatteluissa läpikäytyt tutkimusteemat ja apukysymykset. Haastatteluissa käytetty teemahaastattelurunko apukysymyksineen on raportin liitteenä (liite 1). Aluksi kysyttiin haastateltavan keskeiset taustatiedot. Keskustelu haastateltavan työstä lähti liikkeelle siitä, mitä olivat ne ajankohtaiset asiat ja työtehtävät, jotka heillä olivat meneillään tapaamisen aikaan. Lisäksi pohdittiin hetki kyseisen organisaation perustehtävää ja haastateltavien oman työn roolia suhteessa siihen. Edelleen tutkimusaihetta taustoitettiin tiedustelemalla sote-uudistuksesta ja muista työhön mahdollisesti liittyvistä yleisistä, organisaation ulkopuolisista uudistuspaikista ja muutoksista, kuten normiuudistuksista.

Taustoitusten jälkeen menttiin varsinaisesti tieto-tutkimusteemaan ja kysyttiin tiedosta johtamistyön tukena. Haastatteluissa kysyttiin muun muassa käsitelmäärittelyä: mitä on mielestäsi tietojohdaminen tai tiedolla johtaminen. Tiedolla johtamisen nykytilannetta ja tulevaisuuden näkymiä kysyttiin SWOT-analyysin idealla: mitä vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia tutkittava arvioi tietojohdamisessa olevan. Sen jälkeen tarkasteltiin kehittämistyötä tiedolla johtamisen tukena, missä lähtökohtana oli jälleen SWOT-analyysin kysymyksenasettelu.

Haastattelun lopulla haastateltavat saivat eteensä 15 kehittämistoimenpiteen listauksen, ja heitä pyydettiin arvioimaan, kuinka tärkeänä he pitävät kyseisten toimenpiteiden toteuttamista (asteikolla 1-5, jossa 1=ei juuri lainkaan merkitystä, 2=vähän merkitystä, 3= ei merkityksetön/ei merkityksellinenkään, 4=melko tärkeä ja 5=erittäin tärkeä).

Kehittämistoimenpiteiden ”valmis” listaus oli operationaalistettu ISON tietohallintokartoituksen tuloksista (Lehmuskoski ja Linna 2014) ja raportissa esitetyistä keskeisistä jatkotoimenpiteistä. Oli mielenkiintoista tietää, herättäisikö tällainen listaus vielä jonkin oivalluksen tai huomion, joka ei kenties olisi tullut muutoin haastattelussa esille. Ja toisaalta, miten muun haastattelussa esille tulleen aineiston valossa näyttäytyisi tällaisen arvostus- ja prioriteettilistauksen antama tulos. Samalla tulisi sovellettua ja edelleen jalostettua jo ”esitutkittua” tietoa sosiaalipalvelujen tiedonhallinnasta. Tapaamisten viimeinen kysymys puolestaan tarkasteli sitä, mitä mahdollisesti muuta tutkittava haluaisi tuoda esille haastatteluteemaan tai ylipäätään haastatteluun liittyen.

Teemahaastattelut tehtiin ajalla 15.–28.5.2015. Ne sovittiin toteutettaviksi haastateltavan oman valinnan mukaan joko haastateltavan työtiloissa (oma toimisto tai kokoushuone) tai ISON tiloissa (kokoushuone). Haastatteluista neljä toteutettiin haastateltavan työtiloissa ja kaksi ISON toimistolla ja tapaamiset sujuivat ilman keskeytyksiä tai ulkopuolisia häiriöitä. Tapaamisten aluksi kerrottiin lyhyesti tutkimuksen tavoite ja haastattelun luottamuksellinen toteuttaminen. Anonymiteetin säilyttäminen on keskeinen turvattava seikka tutkimuksessa. Haastattelut tallennettaisiin tutkijan puhelimeen, josta hän siirtäisi tallenteet tietokoneelle, litteroisi haastattelut itse ja tutkimusraportin valmistuttua poistaisi tallenteet. Näin myös toimittiin. Haastattelujen aikana kerrottiin tehtävän kirjallisia muistiinpanoja, jotka aikanaan tukisivat ai-

neiston analyysiä. Muistiinpanot tulisivat vain tutkijan omaan käyttöön tässä kehittämistyössä ja ne raportin valmistuttua asianmukaisesti tuhottaisiin.

Tuomi ja Sarajärvi (2009, 75) toteavat, että yhdenmukaisuuden vaateen aste teema-haastatteluissa vaihtelee tutkimuksesta toiseen. Tässä edettiin kaikissa haastatteluissa pitkälti ennalta laaditun haastattelurungon mukaisessa järjestyksessä. Poikkeuksia tehtiin silloin, jos kysyttäväksi aiottu asia oli tullut haastateltavan vastauksissa luontevasti esille jo aiemmin, tai jos jokin kysyttäväksi aiottu asia ei muutoin vaikuttanut relevantilta aiemmin haastattelussa esille tulleiden seikkojen valossa. Vastaavasti johonkin haastateltavan esille tuomaan teemaan, tapaukseen tai näkökulmaan saatettiin pysähtyä pitemmäksi aikaa, luovasti aihetta avaavia lisäkysymyksiä esittäen. Joskus tällainen haastateltavan viitoittama merkittävä keskustelupolku saattoi tehdä osan ennalta esitettäviksi aiotuista kysymyksistä tutkimusongelmiin vastaamisen näkökulmasta tarpeettomiksi, ja silloin niistä luovuttiin.

Haastattelut pysyivät hyvin tutkittavassa asiassa ja ennakkoidussa noin tunnin aikalaulussa: lyhyin haastattelu kesti 50 minuuttia ja pisimpään kestäneet kaksi haastattelua molemmat yhden tunnin ja 15 minuuttia. Tutkittavien käsityksiä tarkastelevassa aineistossa arvioitiin tarkoituksenmukaiseksi noudattaa lähes täysin sanatarkkaa litterointia. Poikkeuksen muodostivat ne tutkijan kysymykset, jotka litteroin sanatarkasti vain, jos ne poikkesivat jotenkin olennaisesti ennakkoon luonnostelleista apukysymyksistä tai olivat aivan uusia, haastateltavan tilanteessa tuottamaan ”kertomuspolkuun” liittyneitä. Huomio aineistossa kohdistui kuitenkin esille tulleisiin asiasisältöihin (vrt. Ruusuvuori 2010, 425; Koskinen, Alasuutari ja Peltonen 2005, 318–321). Litteroinnissa käytettiin enimmillään yhdeksän tuntia aikaa yhden haastattelun purkamiseksi. Tutkimuskirjallisuudessa esitetty arvio (Eskola ja Vastamäki 2015, 42), jonka mukaan yhden haastattelutunnin purkamiseen lasketaan tavallisesti kuluvan yksi työpäivä (mitä tarkempi litterointitapa sitä enemmän vaatii aikaa) piti

hyvin paikkansa. Kaikista haastatteluista kertyi puhtaaksikirjoitettuna sisällöltään tiivis, yhteensä 60 sivun tutkimusaineisto.

Aineiston sisällönanalyysi

Kehittämistyön empiirinen tutkimusaineisto koostuu kuudesta teemahaastattelusta, joiden puhtaaksikirjoitettu tekstiaineisto on yhteensä 60 sivun laajuinen. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston kerääminen ja analysointi tapahtuvat osittain yhtä aikaa (esim. Metsämuuronen 2008, 47–48), tässä tapauksessa haastattelujen välisenä aikanaakin pohdittiin aineiston antia.

Aineisto analysoitiin sisällönanalyysillä, jota käytettiin tässä niin sanotusti väljänä teoreettisena kehyksenä yksittäisen metodin sijaan. Vastaukset luettiin useaan kertaan ja pohdittiin, mikä aineistossa on merkittävää ja kiinnostavaa tutkimustehtävien kannalta. Tekstiä koodattiin, pelkistettiin, listattiin, luokiteltiin ja jäsennettiin/yhdistettiin luokittelujen pohjalta kokonaisuuksiksi. Työstämisessä käytettiin apuna erivärisiä kynämerkintöjä, luetteloita ja taulukointia. (Vrt. Tuomi ja Sarajärvi 2009, 91–100; 117–118.)

Aineistosta haettiin ennen muuta samanlaisuutta eli siinä mielessä jaettua kokonaiskuvaa riippumatta siitä, oliko vastauksissa kyseessä sosiaalijohdon vai tietohallinnon edustajan antama vastaus kysymyksiin. Prosessi mukaili lähinnä teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä, jossa analyysin alkuvaihe eli alaluokat synnytetään aineistolähtöisesti, mutta abstrahointivaiheessa ne suhteutetaan ja liitetään ilmiöstä aiemmin jo tiedettyyn tutkittuun tietoon eli tässä kehittämistyön teoreettiseen viitekehykseen. (Vrt. Tuomi ja Sarajärvi 2009, 91–100; 117–118.)

2.2 HAASTATELTUJEN TAUSTA

Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että henkilöt, joilta tietoa kerätään, ensinnäkin tietävät tutkittavasta ilmiöstä mieluusti mahdollisimman paljon ja heillä on kokemusta asiasta. Tässä mielessä ”tiedonantajien” valinnan ei pidä olla satunnaista vaan harkittua ja tarkoitukseen sopivaa. (Tuomi ja Sarajarvi 2009, 85.) Tässä pidettiin tärkeänä lähtökohtana sitä, että sitä, että jos suinkin mahdollista, niin kiinnostavan haastateltavan henkilön organisaatiosta löytyisi useampi kuin yksi, vähintään toinen valintakriteerit täyttävä tutkimukseen osallistuja. Näin tarjoutuisi kenties paremmat mahdollisuudet ymmärtää aineiston antia esimerkiksi moniammatillisen yhteistyön ja sen johtamisen näkökulmasta.

Haastateltavien valinnassa lähdettiin liikkeelle ISON toiminta-alueella eli Itä-Suomen kunnissa/kuntayhtymissä tietohallinnon johtavista/kehittämistyön asiantuntijoista, sosiaalipalvelujen johtajista ja tietohallinnon esimiehistä, joilla oli konkreettista näyttöä sekä kiinnostuksesta että toiminnasta sosiaalipalvelujen tiedonhallinnan kehittämiseksi, kuten osallistumista paikallisiin, alueellisiin ja/tai kansallisen tason kehittämistehtäviin (työ-, ohjaus- ja johtoryhmiin ja/tai kehittämishankkeisiin). Kun alueen kunnista löytyi tutkimustehtävien näkökulmasta kiinnostava nimi, käytiin systemaattisesti läpi kyseisten organisaatioiden muita mahdollisia kohdejoukon valintakriteerit täyttäviä henkilöitä.

Haastatteluun kutsuttaviksi valittiin kuusi henkilöä, jotka toimivat keväällä 2015 ISON toiminta-alueella joko kunnallisissa sosiaalipalvelujen esimiestehtävissä tai niihin suoranaisesti kytkeytyvän tietohallinnon/tiedonhallinnan johto- ja kehittämistehtävissä. Kaikki haastateltavat vastasivat kutsuun myönteisesti, eikä katoa esiintynyt. Tutkimusresurssit huomioon otettuna ei ollut realistista kasvattaa haastateltavien lukumäärää suureksi. Aineiston analyysiä ja tulosten tulkintaa edesauttoi se, että

tutkittavien taustaorganisaatioita oli vähemmän kuin tutkittavia henkilöitä. Haastateltavien antamista vastauksista löytyi asiatietojen ja käytännön kehittämistoimien kuvausten kauttakkin kytkyjä toisiinsa, mikä tuki käsityksen muodostamista sosiaalipalvelujen tietojohdamisen tilanteesta. Haastateltavia oli sekä yksittäisistä kunnista että kuntayhtymästä, joten vastaukset edustavat laajempaa kuntajoukkoa kuin mitä haastateltavien lukumäärä oli.

