

**Aikuissosiaalityön saavutettavuus hyvinvointialuesiirtymässä  
– sosiaalijohdon näkökulma**

Heidi Kantsila-Korhonen

Pro gradu -tutkielma

Sosiaalityö

Lapin yliopisto

Kevät 2024

**Lapin Yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta**

Työn nimi: Aikuissosiaalityön saavutettavuus hyvinvointialuesiirtymässä – sosiaalijohdon näkökulma

Tekijä: Heidi Kantsila-Korhonen

Koulutusohjelma/oppiaine: Sosiaalityö

Työn laji: Pro gradu -tutkielma /Maisteritutkielma X Lisensiaatintutkimus\_

Sivumäärä 106, 6 liitettä

Vuosi: 2024

**TIIVISTELMÄ:**

Tämän tutkielman tavoite oli selvittää aikuissosiaalityön saavutettavuutta sekä sen edistämiseen liittyvää johtamisosaamista hyvinvointialuesiirtymän aikana sosiaalijohdon näkökulmasta. Keinoja ymmärtää ilmiötä teoreettisesta näkökulmasta saatiin tarkastelemalla saavutettavuutta käsitteenä sekä sen eri ulottuvuuksia, muutoksen asettamia haasteita saavutettavuudelle ja sosiaalialan johtamisosaamista. Työn tavoitteen täyttämiseksi kerättiin kokous- ja haastatteluaineistoa yhdeltä hyvinvointialueelta. Aineisto analysoitiin hyödyntämällä teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä, jonka avulla paikannettiin saavutettavuuden ulottuvuuksia (institutionaalinen, informatiivinen, taloudellinen, fyysinen ja kokemuksellinen) ja niiden edistämiseen liittyvää johtamisosaamista (henkilöstö-, talous-, verkosto-, muutos- ja kehittämisjohtaminen sekä konteksti- ja substanssiymmärrys).

Työn keskeisinä tuloksina esitetään, että aikuissosiaalityön saavutettavuuteen vaikuttavat moninaiset rakenteelliset, tiedolliset, taloudelliset, fyysiset ja kokemukselliset tekijät, joissa on edelleen kehitettävää. Erityisesti tutkimuksessa korostui saavutettavuuden institutionaalinen ulottuvuus, joka kytkeytyy usein myös muihin ulottuvuuksiin. Saavutettavuus on yhtäältä asia, jota jokainen aikuissosiaalityössä työskentelevä voi omalla toiminnallaan joko estää tai mahdollistaa. Toisaalta sosiaalialan johtajilla on keskeinen rooli erityisesti aikuissosiaalityön saavutettavuutta mahdollistavien, eettisesti kestävien rakenteiden luomisessa. Saavutettavuuden edistäminen hyvinvointialuesiirtymässä edellyttää sosiaalijohtajilta vahvan konteksti- ja substanssiymmärryksen lisäksi erityisesti muutos- ja kehittämisjohtamisen sekä verkostojohdamisen osaamista. Työn johtopäätöksenä esitetäänkin, että palvelujen saavutettavuuden tulisi olla keskeinen näkökulma aikuissosiaalityön – ja palvelujärjestelmän – kehittämisessä, sillä saavutettavuus on lopulta edellytys eettisesti kestävien ja vaikuttavien palvelujen tuottamiselle.

Tämä tutkielma tuottaa uutta tietoa aikuissosiaalityön saavutettavuudesta ja sen johtamisesta historiallisesti ainutlaatuisen palvelurakennemuutoksen aikana sijoittuen tutkimukselliselle katvealueelle, sillä niin aikuissosiaalityön saavutettavuus kuin sosiaalialan johtaminenkin ovat niukalti kansainvälisesti ja kansallisesti tutkittua. Tuotettu tieto hyödyttää myös käytännön sosiaalityötä lisäten ymmärrystä saavutettavuuden monista ulottuvuuksista ja niihin vaikuttavista tekijöistä. Lisäksi tämä tutkielma tuottaa lisätietoa siitä, millainen johtamisosaaminen tukee saavutettavuuden edistämistä: tästä tiedosta hyötyvät niin hyvinvointialueet kuin sosiaalityöntekijöitä kouluttavat yliopistotkin.