Haastatelluista henkilöistä viisi oli naisia ja yksi mies. Nuorin oli 40-vuotias, vanhin 61-vuotias ja koko joukon laskennallinen keski-ikä oli 50 vuotta. Pohjakoulutuksena ylioppilastutkinto löytyi yhtä lukuun ottamatta kaikilta. Yhteiskuntatieteiden maisterin tutkinto oli kolmella, yhteiskuntatieteiden tohtorin tutkinto yhdellä ja alan ammattikorkeakoulututkinto kahdella haastatelluista henkilöistä. Sosiaalipalvelujen johtotehtävät vastasivat kunnissa perusturvajohtajalle tyypillistä toimenkuvaa ja tietohallinnon johtotehtävät/johtavan kehittämisasiantuntijan tehtävät kunnissa lähinnä tietohallintopäällikölle tai tietohallintokoordinaattorille tyypillistä toimenkuvaa.

Kunnan perusturvajohtaja vastaa oman vastuualueensa toiminnan johtamisesta ja kehittämisestä yhteistyössä muiden tehtäväalueiden kanssa. Sosiaalipalvelujen osalta katsottuna kokonaisuutta on voitu jakaa esimerkiksi (lapsi-)perhepalvelujen, aikuis-sosiaalityön sekä kehitysvammahuollon ja vammaispalvelujen kokonaisuuksiin, joilta löytyy oma päällikkötasoinen esimiesjoukkonsa. Perusturvan johtamiseen sisältyy tiiviisti terveydenhuoltoon kytkeytyviä palveluja, kuten vaikkapa perheneuvola sekä päihde- ja mielenterveystyö. Tietohallinto puolestaan vastaa ICT-palvelujen suunnittelusta ja toteuttamisesta myös perusturvan/sosiaalipalvelujen vastuualueella, eli tietojärjestelmien ylläpidosta, hyötykäytöstä (ml. tilastotiedot) ja kehittämisestä.

Työkokemusta alalta nykyisiä tehtäviä vastaavista tehtävistä haastatelluilla oli vahvasti: vähimmilläänkin viisi vuotta ja enimmillään yli 30 vuotta (koko joukon lasken-

nallinen työkokemusten keston keskiarvo 13 vuotta). Nykyisissä tehtävissä kokemusta oli kertynyt vähimmillään vain puolisen vuotta ja enimmillään viisi vuotta. Se, että nykyisissä tehtävissä oli vielä tuoreutta, saattoi osaltaan vaikuttaa siihen, että kaikki haastatellut olivat todella kiinnostuneita oman ja organisaationsa työn edelleen kehittämisestä. Tämä oli tutkimuksen kannalta arvokas asia.

Kaikilta tutkimuksessa haastatelluilta henkilöiltä löytyi sosiaalipalvelujen tietojohdantamiseen liittyvää kehittämistyön kokemusta: organisaation sisäistä kehittämistyötä eli kehittämistyön suunnittelua, vetämistä ja tukemista osana omaa työnkuvaa ja erityistä hanketyön kokemusta eli kehittämishankkeiden vetämistä, hankeohjausryhmien jäsenyyttä ja hankkeisiin osallistumista. Omaa kuntaorganisaatiota laajempaan, useita kuntia tai maakuntaa koskevaan ja/tai valtakunnalliseen kehittämissyhteistyöhön oli jonkinlaista kosketuspintaa kaikilla tähän tutkimukseen haastatelluista.

Kehittämistyön kokemukseen vastattaessa tuli tyypillisesti esille kehittämistyön mieltäminen merkittäväksi osaksi ylipäätään itselle tyypillistä tapaa tehdä työtä sekä hoitaa nykyistä tehtävää. Sitä kuvattiin esimerkiksi ilmaisuilla *”sielultani koen olevani kehittäjä” (H11)*, *”työhön aina kuulunut vahvasti kehittäminen, tyksistyisin työhön, jos siinä ei saisi viedä asioita parempaan suuntaan” (H61)* ja *”nykytyöhön kuuluu kehittää (H52)”*. Tutkimuksen luotettavuutta vahvisti se, että haastateltaviksi onnistuttiin tavoittamaan tutkimusaiheesta tietoa, kokemuksia ja kiinnostusta omaavia henkilöitä.

3 Tutkimuksen tulokset

3.1 TIETOJOHTAMINEN ON TIEDOLLA JOHTAMISTA

3.1.1 Tietojohtamisen määrittely

Tutkimuksessa haettiin vastausta ensinnäkin siihen, miten kunnallisissa sosiaalipalvelujen esimiestehtävissä ja niihin suoranaisesti kytkeytyvän tietohallinnon/tiedonhallinnan johto- ja kehittämistehtävissä työskentelevät henkilöt määrittelevät tietojohtamisen. Haastateltujen käsityksissä ilmeni kaksi ulottuvuutta: ensinnäkin tieto, joka saadaan esimerkiksi tietojärjestelmistä, on analyysiä tehtäessä lähtökohta. Toiseksi kyseessä on tiedon jalostaminen, yhdistäminen, analysointi ja hyödyntäminen, kaiken kaikkiaan tiedon käyttäminen hyväksi organisaation strategisessa ja operationaalisessa johtamistyössä sekä työn edelleen kehittämisessä.

Vastaajien määritelmässä painottui selkeästi *tiedolla johtaminen eli tiedon hyödyntämisen näkökulma* enemmän kuin tiedon johtamisen eli organisaation oppimisen ja tiedon luomisen näkökulma (vrt. Laihonen ym. 2014, 8). Siihen, että tiedon hyödyntämisessä voisi olla kunnissa vielä kehitettävää, tuli viitteitä jo käsitettä määriteltäessä:

”Tietojohtaminen on se, että meidän tietojärjestelmistä saadaan tieto analysoidua sellaiseen muotoon, että sitä voidaan käyttää arvioinnin ja kehittämistoimenpiteiden eli johtamisen pohjaksi. On niin kuin irrallisia tietoja siellä tietojärjestelmässä ne tiedot, mutta kuinka ne saadaan yhdistettyä, vaikkapa taloustiedot yhdistettyä toimintatietoihin, se olisi (alleviivaus T.K.) minusta tiedolla johtamista. Että me emme vain tee siltä pohjalta, millä minusta tuntuu...”
(H32)

”Tiedolla johtamiseen liittyy kaksi tasoa: se kerättävä tieto, sitähan me tehdään paljon että me varastoidaan tietoa, mutta me emme osaa sitä tietoa hyödyntää

sillä tasolla, joka minusta on sitä tiedolla johtamista sitten. Tietojohtaminen on sitä, että hyödynnetään tietoa. (...) Että vaatiiko se tietyllä tavalla jopa sellaista sukupolven vaihdosta, jota murrosta tässä tietyllä tavalla nyt kyllä eletään. Että tämä kulttuuri lähtis muuttumaan siihen suuntaan, että olemassa olevaa tietoa hyödynnetään ja analysoidaan.” (H61)

”Asiakaslähtöisten palvelujen kannalta se on niinku ainoa vaihtoehto, että ollaan valppaina ja on analysoitu riittävän hyvin se ilmiö tai asiakastilanne, mitä käsitellään. Se pitäisi vain saada vakiintuneeksi toimintatavaksi siellä työyhteisössä.” (H11)

Haastateltujen vastaukset tukivat käsitystä, että tietojohtamisessa niin tiedolla johtaminen kuin tiedon johtaminen edellyttävät toimia paitsi organisaation kaikilta johtaja vastuuhenkilöiltä myös koko muulta henkilöstöltä – monialaisesti. Tietojohtaminen ylittää tai läpäisee perinteiset funktiorajat organisaation eri yksiköiden, hallinnollisten tasojen sekä ja eri alan osajien välillä (vrt. Laihonen ym. 2013, 10–12) – ja mitä ilmeisimmin se ylittää julkisissa sosiaalipalveluissa niiden yhteiskunnallista läpinäkyvyyttä, vaikuttavuutta ja tilivelvollisuutta silmällä pitäen luontevasti vielä organisaatorajatkin.

3.1.2 Tietotarpeet ja yhteistyö

Tietointensiiviselle johtamis- ja asiantuntijatyölle tyypillisesti tietotarpeet olivat kaikilla haastatelluilla laajat, samoin kuin keinot ja yhteistyöverkostot tiedon hankkimiseksi. Sosiaalipalveluissa johtajat saavat tarvitsemansa organisaation sisäiset tiedot yleensä päällikkötason tai tiettyjen tietohallinnon asiantuntijoiden kautta: he tuottavat tarvittavat ajot/listaukset tietojärjestelmistä. Tietohallinnossa johto ja kehittämisasiantuntijat saavat organisaation tietoa palvelutoiminnan johdolta sekä tietohallinnon koordinaattoreilta, asiantuntijoilta, työntekijöiltä ja tietojärjestelmien pääkäyttäjiltä. Sekä sosiaalipalveluissa että tietohallinnossa johto ja kehittämisasiantuntijat ovat aktiivisesti vuorovaikutuksessa niin organisaation työryhmien kuin organisaation ulkopuolisten asiantuntijoiden ja verkostojen kanssa - mukaan luettuna tietotek-

nisten palvelujen tuottajataho sikäli, kun tietotekniikkapalvelut on hankittu erilliseltä tuottajaorganisaatiolta.

Sosiaalipalvelujen johdon tietotarpeissa painottuivat henkilöstöä koskevat tiedot, taloustiedot ja palvelutoimintaa asiakastasolla kuvaavat tiedot. Taloustietojen kohdalla merkittäväksi puutteeksi koettiin se, että ne tulevat viiveellä eivätkä kaikilta osin automaattisesti yhdisty palvelutoiminnan asiakastietoihin. Asiakastiedoissa on sosiaalipalvelujen tiedonhallinnalle, tietojärjestelmille ja tietojohdantiselle vielä osin vastauksia odottavia haasteita.

”Se asiakastieto, siinä ei ole mitään systematiikkaa. Okei, no on jotain, talousarvioon liittyvät tavoitteet, niitä seurataan, kuten lastensuojeluilmoitusten määrä, kodin ulkopuolelle sijoitettujen lasten määrä, nää mistä kalleimmat kustannukset syntyy. Mutta jos haluaisit, että sulla olisi ketterä organisaatio, kun joku ilmiö tavoitetaan, esimerkiksi lastensuojelussa nyt kun on lakisääteistä, että ensin katsotaan ne (lapsen, lisäys T.K.) lähipiirin voimavarat, sukulaiset, niin et pääse siihen kiinni, mistään järjestelmästä ei saa tällä hetkellä sitä, että mikä on meidän lähtötilanne. Että kuinka paljon meidän lastensuojelun piirissä olevista lapsista on sukulaissijoituksien piirissä. Täällähän olisi hirveästi sellaisia tärkeitä asioita, mistä pitäisi pystyä raportteja ajamaan, että se tiedolla johtaminen oikeasti toimisi.” (H11)

Niissä kunnissa, joissa oli käytössä Kuntamaisema Oy:n Maisema-malli (ks. <http://www.kuntamaisema.fi/fi>) – eli tietojärjestelmä kuntapalveluiden talouden suunnitteluun ja seurantaan, kuntalaskutukseen, tuotteistamiseen sekä raportointiin – oltiin muita kuntia paremmassa asemassa sosiaalipalvelujen tietojohdamisen kannalta. Johdon käytettävissä oli tietoa esimerkiksi asiakasmäärien ja hoitopäivien kehityksestä viime vuosilta sekä vertailutietoa muiden samaa järjestelmää käyttävien kuntien tilanteesta niin sanottujen palvelujen suurtuotteiden osalta. Jokaisella kunnalla on myös omanlaisiaan palvelujen tuotteistusprosesseja, joten tässäkin kaikki tiedot eivät ole kuntien välillä vertailukelpoisia. Sosiaalihuollon osalta ilmeni ratkaisemattomia ”tietopulmia”.

”Tässä nousee sitten ne ongelmat, kun sosiaalihuolto ja erityisesti sosiaalityö, niiden tietojärjestelmät ovat kehittyneet ihan erillään. (...) Esimerkiksi meidän perhetyö, kun me yritetään saada niitä seurantatietoja, niin mennään jo ruutuvihkotasolle. Se tuo toiveita sille, miten näiden tietojärjestelmien pitäisi kehittyä. (...) Tietojärjestelmät ovat kehittyneet esimerkiksi laskutusta varten, siellä käynnit laskutetaan, pitäisi tietää kuka kävi ja miten laskutus. Sen sijaan sosiaalityössä on käynnit maksuttomia ja tietojärjestelmä ei kerää, montako käyntiä. Se kerätään, montako asiakasta käy. Kun arvioidaan toiminnan tehokkuutta, arvioidaan työajan käyttöä, niin se on aika summittainen mittari: yksi asiakas voi käydä yhden kerran tai se voi käydä joka viikko.” (H32)

Myönteiset Maisema-mallin käyttökokemukset ja toisaalta paineet saada kiinni strategisista toiminnan talousvaikutuksista olivat johdon mukaan kannustaneet etsimään lisää sosiaalipalveluja kuvaavia indikaattoreita ja mittareita ja työstämään niitä organisaatiossa yhteistyönä eteenpäin. Tätä voi pitää selvänä merkinä tietoon pohjautuvan arvionluontilogiikan ymmärryksen ja merkityksen lisääntymisestä sosiaalipalvelujen tietojohdossa. (vrt. Laihonen ym. 2013, 11).

Kunnan hyvinvointikertomus oli käsitteenä tuttu kaikille haastatelluille, mutta sen hyödyntämisessä oltiin yleensä alkuvaiheessa. Paramettavaa vaikutti olevan siinä, että kuvattuihin epäkohtiin myös puututtaisiin jotenkin. Johtamistyön arjessa näytetty riski, että perusteellisestikin laadittu kertomus voi jäädä kertomukseksi kertomusten joukkoon tai vain yksittäisten virkamiesten hyödyntämäksi. Linjaorganisaatioon sopivasti todettiin, että kertomustiedon *”pitäisi mennä läpi linjan”*. Sekin todettiin, että sosiaalipalveluissa ei riitä vain omien yksiköiden ja palvelujen mittarit, vaan sitten pitäisi kyetä näkemään se *kokonaisuus*: mitkä ovat ne rajapinnat, mitä muuta vaikuttavuus edellyttää kuin sosiaalipalveluja, ja mitkä tahot niihin prosesseihin liittyvät. Kun haastatteluissa pohdittiin tietojohdamisen kehittämistä ja raportointia, myös hyvinvointikertomus tuli esille yhtenä panostusvaihtoehtona jatkossa.

Tietohallinnon johdon ja kehittämisen asiantuntijoiden tietotarpeissa merkittävää on ICT-tieto eli tekniset laitteet ja sovellukset sekä sosiaalipalveluja koskeva palvelutoi-

mintatieto (mukaan luettuna rekisterinpito). Erittäin vahva ja yhtenäinen oli viesti siitä, että tietohallinnon tulee – tai tulisi – saada hyvissä ajoin tieto tulevista muutoksista, jotta voitaisiin ennakoida ja varautua työn tukemiseen tietohallinnon keinoin. Muutokset voivat liittyä esimerkiksi lainsäädäntöön, hallinnollisiin säädöksiin, kunnan organisaatiomuutoksiin tai valtakunnallisiin tietoväyliin, tietopalveluihin ja tietoratkaisuihin. Tietohallinto on ”substanssityön” eli tässä sosiaalipalvelujen tukitoimi, joka ymmärrettävästi odottaa saavansa mahdollisimman laajasti, systemaattisesti ja hyvissä ajoin tietoa odotettavissa olevista muutoksista niin johdolta kuin henkilöstöltäkin. Tietohallinnossa tarvitaan selkeitä määrittelyjä, mitä tietoa halutaan ja tarvitaan palvelutoiminnan tueksi.

Haastatteluissa korostui se, että tietotekniikka liittyy nykyisin kaikkeen organisaation toimintaan. Työtä koskeissa muutoksissa, olivatpa ne lainsäädännöllisiä tai muita, tuli esille viestinnän rooli valtakunnan tasolta kuntiin päin. THL/OPER-yksikkö on vähitellen ottanut omaa rooliaan operatiivisen toiminnan kehittämisessä, mutta kunnissa tunnuttiin kaipaavan kuntien asioihin vielä kokonaisvaltaisemmalla otteella paneutuvaa ja systemaattisemmin kaikki kunnat tavoittavaa, toimintaa koskevien uudistusten valmisteluun herättelevää viestintää. Sitä voisi toteuttaa vaikkapa Kuntaliitto lähettämällä kaikkien kuntien kirjaamoihin infokirjeitä, joissa olisi selkeästi kuvattu myös jakelu, eli mille tahoille kunnassa kyseinen info on tärkeä toimittaa.

3.2 SOSIAALIPALVELUJEN TIETOJOHTAMINEN KAI PAA SYSTE- MAATTISTA KEHITTÄMISTÄ

3.2.1 *Kunnan arki täynnä työtä ja taloutta*

Toiseksi tutkimusaineistosta haettiin vastausta siihen, millaisia käsityksiä kunnallisisissa sosiaalipalvelujen esimiestehtävissä ja niihin suoranaisesti kytkeytyvän tietohallinnon/tiedonhallinnan johto- ja kehittämistehtävissä työskentelevillä henkilöillä on sosiaalipalvelujen tietojohdantamisen nykytilasta ja tulevaisuudesta. Tutkimushaastattelujen aluksi oli luontevaa keskustella hetki siitä, mitkä asiat ja työtehtävät haastateltavalla olivat juuri tapaamisen aikaan ajankohtaisesti työn alla. Näin päästiin kytkeytymään haastateltavan arkityön kontekstiin ja rakentamaan yhteyttä käsiteltäviin tutkimuskysymyksiin.

Tutkimusajankohtana, toukokuussa 2015 sosiaalipalvelujen johtamisessa painottuivat talouden ja toiminnan johtamiseen liittyvät asiat: konkreettiset kuluvan vuoden talousarviossa pysymisen paineet, kuten ennakoitujen määrärahaylitysten paikkauskeinojen tai säästöjen etsintä sekä tulevat merkittävät palvelujen kehittämislinjaukset.

Uuden sosiaalihuoltolain toimeenpano työllisti ja aiheutti huoltakin, miten sen uudistustyössä onnistuttaisiin, kun arjen työpaineissa pitäisi löytää aikaa uuden omaksumiseen ja lisävalaisua kaipaavia kysymyksiä tuntui olevan vielä paljon mielessä. STM:n alueille aiheesta tarjoama parin päivän koulutus koettiin tarpeelliseksi mutta vasta lyhyeksi johdannoksi aiheeseen. Tutkimusaineisto kerättiin ennen kuin lain soveltamisohje julkistettiin (18.6.2015) ministeriön kotisivulla. Miten muuttaa vaikkapa sosiaalipalvelujen nykyistä palveluvalikkoa peruspalveluja ja varhaista tukea painottavaksi? Palvelujen monipuolistaminen mietitytti esimerkiksi lapsiperhepalve-

luissa monialaisen yhteistyön lisäämiseksi. Ja miten eri työprosessien kuuluisi edetä – tietojärjestelmien tuella – niin, että ne olisivat uuden lain hengen, tarkoituksen ja pykälien mukaisia?

Sosiaalihuoltolakiin liittyvät muutostyöt käynnistyivät organisaatioissa heti lain vahvistamisen jälkeen, käytännössä kuluvan vuoden alusta. Osa haastatelluista oli lakiin ja sen mukanaan tuomiin akuutteihin ja pitemmän aikavälin muutoksiin perehtymisessä edellä ja sisällöllisissä pohdintoissaan jo ”syvemmillä ja pitemmillä” siinä missä osa ilmaisi olevansa vasta melko alussa. Sosiaalipalveluissa koettiin hankalaksi se, etteivät nykyisin käytössä olevat asiakastietojärjestelmät vielä täytä täysin uuden sosiaalihuoltolain vaatimuksia. Tältäkin osin kunnissa oli työtä tilanteen edistämiseksi meneillään koko ajan.

Sosiaalihuollon asiakasasiakirjalaki tuli Kansa-arkistoon valmistautumisen kautta ajankohtaisena ja paneutumista vaativana esille kaikissa haastatteluissa, joskin osa totesi lakiin tutustumisenkin olevan aivan alkutekijöissään vielä. Kokonaisarkkitehtuurin työstämisen tarve tuli niin ikään mainituksi, mitä sen eteen oli suunniteltu tai konkreettisesti jo tekemässä vaihteli suuresti: jossakin jäi vielä kevyenoloisesti vain maininnaksi, kun toisaalla oltiin etenemässä esimerkiksi työryhmien perustamiseksi ja pohdittiin alustavasti eri osapuolten, kuten luottamushenkilöiden sitouttamista yhteistyöhön.

3.2.2 Sote-ratkaisu: konkretisoitumista odotetaan

Sote-uudistuksesta kysyttäessä kaikki haastatellut mainitsivat seuranneensa sote-uudistuksen valmistelua ja ilmaisivat odottavansa, että asioissa päästäisiin konkreettisesti etenemään. Niin sosiaalipalvelujen johdon kuin tietohallinnon edustajat toivat esille toiveensa yhtä kuntaa laajemman, käytännössä vähintään maakunnallisen ICT-

yhteistyön tekemisestä jatkossa. Edelleen kaikki haastatellut toivoivat nykyistä enemmän ja vahvempaa, systemaattista kansallisen tason ohjausta ja tukea sekä sitä kautta nykyistä parempaa ennakkointia ja selkeämpää suunnitelmallisuutta tiedonhallinnan kehittämiseen.

”Se iso huoli syntyy, mikä (maakuntamallin, lisäys T.K.) suunnittelussakin on tullut esille, että kun nämä kuntien järjestelmät ja raportointimallit ei voisi kirjavampia olla, että missä vaiheessa tässä valtakunnassa herätään nyt siihen, että olisi yhdenmukaista koko valtakunnassa. Ihan oikeasti, kuka ottaa vastuulleen nyt sen, että tämä toivotetaan nyt läpi tässä? Tosi iso huoli on kyllä. Ja tiedän että siellä nytkin esimerkiksi meilläkin on tämä tieto, että kiireesti pitäisi meidänkin saada nyt joku lisäpalikka (tietojärjestelmään, lisäys T.K.) hankittua ja hirveillä euroilla, koko ajan palaa rahaa niinku tämmöseen turhaan kun sitten kuitenkin se ei pelitä sitten isossa kokonaisuudessa viime kädessä.” (H11)

Nykytilannetta kuvattiin tiedonhallinnan näkökulmasta ensinnäkin *sekavaksi*, eli on monenlaisia, keskenään risteäviä intressejä kunnilla joko kehittää tai pidättäytyä kehittämisestä. Toiseksi tilanne vaikutti *hajanaiselta*, eli monenlaisia tietojärjestelmiä on alueen kunnilla käytössä sosiaalipalveluissakin. Haastattelussa toivottiin kunnille yhteistä sote-tietojärjestelmää, yleensä maakunnan laajuisena. Väläyttipä yksi haastatelluista sitäkin ajatusta, että miksi ei voisi olla koko maassa yksi yhteinen tietojärjestelmä, kun hoitaahan Kelakin asioita valtakunnallisesti. Kolmanneksi tuli esille *epävarmuus*: ei ole oikein kenelläkään käsitystä siitä, mitä lähitulevaisuus tuo tullessaan.

Sikäli kun ei ollut tiedossa sote-uudistuksen jatkolinjauksia ja konkreettisia palvelujen järjestämistä koskevia poliittisia tai hallinnollisia päätöksiä, oltiin monissa ratkaisuissa vähintäänkin kahden vaiheilla: lähdetäänkö ylipäätään mukaan siihen tai tähän tietojärjestelmän uudistamiseen vai odotetaanko esimerkiksi päätöksiä mahdollisista yhteisistä järjestelmähankinnoista. Se kävi selvästi ilmi, että jos lähdettiin mukaan uudistamiseen, niin koetettiin miettiä – ja siis jo vastuullisesti ennakoida – olisi-

ko valittu kehitysaskel käyttökelpoinen ja hyödyllinen myös mahdollisessa tulevassa sote-palvelujen organisoitimuksissa.