Avainsanat: saavutettavuus, saatavuus, sosiaalityö, aikuissosiaalityö, johtaminen, johtamisosaaminen, hyvinvointialuesiirtymä

X Tutkielma ei sisällä muita kuin tekijän/tekijöiden omia henkilötietoja.

## Sisällys

1	JOHDANTO .....	1
2	KONTEKSTINA AIKUISSOSIAALITYÖ HYVINVOINTIALUESIIRTYMÄSSÄ .....	5
	2.1 Aikuissosiaalityö, sen asiakkaat ja erityispiirteet .....	5
	2.2 Vuoden 2023 alusta käynnistynyt hyvinvointialuemuutos Suomessa.....	8
3	TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT.....	9
	3.1 Saavutettavuus sosiaalityössä .....	9
	3.2 Muutos sosiaalityön saavutettavuutta haastamassa .....	19
	3.3 Sosiaalialan johtaminen muutoksessa.....	22
4	METODOLOGISET LÄHTÖKOHDAT .....	30
	4.1 Tutkimuskysymykset.....	30
	4.2 Tutkimuskohteen ja -aineiston kuvaus .....	31
	4.3 Työn tieteenfilosofinen perusta .....	35
	4.4 Analyysimenetelmä ja -prosessi .....	37
	4.5 Tutkimuseettisyys.....	40
5	AIKUISSOSIAALITYÖN SAAVUTETTAVUUDEN ULOTTUVUUDET SOSIAALIJOHDON NÄKÖKULMASTA .....	42
	5.1 Institutionaalinen saavutettavuus.....	42
	5.2 Informatiivinen saavutettavuus.....	57
	5.3 Taloudellinen ja fyysinen saavutettavuus.....	65
	5.4 Kokemuksellinen saavutettavuus.....	73
6	AIKUISSOSIAALITYÖN SAAVUTETTAVUUTEEN LIITTYVÄ JOHTAMISOSAAMINEN .....	82
	6.1 Henkilöstöjohtamisosaaminen.....	83
	6.2 Talousjohtamisosaaminen.....	85
	6.3 Verkostojohtamisosaaminen.....	86
	6.4 Muutos- ja kehittämisjohtamisosaaminen .....	89

6.5	Konteksti- ja substanssiymmärrys osana johtamisosaamista .....	95
7	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	98
7.1	Yhteenvedo tutkimuksen tuloksista – saavutettavuus .....	99
7.2	Yhteenvedo tutkimuksen tuloksista - aikuissosiaalityön saavutettavuuden johtaminen .....	102
7.3	Tutkimustulosten merkitys tiedeyhteisölle ja sosiaalityön käytännölle .....	103
7.4	Työn rajoitteet ja jatkotutkimusaiheet .....	104
7.5	Loppusanat.....	105
	LÄHTEET .....	107
	LIITTEET .....	113

## Kuvioluettelo

Kuva 1. Saavutettavuuden ulottuvuudet (mukaillen lähteestä Vanjusov 2022).....	13
Kuva 2. Sosiaali- ja terveystalouden johtamisosaamiseen yleisten johtamisen taitojen lisäksi kuuluvia osa-alueita kaikilla johtamisen tasoilla (mukaillen lähteestä Zitting ym. 2019). .....	24
Kuva 3. Johtamisen osaamisalueet ja eri suunnista tulevat odotukset johtamiselle (mukaillen lähteestä Laulainen ym. 2020). .....	28
Kuva 4. Tutkimuksessa käytetyn aineiston, teorialinssien ja tutkimuskysymysten suhde. ....	32
Kuva 5. Aineistossa ilmenneitä institutionaalisen saavutettavuuden osatekijöitä.....	56
Kuva 6. Aineistossa ilmenneitä informatiivisen saavutettavuuden osatekijöitä.....	65
Kuva 7. Aineistossa ilmenneitä taloudellisen ja fyysisen saavutettavuuden osatekijöitä. ....	73
Kuva 8. Aineistossa ilmenneitä kokemuksellisen saavutettavuuden osatekijöitä. ....	81
Kuva 9. Aineistosta tulkittu johtamisosaamisen perusta hyvinvointialuesiirtymän aikaisen aikuissosiaalityön saavutettavuuden kysymyksissä. ....	97