Sote-uudistuksesta keskusteltaessa tuli esille kuntien odotus yksittäisiä kuntia vahvemman palvelujen järjestäjätahosta, ”isommasta orkesterista”(H11) tai ”leveämmistä hartioista” (H32), jonka myötä voitaisiin turvata palvelutoimintaan nykyistä pitemmän aikavälin kattava suunnittelu ja rahoitusmalli. Sen arvioitiin ylipäätään varmistavan palvelujen tuottamisen jatkossa ja panostukset suunnitelmallisen, kustannustehokkaan ja vaikuttavan toiminnan kehittämiseen. Satsauksia peruspalvelujen kehittämiseen ja toisaalta erikoissairaanhoidon, perusterveydenhuollon ja sosiaalihuollon palvelujen yhdistämisen mahdollistavaa organisoitimuksia odotettiin jo.

”Se siilojen purkaminen, perusterveydenhuollon erikoissairaanhoidon ja sosiaalihuollon palvelujen väliltä, kyllä ne luonnolliset toimintarajapinnat olisi tultava luonnollisiksi, ne ovat keinotekoisia nyt. Jos se aiheuttaa harmia työntekijöille nykytilanne, niin aiheuttaa se suunnaton harmia myös heidän työvälineilleen. Sinne joudutaan tekemään keinotekoisia asioita näiden raja-aitojen vuoksi. Tämä on iso kysymys, joka lähtee ratkaisemaan monta muuta asiaa, avaa pelikentän näille työvälineille, tietojärjestelmille, miten niitä voidaan kehittää.” (H52)

Myös se tuli haastatteluissa esille, että mahdolliseen sote-maakuntamalliin siirtymisen myötä sote-kehittämisen ja raportoinnin asemaa tulisi vahvistaa nykyisestään. Mitä suurempi olisi tulevaisuuden sote-palvelukokonaisuus, sitä ilmeisempänä nähtiin tarve systemaattiselle tietotuotannolle, tiedonhallinnalle ja tietojohdantamiselle työn hallinnan tukemiseksi ja jatkuvan kehittämisen varmistamiseksi.

3.2.3 Inhimillistä pääomaa on, epäsystemaattisuus vaivaa

Haastatteluissa sosiaalipalvelujen toimialajohto sai kiitosta siitä, että heillä on yleensä ottaen myönteinen ja uudistava asenne sosiaalipalvelujen tietojohdantamiseen. He ovat koko ajan kuulolla sen suhteen, missä mennään muualla ja mitä uutta tai muu-

toksia on tulossa. Johdolla arvioitiin olevan asiantuntemusta ja osaamista: he ovat hyvin selvillä toimialansa asioista ja johtavat sitä laajan yhteiskunnallisen näkemyksen pohjalta visionäärisesti. Tietohallinnon vahvuudeksi tunnistettiin tietosisältöjen asiantuntemus ja se, että tietosisältöjen vieminen tietojärjestelmiin toimii. Myös Maisesa-malli eli tietojohdantamista tukevan tietojärjestelmän osaava käyttö tuli esille yhtenä vahvuutena. Aineettoman pääoman näkökulmasta vahvuudet painottuivat ihmilliseen pääomaan. Rakennepääoman osalta kiitosta sai johdon luoma myönteinen asenneilmapiiri sekä toimivat järjestelyt tietosisältöjen viemiseksi tietojärjestelmiin. (Vrt. Laihonen ym. 2013, 38.)

Kritiikkiä tuli siitä, että sosiaalipalvelujen tietojohdantamisen näkökulmasta työn tavoitteet on määritelty liian yleisellä tasolla, eivätkä ne ohjaa työtä niin selkeästi, systemaattisesti ja pitkäjänteisesti, kun toivottaisiin. Jos tavoitteet eivät ole selkeitä, on työn tukeminen tietohallinnon näkökulmasta vaikeaa. (Vrt. systemaattisuuden ja suuntatietoisuuden kaipuu terveydenhuollon organisaatioissa, Kivinen 2008, 202.)

”Me osataan kyllä miettiä ja visioida niinku pitkälle eteenpäin, mutta kyllähän tosiasia on, että (...) puuttuu palvelualueen pidemmän aikavälin, esimerkiksi kolmesta viiteen vuoteen ulottuva strategia. Meillä on strategia, joka on minun mielestä liian yleisellä tasolla. Ja minusta meillä on se tilanne, että me edelleen eletään liian kädestä suuhun, pelkän yhden vuoden toimintasuunnitelman näkökulmasta. Se on heikkous. (Palvelualueen, lisäys T.K.) strategia ohjaisi toimintaa systemaattisemmin, nyt on välillä sanoisinko tuuliviiritoimintaa. Ja se näkyy ja se syö ja kuluttaa turhaan resursseja, sekä rahaa että henkilöstön työpanoksia. Mä niinku kaipaisin selkeämpää tekemistä.” (H16)

Sosiaalipalveluille tyypillinen krooninen asiakas- ja tietotulva sekä kiire kuuluivat haastatteluihin. Osa sosiaalipalvelujen uudistuksista ja niihin liittyen johdon tietopyynnöistä koettiin nopealla aikataululla tulleiksi, sellaisina suunnittelemattomiksi ja vaikeiksi ennakoita. Jos tietohallinnosta reagoitiin pikatietopyyntöön muistuttamalla muutosprosessin kokonaisuudesta, eli että ensin tarvittaisiin eri asiantuntijoiden yh-

teinen neuvottelu, sitten pitäisi viedä sovitut muutokset tietojärjestelmään, laatia kirjaamisohje ja järjestää asiaankuuluva käyttäjäkoulutus, kasvoi riski siihen, että koko muutostarpeesta luovuttiin.

Sosiaalityön tietojärjestelmä oli erillinen muista tietojärjestelmistä, eikä voitu automaattisesti yhdistää tietoja terveydenhuollon tietoihin. Sikäli kun tietoja ei ollut kirjattu rakenteisesti, ei niitä saatu myöskään raportoitua toivotusti. Tietoon pohjautuvaa arviointia ja vaikuttavuuden seuranta jätettiin niiltä osin vielä kaipaamaan. Raportointia kokonaisuutena ei välttämättä johdon taholta juuri ohjattu, mutta esimerkiksi Maisema-mallin tietojärjestelmän käytön ja raportoinnin koettiin ainakin järjestelmään siirtymisen alkuvaiheessa vievän vielä liian paljon työaika. Tietohallinto puolestaan muistutti, ettei siellä voida tehdä määrytyksiä, mitä tietoa mihinkin yhteyteen tarvitaan, vaan ne kuulu tehdä joka tapauksessa sosiaalipalvelujen johdossa – jonkinlaisella prosessilla, ennemmin tai myöhemmin.

Myös sosiaalityön henkilöstön osaamisen johtamisessa kunnissa tunnistettiin aikojen kuluessa eri syistä kasautuneita puutteita: kaikilta osin henkilöstön osaaminen ei ollut ajantasaista ja havaittiin, että tehtiin työtä niin kuin on aina tehty. Sekin todettiin, että joskus työyhteisöissä voi olla sellaisia pulmia, joihin olisi päästävä pureutumaan muilla keinoilla kuin esimerkiksi tuomalla uusia teknisiä työvälineitä työhön. Tietojohtaminen ei tietenkään tee muita johtamisen ulottuvuuksia, kuten henkilöstöjohtamista, tarpeettomiksi. Sen sijaa tietojohtaminen voi tuoda esille henkilöstöjohtamisen tarpeellisuuden ja keskeiset panostamiskohteet.

3.2.4 Tietojohtamisen mahdollisuudet ja uhkat

Merkittäväksi tulevaisuuden mahdollisuudeksi sosiaalipalvelujen tietojohtamisessa arvioitiin se, että johdolta löytyy kykyä visioida asioita vuosiksi eteenpäin. Mahdollis-

suudeksi nähtiin siirtyminen maakunnalliseen sote-järjestämismalliin, jossa poliittinen ohjaus kertoisi selkeästi, mihin uudistuksiin lähdetään mukaan ja mihin ei. Kehittämistyö voitaisiin priorisoida, suunnitella ja toteuttaa (resurssit, tuki, seuranta) kunnolla – toki pohdittiin, että kehittämistoimintaa voitaisiin edistää ilman sote-uudistustakin jo.

Mahdollisuudeksi nähtiin se, että analysoitaisiin riittävän hyvin asiakastilanteet ja ilmiöt, joita käsitellään. Tehtäisiin raportoinnista vahva strateginen elementti, jota johto ohjaisi. Määriteltäisiin yhdessä työtä koskevia mittareita, priorisoitaisiin mitä mittareita milloinkin seurattaisiin (vähenisi analyysityö) ja kehitettäisiin työtä saadun tiedon pohjalta. Hankittaisiin maakunnalle yhteinen sote-tietojärjestelmä, johon liitettäisiin automaattinen analyysi-ohjelma ja tehtäisiin kaikki kirjaukset suoraan sähköiseen järjestelmään (vähenisi manuaalinen työ). Uuden tietojärjestelmän kautta saataisiin yhdistettyä sosiaali- ja terveydenhuollon asiakastiedot, löydetäisiin esimerkiksi paljon palveluja tarvitseva ”suurkuluttaja”-asiakaskunta ja voitaisiin sitten kohdentaa erityistä ohjaustyötä heidän tilanteisiinsa.

Uhkaksi tai riskiksi hyvien asioiden toteuttamiselle tunnistettiin se, että jos kunnalla itsellään ei ole selvää sosiaalipalvelujen tietojohdamisen etenemissuuntaa ja – suunnitelmaa, niin ulkopuoliset toimijat voivat ottaa ikään kuin liikaa tai perustelemattomasti ohjausvaltaa itselleen. Käytännössä kyse on esimerkiksi tulevan maakunnallisen sote-järjestäjätoimijan ja valtion ohjausroolin vahvistumisesta ilman, että kunta itse olisi vahvasti omien pohdittujen tavoitteidensa ja tilannekatsaustensa pohjalta osallisena yhteisen työn suuntaamisessa. Toiminnan koettaisiin ikään kuin *”karkaan van omista käsistä”*. Ja edelleen, jos kunnalla ei ole selvää sosiaalipalvelujen tietojohdamisen strategiaa ja yhdessä määriteltynä keskeisiä tavoitteita, joihin toimintaa ja etenemistä siltä osin peilataan, on vaikea arvioida kehitystä tai perustella myöskään kehittämistoiminnan resurssitarpeita.

Arjen työpaineet, liian suuret työmäärät resursseihin nähden saattavat puolestaan aiheuttaa lipsumista ja luopumista sinänsä tärkeistäkin raportoinneista. Kiireestä, huolimattomuudesta, määrittelemättömyydestä tai suunnittelemattomuudesta johtuvien mahdollisten väärin kirjauksien kohdalla virheillä on riski kertautua prosessien edetessä alun perin virheellisen tiedon pohjalta. Kyse on sekä raportoinnista että kaiken raportoinnin pohjana olevan tiedon kirjaamisen hallinnasta.

Vanhojen tietojärjestelmien tiedonhallinta, tietojen eheys ja löytyminen jatkossa tuntuu riskiltä samaten kuin tietoturvan ja tietosuojan toteutuminen monien muutosten yhteydessä. Yksi keskeinen muutostekijä tässä on Itä-Suomessakin kuntaliitokset, joiden yhteydessä on syytä olla hereillä myös tietojohdamisen ja tietohallinnon kysymysten osalta. Nyt tietojen saatavuutta on varmistettu esimerkiksi paperiarkistoinnin avulla. Lait muuttuvat vuosien myötä ja on hyvä olla jatkossakin huolellinen siinä, kenellä organisaatiossa on teknisesti pääsy lukemaan mitään asiakirjoja, mitkä ovat julkisia päätöksiä tai asiakirjoja ja mitkä eivät sitä ole, ja miten tekniikka tukee tai ei tue virheetöntä toimintaa tältä osin. Teknologia kehittyä, sähköistä asiointia rakennetaan esimerkiksi pilvipalvelujen kautta, onko siellä miten hyvin tietoturva järjestyksessä vuosikymmeniksi eteenpäin.

3.3 KEHITTÄMINEN KAI PAA SYSTEMAATTI STA JOHTAMI STA

3.3.1 Asenne hyvä, toteutus vielä ontuva

Kolmantena tutkimustehtävänä oli hakea vastauksia siihen, millaisia käsityksiä kunnallisissa sosiaalipalvelujen esimiestehtävissä ja niihin suoranaisesti kytkeytyvän tietohallinnon/tiedonhallinnan johto- ja kehittämistehtävissä työskentelevillä henkilöillä on *tietojohdamisen kehittämisestä sosiaalipalveluissa*. Haastatteluissa tuli esille vah-

vuuksia ja mahdollisuuksia sekä heikkouksia ja uhkia. Kannustusta tuli siihen, että johto ottaisi nykyistä vahvemman otteen sosiaalipalvelujen tietojohdamista koskevaan kehittämistoimintaan ja sen uudistamiseen sekä huolehtisi käytännössä monilaisesti henkilöstöä osallistaen, tukien ja seuraten, että yhteisessä työssä alettaisiin toimia tiedon pohjalta toisin.

Vahvuutena ja mahdollisuutena tietojohdamisen kehittämistyön kannalta nähtiin se inhimillinen ja osin rakennepääomakin, että sosiaalipalvelujen johdon asenne on kehittämismyönteinen ja käytännössä johto antaa hyvin tilaa kehittäjille. Tämä luo uskoa tulevaisuuteen, mikä on todella tärkeä asia:

”Plussaa on se johdon asenne, että aina haetaan joka tasolla niihin ketteriä ratkaisuja ja aika nopeastikin voidaan tehdä isoja muutoksia. Se on ykkösasia tietysti. Meidän johdossa on hyvä se, että jos sieltä joku osaja nousee, niin kyllä hänelle annetaan sitä tilaa, ja siihen olen erittäin tyytyväinen. Saattaa nousta jonkun alainenkin jonkun isomman asian hoitajaksi, jos hänellä on sitä potentiaalia, on hyvä, että sitä ei pelätä.(...) silleen asenteellisestihan ei ole ongelmaa tämän meidän johdon kanssa, se antaa mahdollisuudet mihin vaan, kun saataisi vain ne (kehittämisen-, lisäys T.K.) prosessit järkeviksi. Prosessit ovat tärkeitä, ne kohdilleen.” (H42)

Tietohallinnossa puolestaan arvioitiin osattavan katsoa jo lähtökohtaisesti suuria kokonaisuuksia ja tiedollinen osaaminenkin on vahvaa. Tietohallintoa kiitettiin siitä, että se on ollut valmis lähtemään mukaan kansallisiin hankkeisiin ja aikaisempi kokemus mukanaolosta esimerkiksi Kanta-arkiston käyttöönotossa katsottiin eduksi myös tulevien kehittämishankkeiden varalle. Kanta-arkiston käyttöönoton kokemusten pohjalta arvionsa tehneiden haastateltujen mukaan vaikutti siltä, että hiljattain julkaistu Kanta-arkiston toimeenpanosuunnitelma olisi lupaava askel edetä alueilla. Sosiaalipalvelujen kehittämisessä arvioitiin olevan vielä runsaasti paikkoja hyödyntää hyvinvointitekniologiaa, siinä olisi lupaavia tulevaisuuden mahdollisuuksia.

Heikkouksiksi tunnustettiin kehittämistoiminnan suunnittelemattomuus, epäsystemaattisuus, liika kiire ja käytännössä kehittämisen johtamisen puutteet. Kovin monta rautaa oli kunnissa tulella yhtä aikaa, kehittämistyötä ei ollut systemaattisesti priorisoitu, järjestetty tai kokonaisuutta johdettu. Tästä huolimatta kehittämistuloksia saatettiin odottaa tulevaksi nopeasti.

“(...) Sitten kun ne tehtävät alkaisivat olla suunniteltu, että kauanko niihin menee aikaa, ainahan voi mennä vähän enemmänkin kuin mitä on suunniteltu, niin me saataisiin vuosikelloon ne (projektit, lisäys T.K.) esille. Kun kaikki haluavat aina keväksi ne, niin olisi mahtava laittaa, että näin monta käynnistyy ja ne kaikki työllistävät tätä pientä tietohallintoyksikköä. (...) Että tehtäisiinkö hyvin se, mikä tehdään. (...) Koska sitten se meidän suunnittelu, kun he luulevat, että tapahtuu viikossa, kun siinä saattaa mennä vuosi, ennen kuin ne ratkaisut on mietitty ja taustat tehty ynnä muuta sellaista.” (H52)

Kehittämistyö vaatii aikaa, eikä riitä, että sitä olisi yhdellä taholla, vaan tietojohdoksen uudistaminen sosiaalipalveluissa edellyttää monialaista yhteistyötä sekä yhteistyötä henkilöstön ja johdon kesken. Yhteistä kehittämisäikää tulisi olla käytettävissä monella eri taholla samanaikaisesti. Kehittämistyötä tulisi systematisoida ja panostaa sosiaalipalvelujen substanssijohdon ja tietohallinnon johdon välisen yhteistyön tiivistämiseen jo uudistuksia suunniteltaessa. Johdon rooli on merkittävä kehittämistoiminnassa monella tavalla ja monessa vaiheessa. Sitäkin pohdittiin ääneen, että johtavatko moninaiset kehittämistoiminnat käytännössä miten laajoihin ja vaikuttaviin uudistusasteleisiin, etenevätkö läpi linjan organisaatiossa, vai onko turhan iso riski jäädä osittain yksittäisten johtajien yksinäisiksi ponnistuksiksi.

Kun haastatteluissa korostui se, että tietotekniikka liittyy nykyisin kaikkeen organisaation toimintaan, niin työtä koskevissa muutoksissa pohdittiin paitsi viestinnän/tiedotuksen niin myös konkreettisen neuvonnan, ohjauksen ja asiantuntijakonsultoinnin roolia valtakunnan tasolta kuntiin päin. THL/OPER-yksikkö on vähitellen ottanut omaa rooliaan operatiivisen toiminnan kehittämisessä, mutta voitaisiinko

merkittävässä muutoksissa keskittää neuvontaa esimerkiksi Kuntaliittoon ”hanke-toimistona” ja tarvittaessa jalkautua alueille neuvomaan, mihin toimenpiteisiin kunnissa olisi seuraavaksi ryhdyttävä ja mistä kuntien henkilöstö saisi asiaan kuuluvaa lisäkoulutusta.

3.3.2 Talous näkyy ja tuntuu

Haastatteluajankohta osui taloudelliseen ahdinkoon suomalaisissa kunnissa, ja talousarvioprosessia tarkasteltiin kautta linjan haastatteluissa erittäin kriittisesti. Vain yhdeksi vuodeksi kerrallaan budjetin laatiminen on haastateltujen mielestä liian lyhytnäköistä, puhumattakaan säästöpäätöksistä, joita tehdään kireiden talousnäkymien aikaan kesken toimintavuotta hyvinkin lyhytnäköisesti, vain kuluvan toimintavuoden tilinpäätöstä ja taloudellista tulosta silmällä pitäen. Ylipäätään talousarvio-prosessin arvioitiin vievän liikaa johdon huomiota ja työaikaa vuosittain.

”Että kun tää on niin lyhytjänteistä, tässähen mennään tällä vuosiperspektiivillä että yhden vuoden talousarvio laaditaan, vaikka senhän pitäisi olla Kuntalain mukaankin useammalle vuodelle, mutta eihän se käytännössä näin ole toiminut. Niin ne on niin uskottomia töllöntöitä, mitä sitä kautta niinku joudutaan tekemään. Jos tänä vuonna satsataan ennaltaehkäisevään niin ensi vuonna sanotaan, että nyt tulee etsiä sopeuttamis- ja säästökohteita, ja saattaa mennä hyviä hankkeita sitä kautta. Eihän meidän asiakkaat ole yhden vuoden asiakkaita välttämättä vaan tarvitaan sitä pitkäaikaista.” (H11)

”Onhan se kestämatöntä, että kahdeksan kuukautta nuo johtoryhmän jäsenet analysoi tuloksia tai suunnittelevat uutta (budjettia, lisäys T.K.), ei siinä ole järjeä. Hyvin lyhytnäköistä, ei pystytty parempaan, koska ei voida tietää, mitä luottamushenkilöt taas sitten haluavat. (...) Kaikki vesitty sitten, kun tulee se säästämisen paine, niin sitten ei mietitä vaan punakynä heiluu. Ihan järjetöntä työajan käyttöä, se (aika, lisäys T.K.) pitäisi käyttää johtamiseen.” (H42)

Sote-kehittämisen ja raportoinnin asemaa puolestaan tulisi selkeästi vahvistaa strategisena ohjauskeinona mahdollisen maakuntamalliin siirtymisen myötä. Haastatte- luissa tuli useaan otteeseen esille, että ilman johdon systemaattisesti ohjaamaa rapor- tointia ja analysointia ei voi puhua, että palvelutoimintaa ja sen kehittämistä johde- taan tiedolla.

”Se mihin me voitaisiin tarttua, on se, että tehdään itse asiassa raportoinnista selkeä strateginen elementti. Se, mitä se tarkoittaa, lähtee viemään käytännössä koko asiaa tiedon alkulähteille ja määrittelyyn. Jos me ei pidetä sitä tietojoha- mista ja sen pohjalla sitä raportointia hyvinkin keskeisenä toimintana, niin ei se sitten myöskään lähde ohjautumaan ikään kuin sen tietosyötön ja sisällön oh- jaamiseen.” (H52)

Tietohallinnon joukoissa tunnistettiin ja tunnustettiin olevan jonkin verran myös ar- kailua esittää omia näkemyksiä juuri silloin, kun niitä kysytään. Kenties rohkaisua tarvittaisiin siihen, että keskeneräiset ajatuksetkin ovat uutta tietoa ja sen kautta toi- mintaa – tai päinvastoin, uutta toimintaa ja sen kautta uutta tietoa – luovassa asian- tuntijatyössä tervetulleita.

3.3.3 Yhteinen pysähtyminen, osallisuus ja johdon tuki

Entä voisiko mikään uhata hyvien ajatusten ja suunnitelmien toteuttamista? Se poh- ditutti, että löytyykö sittenkään käytännössä tarpeeksi työaika kehittämiselle. Ja on- nistutaanko vahvistamaan tietohallinnon osallisuutta ja edistettyä kehittämistyön uudistamista yhteiseksi palvelutoiminnan johdon, tietohallinnon ja henkilöstön kes- ken.

”Suurin uhka on, ettei päästä etenemään tässä. Pitää saada tiedonhallinnan osaaja asemoitua siihen toimintaan, oikeeseen paikkaan, tiettyihin porukoihin saadaan heidät ottamaan tieto, että heidän tietonsa jalostuu vielä niin kuin eteenpäin, mutta myös sitten antamaan tietoa niistä mahdollisuuksista, mitä voisi tehdä. Ellei tässä onnistuta, voi mennä yksittäisten henkilöiden ajatteluksi tai ajattelemattomuudeksi. Jos ei ole luonnollinen osa sitä organisaation toimin-

taa, ei siitä oikein paljon se suurempaakaan tule. Johdon tuen tarvii. Ylin johto ja operatiivinen johto.” (H52)

Sosiaalipalvelujen tietojohdamisen osalta kannettiin huolta siitä, kuntien keskinäinen yhteistyö on vielä suhteellisen vähäistä ja vähemmän organisoitunutta kuin terveydenhuollon puolella. Toisaalta aihepiirissä toimii valtakunnallisia ja alueellisia kehittämissyrymiä, joissa koettiin että ovat tällä hetkellä vahvimmin edustettuina lähinnä suuret kaupungit. Monenlaisia työn muutospaneita on koko ajan. Esimerkiksi sosiaalihuollon asiakasasiakirjalakiin perehtyminen koettiin että oli vielä suurelta osin kesken ja sen myötä laista aiheutuvien muutosten ennakoitinkin pitkälti tekemättä. Sekin kehittämistyön kokonaisuudessa hieman mietitytti, että jos uudistukset koetaan jotenkin ulkoapäin annetuiksi, ne saattavat jäädä käytännössä juurtumatta osaksi organisaatioiden toimintaa. Osallisuus energisoi ja sitouttaa.