# 1 JOHDANTO

Saavutettavuus sosiaalityössä on ajassa ja rakenteissa muotoutuvaa ja kontekstisidonnaista – näin myös aikuissosiaalityön kentällä, joka muutoinkin on vaikeasti määriteltävä ja hyvin laaja sosiaalityön toiminta-alue. Kotimaista tieteellistä tutkimusta sosiaalipalvelujen saavutettavuudesta eri konteksteissa on tehty jonkin verran (esim. Vanjusov 2022; Raitakari 2023) – mutta selvästi vähemmän kuin terveystalouden palvelujen saavutettavuudesta. Erityisesti aikuissosiaalityön kontekstissa (Iivonen & Kivipelto 2022; Nurkkala & Majava 2022) saavutettavuuden tutkiminen on ollut merkittävästi vähäisempää. Lisäksi sosiaalialan johtamiseen liittyvää tutkimusta on tehty paljon vähemmän kuin terveydenhuollon johtamiseen liittyvää tutkimusta (ks. esim. Lammintakanen ym. 2016, 5) – ja hyvinvointialuesiirtymäkontekstissa vielä vähemmän (Zitting ym. 2019, 381). Saavutettavuuden tutkiminen sosiaalialan johtajien näkökulmasta onkin Suomessa ja myös kansainvälisesti pitkälti kartoittamaton tutkimusalue. Sen tärkeyttä korostaa kuitenkin johdon keskeinen rooli saavutettavuuden aikaansaamisessa ja edistämisesä, sillä sosiaalialan johtajien keskeisenä tehtävänä on varmistaa saavutettavuutta mahdollistavien rakenteiden, toimintakäytäntöjen ja -kulttuurien luominen (ks. esim. Niiranen 2004, 226; Trnka ym. 2020, 810).

Aikuissosiaalityön palvelujen saavutettavuudessa on lopulta kyse myös asiakasturvallisuudesta, joka sosiaalihuollossa määrittyy palvelujen järjestämiseksi, tuottamiseksi ja toteuttamiseksi vaarantamatta asiakkaan fyysistä, psyykkistä, sosiaalista tai taloudellista turvallisuutta (Jylhä ym. 2021a, 12; Lähteinen ym. 2022, 343). Asiakkaiden asiakasturvallisuuden toteutumista vaarantavat muun muassa palvelujen piiriin pääsemisen vaikeus, mutkikkaat palvelupolut ja riittämättömät resurssit (Lähteinen ym. 2022, 355). Keskellä suurta palvelujärjestelmärakennemuutosta sosiaalipalvelujen saavutettavuuden tarkastelu on siis välttämätöntä, jotta sosiaalihuollon asiakkaiden asiakasturvallisuus toteutuu ja rakennemuutoksen julkilausuttuja tavoitteita voidaan ylipäättään saavuttaa. Saavutettavuus asetettiin yhdeksi hyvinvointialuemuutoksen tärkeimmistä tavoitteista vuosille 2023–2026 (Valtioneuvosto 2022). Palvelujen käyttöasteen tutkimus ei anna todenmukaista kuvaa palvelujen saavutettavuudesta, sillä silloin huomioimatta jäävät tilanteet, joissa palvelujen piiriin ei hakeuduta tai päästä, vaikka tarvetta olisi (ks. myös Sullivan 2016, 556–557; Kriisk & Minas 2017, 3; Ilmarinen ym. 2019, 217). Tällaisten tilanteiden yleisyyttä on pyritty tarkastelemaan

tutkimalla asiakkaiden tyydyttämätöntä palveluntarvetta, jolloin on havaittu, että kansalaisten tyydyttämätön palvelutarve on Suomessa yleistynyt ja luottamus palvelujen saatavuuteen vähentynyt (Ilmarinen ym. 2019).

Palvelujen saatavuus ja saavutettavuus ovat saaneet oman pykälänsä (4 §) myös laissa sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä (612/2021), joka on luotu hyvinvointialueen järjestämisvastuulla olevan sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisen, kehittämisen, ohjauksen ja valvonnan ohjenuoraksi. Pykälässä 4§ lausutaan hyvinvointialueen velvollisuudesta suunnitella ja toteuttaa sosiaali- ja terveystalvveluja siten, että ne vastaavat laajuudeltaan, sisällöltään ja laadultaan asiakkaiden tarvetta. Samaiseen pykälään on nostettu myös vaade palvelujen yhdenvertaisuudesta, palvelukokonaisuuksien yhteensopivuudesta sekä niiden esteettömyydestä ja saavutettavuudesta.