Haastattelun lopulla vastaajat saivat eteensä paperilla 15 sosiaalihuollon tiedonhaldinnan kehittämistoimenpiteen listauksen (mukaellen Lehmuskoski ja Linna 2014), ja heitä pyydettiin arvioimaan, kuinka tärkeänä he pitävät kyseisten toimenpiteiden toteuttamista. Palaute oli selkeä ja yksimielinen: kaikkia listassa esitettyjä toimenpiteitä pidettiin tärkeinä. Kansa-arkistoon valmistautuminen sekä yhtenäiset käsitteet sosiaalipalveluissa ja tietojärjestelmissä saivat kaikilta vastaajilta arvion erittäin tärkeiksi (30/30 pistettä) toimenpiteiksi. Yhtenäisten käsitteiden käyttö sotessa sekä toiminnan ja talouden tunnuslukujen määrittely saivat myös erittäin vahvan kannatuksen (29/30 pistettä), samoin kuin tietojohdamisen/tietojohdamisen osaamisen vahvistaminen sekä niihin liittyvien tukivälineiden kehittäminen ja käyttöönotto. Sosiaalipalvelujen tuotteistaminen oli listalla ainoana sellainen, josta ajateltiin, että se ei nyt ole ihan niin tärkeää (23/30 pistettä) kun muut mainitut toimenpiteet. Tulokset tukivat vahvasti aikaisemman esiselvityksen tuloksia siinä, että jatkotoimenpidehdotuksiksi oli onnistuttu kirkastamaan tärkeimmät ja edelleen hyvin ajankohtaiset asiat.

4 Johtopäätökset ja pohdinta

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä tarkasteltiin tietojohdamista ja sen kehittämistä sosiaalipalveluissa, joiden järjestämismvastuu on kunnalla. Sosiaalipalvelujen tietojohdamisella viitattiin lähtökohtaisesti tietoon pohjautuvaan, erityisesti sosiaalipalvelujen johtamiseen ja kehittämiseen. Kyse on tietoon ja tietojohdamiseen liittyvien käsitysten, prosessien, resurssien, teknologioiden sekä niiden kehittämisen nykytilan ja tulevaisuuden hahmottamisesta. Tutkimus kohdistui sosiaalipalvelujen johdon ja sosiaalipalveluihin läheisesti kytkeytyvän tietohallinnon johto- ja kehittämistehtävissä työskentelevien henkilöiden käsityksiin.

Laadullisena tapaustutkimuksena toteutetun työn tutkimusaineisto kerättiin toukuu-kuussa 2015 teemahaastattelulla. Haastateltavina oli yhteensä kuusi henkilöä, jotka työskentelivät kunnassa tai kuntayhtymässä Itä-Suomen sosiaalialan osaamiskeskuk-
sen (ISO) toiminta-alueella. Sosiaalialan tiedonhallinnan kehittäminen on keskeinen strateginen painopiste ISO:n toiminnassa. Tässä vastauksia haettiin siihen, miten haastateltavat määrittelevät tietojohdamisen, millaisia käsityksiä heillä on sosiaalipalvelujen tietojohdamisen nykytilasta ja tulevaisuudesta sekä millaisia käsityksiä heillä on erityisesti tietojohdamisen kehittämisestä sosiaalipalveluissa.

Tulosten mukaan tietojohdaminen määriteltiin kunnassa tiedolla johtamiseksi: tiedon jalostamiseksi ja hyödyntämiseksi organisaation päätöksenteossa ja toiminnan kehittämisessä. Vastaajien tietotarpeet olivat laajat, samoin kuin keinot ja yhteistyöverkostot – niin organisaatioiden sisällä kuin niiden ulkopuolella – tarvittavan tiedon hankkimiseksi. Voi hyvinkin ajatella, että käsitteen tieto ”muinaiseen” alkuperään liittyvä vahva toiminnallinen ulottuvuus tiedon varassa menestyksellisestä toiminnasta sekä

käsitteen yhteydet haltuun/käsiin saamisesta (vrt. Niiniluoto 1996, 7–9) näyttivät elävän tässä aineistossa aktiivisina ja monipuolisina pyrkimyksinä hankkia tietoa.

Tietojohtamisen määritelmässä oli jo viitteitä siitä, mihin muu tutkimusaineisto antoi lisävahvistusta: tietojohtaminen ylittää tai läpäisee perinteiset funktiorajat kunnassa eri yksiköiden, hallinnollisten tasojen sekä eri alan osaajien välillä (vrt. Laihonen ym. 2013, 11) – tai ainakin sen tulisi vastaajien mielestä hyvin toimiessaan niin tehdä. Julkisten sosiaalipalvelujen kohdalla on yhteiskunnallista toiminnan läpinäkyvyyttä, vaikuttavuutta ja tilivelvollisuutta silmällä pitäen ylitettävä organisaatiorajatkin.

Tietojärjestelmät eivät kuitenkaan vielä palvelleet parhaalla mahdollisella tavalla tietojohtamista ja työn kehittämistä. Sosiaalipalvelujen johdon näkökulmasta kunnassa oltiin osaltaan enemmän nykykäytössä olevien tietojärjestelmien ”armoilla” kun niiden kautta ketterästi palveltavina: Asiakaspalvelutyötä kirjattiin joiltakin osin edelleen manuaalisesti, eivätkä tietojärjestelmät taipuneet vastaamaan johtamisen kannalta merkittäviin sosiaalipalvelujen tai sosiaali- ja terveydenhuollon yhteisen tilannekuvan tietotarpeisiin. Järjestelmistä puuttui rakenteista kirjaamista edellyttäviä tietosisältöjä eikä sosiaali- ja terveydenhuollon rajapinnoilla toimittaessa saatu riittävästi tietovarantoja yhteiskäyttöön. Taloustiedot eivät kaikilta osin automaattisesti yhdistyneet palvelutoiminnan asiakastietoihin. Tilanne oli toki tältä osin selvästi valoisampi niissä kunnissa, joissa oli käytössä Kuntamaisema Oy:n Maisema-tietojärjestelmä.

Kunnan hyvinvointikertomuksen hyödyntämisessä oltiin yleensä vielä varsin alkuvaiheessa. Haastatteluissa pohdittiin, että raportoinnin ja sote-kehittämisen asemaa tulisi vahvistaa ja toisaalta, että tietojohtamisen näkökulmasta strategiset tavoitteet ovat osin liian yleisiä. Kunnan hyvinvointikertomus ansaitsisi lisäpaneutumista ja voisi olla jatkossa yksi väline luoda tilannekuvaa ja vastata näihin pohdintoihin. Uusi

sosiaalihuoltolaki kiinnittää erityistä huomiota hyvinvoinnin edistämiseen sekä rakenteelliseen sosiaalityöhön (Sosiaalihuoltolaki 2014, luku 2). Myös tuore selvityshenkilöryhmän sote-linjauus käsittelee tulevaisuuden itsehallintoalueiden ja kuntien yhteistyötä hyvinvoinnin ja terveyden edistämässä (Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen ja itsehallintoalueiden valmistelu 2015, 9–10, 29–30).

Tietojohtamisen keskeisenä tehtävänä julkisissa sosiaalipalveluissa on muodostaa kokonaiskuva, tilannekuva kunnan hallussa olevasta tiedosta, ja valjastaa tieto ohjaamaan kunnan järjestämävastuulla olevaa palvelutoimintaa: sen suunnittelua, toteuttamista, arviointia, kehittämistä ja seuranta. Palvelutoimintastrategiaa ja sen tavoitteiden saavuttamista konkreettisesti tukevan tietojohtamisen tulee määrittellä se, mitä tietoa kerätään ja miksi. (Vrt. Laihonen ym. 2013, 11–12). Tässä tutkimuksessa sosiaalipalveluihin kytkeytyvän tietohallinnon johdon ja kehittämisen asiantuntijoiden viesti oli vahva siitä, että tietohallinnon tulisi saada hyvissä ajoin ennakkoiden tieto, mitä tietoja järjestelmistä tarvitaan, sekä tietoa myös tulevista uudistuksista, jotta niitä voitaisiin tukea tietohallinnon keinoin. Tämä on sosiaalipalvelujen tietojohtamisessa onnistumiseksi ratkaisevan tärkeää ja erittäin kannatettavaa.

Tietotarpeiden määrittely ei kuitenkaan ole aina yksinkertaista: Asiantuntijan, ja tässä tapauksessa asiantuntijatyön johtajan, voi joskus olla vaikea itsekään tunnistaa omia tietotarpeitaan. Kun organisaation toimintaympäristö ja organisaatio muuttuvat, niin muuttuvat myös tietotarpeet – sosiaalipalveluissa myös asiakkaiden tarpeet muuttuvat kuin myös lainsäädäntö sekä muu normisto ja palvelut niihin vastaamiseksi. Asiantuntijatyön itsessään voi määrittellä ennalta tuntemattomien ongelmien ratkaisemiseksi. Sikäli kun näin on, ei kaiketi ole mahdollista ennalta täsmällisesti määrittellä, mitä kaikkea tietoa esimerkiksi sosiaalipalvelujen kohdalla ongelmien ratkaisemiseksi tullaan tarvitsemaan. (Vrt. Laihonen ym. 2013, 25.) Tästäkin syystä on erittäin tärkeää tehdä monialaista yhteistyötä: etsiä yhdessä vastauksia siihen,

mitä tietoja tarvitaan ja miten ne milloinkin voitaisiin saada käyttöön. Sosiaalipalveluissa monialaisuus tuttua asiakaspalvelutyössä mutta sitä tarvitaan työssä laajemminkin.

Kunnan arki näyttäytyi tutkimuksessa paljon työtä sekä talous- ja muospaineita sisältävänä - mukaan luettuna ajankohtaiset sosiaalihuollon lainsäädäntöuudistukset, kuten sosiaalihuoltolaki ja asiakasasiakirjalaki. Johtamisessa korostui vahvasti talous: vuosibudjetin laadinta, seuranta ja nopea reagointi säästötarpeisiin. Tätä myös vahvasti kritisoitiin ja pohdittiin, että taloutta kannattaisi suunnitella systemaattisesti yhtä toimintavuotta pitemmälle aikavälille, koko talousarvioprosessia kannattaisi olennaisesti nopeuttaa tai keventää ja siihen kokonaisuutena käytettyä johdon työaikaa ja työmäärää vähentää. Hyvin toimiva tietojohtaminen voisi tuoda ratkaisuja tähänkin. Talous on tärkeää, mutta kunnan perustehtävä on eri kuin vaikkapa pörssi-yhtiön.

Tutkimusaineistoa kerätessä sote-rakenneuudistuksen konkretisoitumista vasta odotettiin ja haastattelussa toivottiin hartaasti sekä vahvaa järjestämisvastuun kantajaa että selvästi nykyistä yhtenäisempää tiedonhallintaa. Elokuun 14. päivä julkistettu selvityshenkilöryhmän linjaus perustettaviksi kaavailuista itsehallintoalueista (9–12 aluetta) ja niiden yhteistyöstä tietohallinnossa ja digitalisaation hyödyntämisessä (Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen...2015, 12–14, 39–42) sisältää toteutessaan vastauksia tässä tutkimuksessa esille nousseisiin tiedonhallinnan pulmiin. Tavoitteiden toteuttamiseksi muiden muassa ehdotetaan luotavaksi lainsäädännöllistä pohjaa itsehallintoalueiden yhdenmukaisen kokonais- ja tietoarkkitehtuurin toteuttamiselle, yhteisille tietojärjestelmäratkaisuille ja tietohallinnon keittämiselle. (Emt. 2015, 13, 40.)

Tutkimuksessa tuli vahva tunnustus sosiaalipalvelujen johdon kehittämismyönteisyydelle, pyrkimyksille ajantasaisen tilannekuvan muodostamiseen sekä laajan yhteiskunnallisen näkemyksen pohjalta ponnistavalle visionäärisyydelle. Tämä on erittäin arvokas lähtökohta tietojohdattamisessa. Toisaalta sosiaalipalvelujen tietojohdattamisen näkökulmasta strategiat arvioitiin osin liian yleisiksi ja sellaisina vaikeiksi tukea tietohallinnon keinoin. Sosiaalipalveluille tyypillinen kiire sekä yhteistyön suunnitteleminen vaivasivat työn arkea. Laihonen ja kumppanit (2013, 54) ovat tuoneet esille sitä, miten olennaisia tekijöitä johdon toiminta ja tuki ovat tietämyksenhallinnassa onnistumisen kannalta eli johtajia todella tarvitaan. Kyse on heidän mukaan siitä, että asiantuntijatyössä korostuu johtajien rooli suunnannäyttäjänä, visioiden ja strategioiden laatijoina ja eteenpäin viestijöinä. Selkeä suunta ja tavoitteet motivoivat asiantuntijatyön tekijöitä, vaikka muissa tietämyksenhallinnan menetelmissä olisikin puutteita.

Tutkimusaineisto antaa viitteitä siitä, että vastuuhenkilöt ottavat nykyisissä linjaorganisaatioissaan vahvasti vastuun oman toimenkuvansa osalta, mutta vaikuttavan työn haasteet ja vaikeudet tulevat käytännössä eteen siinä, miten toimenkuvat ja vastualueet suhtautuvat toisiinsa: leikkaavatko ”vastuualueympyrät” ja mitä leikkauskohdissa tapahtuu tai ei tapahdu. Tietojohdattamisen näkökulmasta kysymysten pitäisi olla aidosti yhteisiä, monialaisesti jaettuina ja yhdessä ratkottavina. Eri yhteyksissä haastateltavat totesivat itsekään ääneen sen, kuinka tavoitteissa olisi pystyttävä etenemään ”läpi linjan”. Tulevaisuudessa, etenkin sote-uudistuksen edetessä, olisi erittäin tärkeää kyetä panostamaan ”monisuuntaisesti” eli myös horisontaalisesti yhteiseen työhön.

Tutkimustulokset tukevat sitä näkemystä, että tietojohdattamisen soveltaminen sosiaalipalveluihin kaipaakin vielä systemaattista kehittämistä. Myös sosiaalipalvelujen tietojohdattamisen kehittäminen kaipaakin yhteistä työaikaa, systemaattista johtamista, selkeitä

tavoitteita ja suunnitelmallista yhteistyötä. Tämä haastaa käytännössä yhteisen työn organisoimisen. Olisi oltava riittävästi ammatillista uteliaisuutta ja kärsivällisyyttä kuulla eri ammattilaisten määrittelyjä ratkottavista tietotarpeista. Olisi haettava yhteistä ymmärrystä, yhteistä kieltäkin. Sen enempää sosiaalipalvelujen johdolle tuttu sosiaalihuollon substanssikieli kuin tietohallinnon johdon käyttämä tietoteknologian terminologiakaan eivät itsestään selvästi avaudu puolin ja toisin.

Käytännössä niin tiedolla johtaminen kuin tiedon johtaminen, eli sosiaalipalvelujen dataperustan kuntoon laittaminen, edellyttävät organisaation johto- ja vastuuhenkilöiltä ymmärrystä, asennetta, motivaatiota, suunnitelmallisuutta, resursointia, konkreettista toimeen tarttumista sekä seurantaa (vrt. Pekkola 2014). Sosiaalipalvelujen johdon olisi osaltaan huolehdittava tietohallinnon asiantuntijoiden ja johdon osallisuudesta uudistustyössä. Laihosen ja kumppaneiden (2013, 71) mukaan tietohallintojohtajan (tai vastaavan) tulisi kuulua organisaation ylimpään johtoryhmään, jotta hän saisi tietoa organisaation toiminnasta ja voisi ennakoida tulevaisuuden tarpeita, ja jotta hän pystyisi myötävaikuttamaan uusien teknologisten mahdollisuuksien hyväksikäyttöön. Tutkimuksen pohjalta tähän on helppo yhtyä.

Tulosten valossa sosiaalipalvelujen tietojohtamiseen tuntuisi sopivan Knowledge governance -tyyppinen ajattelu (vrt. Ritala 2011): tietojohtamisen tulisi olla kokonaisvaltainen näkemys siitä, miten julkisten sosiaalipalvelujen vastuuorganisaatiossa ylipäätään toimitaan ja miten sitä johdetaan. Myös Laihosen ym. (2013, 79–80) mukaan tietojohtaminen tulisi nähdä koko organisaation läpäisevänä tapana toimia, eikä aina ole kyse suurista tietohauista tai raporteista, vaan arkipäiväisiltä tuntuvatkin oivallukset voivat auttaa kehittämään toimintaa. He korostavat sitä, että parhaimmillaan tietojohtaminen kytkeytyy osaksi organisaation normaaleja johtamiskäytäntöjä, auttaa hallitsemaan tietotulvaa sekä poistamaan päällekkäisiä työtehtäviä ja lisää-

mään kokonaisvaltaista ymmärrystä organisaation perustehtävästä. Tämä jos mikä olisi tervetullutta sosiaalipalveluissa.

Tutkimuksen esille tuomissa sosiaalipalvelujen tietojohdamisen kehittämistarpeissa on yhtymäkohtia Kivisen (2008, 202) havaintoihin terveydenhuollon organisaatioiden pulmista, joihin vastaamiseksi kaivattiin vahvistusta esimerkiksi systeemisyys-teen ja yhdistävyyteen. Systeemisyyden osalta suuntatietoisuus, eli tietoisuuden lisääminen organisaation tavoitteista ja strategioista, sekä teknisten että sosiaalisten järjestelmien kehittäminen ja hyödyntäminen nousivat ratkaisuuksi. Edelleen Kivisen mukaan olisi tärkeä rikkoa eri ammattiryhmien, yksiköiden ja organisaation eri tason raja-aidat. Näihin ehdotuksiin voi yhtyä sosiaalipalvelujen tietojohdamisen osalta ja todeta, että kehittämishaasteet ovat "sote-yhteiset".

Kuulumiset esimerkiksi aikuissosiaalityön kehittämisen arjesta (Rautajoki, Suojanen ja Kivipelto 2014, 113) kertovat, että sosiaalialan työssä hyödynnetään vielä liian vähän tutkimustietoa, eivätkä käytännön toimijat välttämättä tunnu oikein saavan kiinni siitä, miten tietoa oikeastaan voitaisiin tuottaa ja hyödyntää nykyistä enemmän tai vaikuttavammin. Sosiaalialalle kaivataankin vahvistusta tutkimusosaamiseen, aluelähtöiseen paneutumiseen eri aihepiireihin sekä konkreettiseen tutkimukselliseen kehittämistoimintaan. Väestön ikärakenteen vanheneminen, sote-uudistus ja yleisen taloustilanteen tiukkuus paineistavat osaltaan tekemään asioita julkisten palvelujen arjessa toisin kuin ennen ja osoittamaan tutkimuksellisin näytöin myös muutosten hyödyt.

Sosiaalihuollon ICT-kehittäminen on yksi tyypillinen aihepiiri, jonka monipuolinen ja kokonaisvaltainen kehittäminen on edellyttänyt (vrt. esim. Kortelainen 2010) – ja edellyttää jatkossakin – monipuolista, systemaattista ja pitkäjänteistä yhteistyötä paikallisten, alueellisten ja valtakunnallisten toimijoiden kesken. Suomessa sosiaalihuol-

lon ICT-kehittämisessä valtion rooli on ollut merkittävä, joskin kansainvälisesti verrattuna hieman myöhään, vasta 2000-luvun taitteessa käynnistynyt. Jatkossa tarvitaan lisää kiinnostusta aiheeseen niin käytännön toiminnassa kuin tutkimuksessakin, panostusta teknisen osaamisen kehittämiseen, olemassa olevan teknologian hyödyntämiseen ja alan tutkimukseen. Pienessä maassa tällainen monipuolinen ja kokonaisvaltainen lähestymistapa aiheen kehittämiseen voi olla yksittäisiä erillisprojekteja järkevämpi tapa edetä. (Kuusisto-Niemi ym. 2014.)

Tietojohtamiselle ja tutkimukselliselle kehittämistoiminnalle on aito yhteiskunnallinen tilaus – ei vähiten sosiaalipalveluissa, joiden mahdollisuudet ongelmien ehkäisemiseen, eri osapuolten varhaiseen tukemiseen ja kaikkein kalleimpien erityispalvelujen käytön vähentämiseen ovat ulottuvilla. Tiukan talouden aikaan olisi rohjettava panostaa kehittämisrakenteisiin ja työn resursointiin niin, että uudistusodotuksiin saataisiin yhä useammin kestävä kehityksen mukaisia, kustannustehokkaita ja vaikuttavia vastauksia. Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tulokset vahvistavat uskoa siihen, että Itä-Suomesta löytyy jatkossakin kiinnostusta ja osaamista sosiaalipalvelujen tietojohtamisen kehittämiseksi – riippumatta siitä, kuuluuko palvelujen järjestämisvastuu kunnalle tai tulevaisuudessa itsehallintoalueelle.

Lähteet

Alasuutari, Pertti. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Neljäs uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.

Eskola, Jari & Vastamäki, Jaana. 2015. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa Valli, Raine & Aaltola, Juhani (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 4, uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus University Press.

Häkälä, Niina & Lehmuskoski, Antero. 2015. Uudistuva tiedonhallinta lastensuojelun perhehoidossa. Perho-hankkeen loppuraportti. Saatavilla [www-muodossa](http://www.isonet.fi/web/guest/raportit) <URL: <http://www.isonet.fi/web/guest/raportit> > (Luettu 2.7.2015.)

ISO-toiminta 2015–2016. Toimintasuunnitelma. Itä-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus. Saatavilla [www-muodossa](http://www.isonet.fi/web/guest/ison-toimintasuunnitelmat-ja-kertomukset) <URL: <http://www.isonet.fi/web/guest/ison-toimintasuunnitelmat-ja-kertomukset> > (Luettu 13.4.2015)

Kivinen, Tuula. 2008. Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 158. Kuopio: Kuopion yliopisto.

Kortelainen, Pekka. 2010. Strategiasta yhteiskuntapolitiikaksi – katsaus sosiaalihuollon tietotekniikan kansalliseen kehittämiseen. Teoksessa Pohjola Anneli, Kääriäinen Aino & Kuusisto-Niemi Sirpa (toim.) Sosiaalityö, tieto ja teknologia. Jyväskylä: PS-kustannus. s. 21–44.

Koskinen Ilpo, Alasuutari Pertti & Peltonen Tuomo. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Kuusisto-Niemi Sirpa, Saranto Kaija & Rissanen Sari. 2014. Informatics in Social Services: Research, Developments and Outcomes from Finnish Perspective. Teoksessa Tavana, Ghapanchi & Talaei-Khoei (toim.) Healthcare Informatics and Analytics: Emerging Issues and Trends. IGI Global, s. 18-43. Saatavilla [www-muodossa](http://www.igi.global.com/book/healthcare-informatics-analytics/104746) <URL: <http://www.igi.global.com/book/healthcare-informatics-analytics/104746> > (Luettu 28.5.2015)

Laaksonen Maarit, Suhonen Marko, Paakkanen Esa, Mykkänen Juha & Satama Riikka. 2013. Kansallinen sosiaalihuollon asiakastietovaranto (KanSa) - Yhteenvedo toteu-

tusvaihtoehtoista ja linjauksista. Työpäperi 5/2013. THL. Saatavissa tietoverkossa <URL: http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/103122/URN_ISBN_978-952-245-829-2.pdf?sequence=1>(Luettu 27.6.2015)

Laki sosiaalihuollon asiakasasiakirjoista. 2015. Saatavissa www-muodossa <URL: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150254>> (Luettu 14.4.2015)

Laihonen Harri, Hannula Mika, Helander Nina, Ilvonen Ilona, Jussila Jari, Kukko Marianne, Kärkkäinen Hannu, Lönnqvist Antti, Myllärniemi Jussi, Pekkola Samuli, Virtanen Pasi, Vuori Vilma & Yliniemi Terhi. 2013. Tietojohdaminen. Tampereen Teknillinen Yliopisto, Tiedonhallinnan ja logistiikan laitos. Tampere: Juvenes Print.

Lehmuskoski, Antero. 2015. Tietojohdaminen. ISON internet-kotisivu. Saatavissa www-muodossa: <URL: <http://www.isonet.fi/tietojohdaminen>> (Luettu 12.4.2015)

Lehmuskoski, Antero & Linna, Tiina. 2014. Sosiaalihuollon tiedonhallinnan alueellinen yhteistyö. Nykytila ja kehittämistarpeet Pohjois-Savossa. Itä-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus. Saatavissa www-muodossa: <URL: <http://www.isonet.fi/>> (Luettu 12.4.2015)

Lönnqvist, Antti. 2011. Johdettaisiinko tiedolla? Saatavissa www-muodossa: <URL: <http://www.alykastyo.fi/johdettaisiinko-tiedolla>> (Luettu 12.4.2015)

Meristö Tarja, Molarius Riitta, Leppimäki Sami, Laitinen Jukka & Tuohimaa Hanna. 2007. Laadukas SWOT. Työkalu pk-yrityksen innovaatiovetoisen tulevaisuuden menestyksen turvaamiseksi. Turku: Åbo Akademi. Saatavissa www-muodossa: <URL: http://virtual.vtt.fi/virtual/proj3/innorisk/LAADUKAS_SWOT.pdf>(Luettu 13.4.2015)

Metsämuuronen, Jari. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. International Methelp ky. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Metsämuuronen, Jari (toim.). 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. 1. painos. International Methelp ky. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Morgan, Gareth. 1997. Images of Organization. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Niiniluoto, Ilkka. 1996. Informaatio, tieto ja yhteiskunta. Filosofinen käsiteanalyysi. 5. täydennetty painos. Helsinki: Valtion painatuskeskus ja Valtionhallinnon kehittämiskeskus.

Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka. 1995. The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York: Oxford University Press.

Pekkola, Samuli. 2014. Julkishallinto ja tietojohdamisen sysiä ja seppiä. Julkaistu Tietoasiantuntijat-lehden numerossa 3/2014 näkökulma-palstalla. Saatavilla www-muodossa: <URL: <http://www.tut.fi/novi/julkishallinto-ja-tietojohdamisen-sysia-ja-seppia/>> (Luettu 2.7.2015)

Pöysti, Tuomas. 2009. Tietojohdamisen tulevaisuus valtionhallinnossa. Esitys 3.6.2009. Saatavilla www-muodossa: <URL: <https://www.vtv.fi/ajankohtaista/puheet-ja-esitykset/2009>> (Luettu 13.4.2015)

Rautajoki Arto, Suojanen Riitta & Kivipelto Minna. 2014. Voiko Sosiaalityön tutkimus ja kehittäminen muuttaa käytäntöjä? Kokemuksia valtakunnallisen ja alueellisen tutkimus- ja kehittämistoiminnan yhteistyön vaikutuksista. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 1/14, s. 110–115.

Ritala, Paavo. 2011. Tietojohdamisen tulevaisuuden trendit. Tietoasiantuntija 2-3/2011 (26. vsk). Saatavissa www-muodossa <URL: <http://www.tietoasiantuntijat.fi/fi/cfmldocs/index.cfm?ID=1280>> (Luettu 13.4.2015)

Ruusuvuori, Johanna. 2010. Litteroijan muistilista. Teoksessa Ruusuvuori Johanna, Nikander Pirjo & Hyvärinen Matti (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino, s. 424–431.

Sosiaalihuoltolaki. 2014. 30.12.2014/1301. Saatavissa www-muodossa <URL: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141301>> (Luettu 30.12.2014)

Sosiaalihuoltolaki soveltamisopas. 2015. Versio 18. kesäkuuta 2015 (pyydetty täydennys ehdotukset ja kommentit 10.8.2015 mennessä). Helsinki: STM. Saatavissa www-muodossa <URL: <http://stm.fi/documents/1271139/1352015/Sosiaalihuoltolain+soveltamisopas.pdf/cb12a5c4-9bfa-4983-adf6-94ca18815f1b>> (Luettu 18.6.2015)

Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen ja itsehallintoalueiden perustamisen sekä aluehallintouudistuksen valmistelu. 2015. Selvityshenkilöhanke. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2015:36. Helsinki: STM. Saatavissa www-muodossa <URL: <http://www.julkari.fi/handle/10024/126795>> (Luettu 14.8.2015)

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2015. STM:n internet-kotisivu. Saatavissa www-muodossa <URL: <http://stm.fi/sote-uudistus>> (Luettu 27.6.2015)

Sosiaali- ja terveystietojärjestelmien tietojohdantamisen käsikirja. 2014. Sitra. Saatavissa www-muodossa < URL: [http://www.sitra.fi/julkaisut/muut/Sosiaali ja terveystietojärjestelmien tietojohdantamisen käsikirja.pdf](http://www.sitra.fi/julkaisut/muut/Sosiaali_ja_terveyspalveluiden_tietojohdantamisen_kasikirja.pdf) > (Luettu 8.5.2015)

Terveystietojärjestelmien ja hyvinvoinnin laitos. 2015. THL:n internet-kotisivu. Saatavissa www-muodossa <URL: <https://www.thl.fi/fi/web/tiedonhallinta-sosiaali-ja-terveysalalla/tietojarjestelmapalvelut/sosiaalihuollon-tiedonhallinta/liittyminen-kansalliseen-sosiaalihuollon-asiakastietovarantoon> > (Luettu 27.6.2015)

Tiedolla johtamisen käsikirja. 2012. Julkisrahoitteiset palvelut. Valtiovarainministeriö ja Kunta IT. Saatavissa www-muodossa < URL: <https://wiki.julkict.fi/julkict/projektit/sote-tietojohdantaminen/tiedolla-johtamisen-kasikirja-pdf/view> > (Luettu 12.4.2015)

Tieto hyvinvoinnin ja uudistuvien palvelujen tukena – Sote-tieto hyötykäyttöön - strategia 2020. 2014. STM. Saatavissa www-muodossa <URL: <http://www.julkari.fi/handle/10024/125500> > (Luettu 27.6.2015)

Tuomi, Jouni & Sarajarvi, Anneli. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

LIITTEET

Liite 1

1 (2)

Tietojohtaminen julkisissa sosiaalipalveluissa: Teemahaastattelun runko ja apukysymykset

Taustakysymykset

- sukupuoli
- syntymävuosi/ikä
- peruskoulutus
- ammatillinen koulutus/tutkinto
- tehtävänimike
- pääasialliset tehtävät
- kokemusaika nykytehtävissä
- työkokemus alalta ja vastaavista tehtävistä
- kehittämistyön kokemus/vetäjä, työntekijä, osallistuja /sosiaalialan kehittäminen/tiedonhallinnan kehittäminen/sosiaalialan tiedonhallinnan kehittäminen

Teemat

Ajankohtainen tilanne osana perusorganisaation työtä

- Ajankohtaisimmat asiat, jotka itsellä nyt menossa työssä
- Organisaation perustehtävä, keskeiset strategiset/operationaaliset pyrkimykset/haasteet, oma rooli suhteessa perustehtävään

Sote-uudistus, muut alan lainsäädännölliset/muut normiuudistukset/vaateet

- Onko seurannut sote-uudistuksen valmistelua, mitä ajatuksia herättänyt, missä arvioi, että ollaan nyt menossa, mitä odotuksia tulevaan hallituskauteen
- Mitä vaikutuksia valmistelulla on jo ollut omassa organisaatiossa/työssä, mitä arvioi että uudistuksella voisi olla tulevaisuudessa organisaation toimintaan/omaan työhön
- Mitkä ovat/pitäisi olla sote-uudistuksen tavoitteet, toteutus – jos saisi uudistukselta jotakin toivoa oman työnsä näkökulmasta, mitä se olisi?
Sosiaalihuoltoon/palveluihin ja tiedonhallintaan liittyvät LS-uudistukset, tuleeko mieleen keskeisiä? Niiden vaikutuksia/huomioon otettavaa?

- Millaista tietoa tarvitset omassa työssäsi?
- Mistä asioista saat tietoa? Mistä pitäisi saada?
- Keiden kanssa olet yhteistyössä tiedon hankkimiseksi, jalostamiseksi, hyödyntämiseksi
- Mitä ajattelet kunnan hyvinvointikertomuksesta, osallistutko laatimiseen, hyödynnetäänkö
- Mitä on mielestäsi tietojohtaminen tai tiedolla johtaminen?
- Mitkä ovat tiedolla johtamisen 1) vahvuudet, 2) heikkoudet, 3) mahdollisuudet ja 4) uhkat

Tietojärjestelmät/ Asiakas- ja potilastietojärjestelmät tiedolla johtamisen tukena

Kehittämistyö tiedolla johtamisen tukena

- Tuleeko mieleen sosiaalihuollon tiedonhallinnan kehittämiseksi tehtyä työtä viime vuosina, kansallisesti, omassa organisaatiossa, muissa organisaatioissa...?
- Millaista kehittämistyötä juuri tiedolla johtamisen tueksi on meneillään, tulossa, toiveissa?
- Mitkä ovat tämän kehittämistyön 1) vahvuudet, 2) heikkoudet, 3) mahdollisuudet ja 4) uhkat

Miten tärkeinä pidät seuraavien kehittämistoimenpiteiden toteuttamista (15) asteikolla 1-5

1= ei juuri lainkaan merkitystä, 2= vähän merkitystä 3= ei merkityksetön/ei merkityksellinenkään, 4= melko tärkeä, 5= erittäin tärkeä

1. Kokonaisarkkitehtuuriosaamisen vahvistaminen
2. Kokonaisarkkitehtuurityön organisoiminen
3. Kansa-arkistointiin valmistautuminen

4. Yhtenäisten käsitteiden käyttö sotessa
5. Yhtenäisten luokittelujen käyttö sosiaalipalveluista
6. Sosiaalipalvelujen tuotteistaminen

7. Yhtenäisten luokittelujen käyttö sosiaalipalveluista tietojärjestelmissä
8. Yhtenäinen kirjaaminen sosiaalihuollon asiakasasiakirjoihin
9. Yhteisten sote-tietojärjestelmien aikaansaaminen

10. Toiminnan ja talouden tunnuslukujen määrittely
11. Sosiaalista hyvinvointia väestössä kuvaavien tunnuslukujen määrittely/sopiminen käytöstä
12. Väestön terveyttä kuvaavien tunnuslukujen määrittely/sopiminen käytöstä

13. Tiedolla johtamisen/tietojohtamisen osaamisen vahvistaminen
14. Tiedolla johtamisen/tietojohtamisen tukivälineiden kehittäminen/käyttöönotto
15. Jokin muu sosiaalipalvelujen tietojohtamisen kehittämiseen liittyvä asia, mikä

Mitä muuta haluaisit tuoda esille haastatteluteemaan/tähän haastatteluun liittyen?

Otteita Sirpa Kuusisto-Niemen lausunnosta



EMBA-työn lähtökohtana on tietojoh-
tamisen käsite ja toteutus sosiaalipal-
veluissa sekä tietojohdamisen merkitys
johtamisen kehittämisessä.

Tutkimus on myös urauurtava sikäli,
että nimenomaisesti sosiaalihuollon
tietojohdamista on maassamme – ja kan-
sainvälisestäikin – tutkittu vähän. Kaup-
pila avaa näin uuden teeman tiedon
hallinnan tutkimukseen.



UNIVERSITY OF
EASTERN FINLAND

uef.fi