Pelkästään jo saavutettavuuden nostaminen yhdeksi hyvinvointialueuutoksen tavoitteeksi (Valtioneuvosto 2022) ja lain sisällöksi voidaan tulkita kertovan siitä, että palveluiden saavutettavuudessa on nykyisellään parannettavaa. Uudistusten tavoitteet pohjautuvat tulkintoihin ongelmista sekä hallinnolliseen ja poliittiseen kamppailuun uudistuksen suunnasta (Kettunen & Sandberg 2014, 213; Satka & Pohjola 2022, 294). Saavutettavuus on myös edellytys palvelujen laadulle, oikea-aikaisuudelle ja saumattomuudelle sekä hyvinvointi- ja terveyserojen kaventamiselle, jotka kaikki myös asetettiin rakennemuutoksen tavoitteiksi. Sosiaalipalvelujärjestelmän toimivuudessa ei ole ollut havaittavissa myönteistä kehitystä, minkä vuoksi on nähty, että palvelujen saamiseen liittyvien korjausten tekemisen tulisi asettua sote-palvelurakennemuutoksen kärkitavoitteeksi (Ilmarinen ym. 2019, 216). Huolestuttava on Katja Ilmarisen ym. (2019, 225) tutkimuksessaan tekemä havainto, että jo ennen hyvinvointialuesiirtymää lähes puolet sosiaalipalvelujen käyttäjistä on saanut mielestään tarpeisiinsa nähden riittämätöntä palvelua – näiden kokemusten määrä on ollut kasvussa.

Sosiaalihuollon saatavuudesta ja saavutettavuudesta säädetään myös sosiaalihuoltolain (1301/2014) 33 § :ssä, jossa todetaan, että sosiaalipalvelut on toteuttava siten, että niihin on mahdollista oma-aloitteisesti ja riittävän varhaisessa vaiheessa hakeutua. Samaisessa pykälässä painotetaan myös palvelujen yhteensovittamista, saumattomia palvelupolkuja ja

laadultaan hyviä palveluja sekä korostetaan sitä, että palveluihin liittyvä informaatio on helposti saatavilla kaikille ja ymmärrettävästi ilmaistu.

Kuinka sitten varmistaa, että saavutettavuus otetaan huomioon sosiaalipalvelujen järjestämisessä palvelujärjestelmän murroksen aikana? Joakim Zitting, Sanna Laulainen ja Vuokko Niiranen (2019, 380) korostavat artikkelissaan sosiaali- ja terveystalouden lähi- ja keskitason johdon tärkeää roolia palvelujen käytännön toteuttamisessa (ks. myös Sullivan 2016). Tässä pro gradussa tarkastelenkin sitä, millaista johtamisosaamista kytkeytyy aikuissosiaalityön saavutettavuuden edistämiseen.

Käytännössä tulen laadullisia tutkimusmenetelmiä hyödyntävässä gradussani selvittämään:

*(1) Millaisia hyvinvointialuesiirtymän aikaisen aikuissosiaalityön palvelujen saavutettavuuden ulottuvuuksia on sosiaalijohdon puheesta tunnistettavissa?*

*(2) Millaisia johtamisen osaamisalueita on sosiaalijohdon puheesta tunnistettavissa liittyen aikuissosiaalityön palvelujen saavutettavuuteen hyvinvointialuesiirtymän aikana?*

Näiden tutkimuskysymysten avulla pyrkimykseni on siis paikantaa sosiaalijohdon kokous- ja haastattelupuheesta saavutettavuuden ulottuvuuksia ja hyvinvointialuesiirtymän aikaisia haasteita niissä, tuottaen näin ajankohtaista tietoa aiheesta, joka tieteellisessä tutkimuksessa on jäänyt vielä liian vähälle huomiolle. Tutkimusaineistonani käytän erään hyvinvointialueen sosiaalijohdolta kerättyä luonnollista kokousaineistoa (spontaani puhe) sekä haastatteluaineistoa (haastatteluteemoihin keskittyvä puhe), josta taltioitua puhetta tutkimuksessani analysoin. Aineiston analyysimenetelmänä hyödynnän teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä.

Lisäksi aineistosta tunnistettavien mahdollisten haasteiden perusteella on mahdollista tunnistaa näitä vastaavia kehitysmahdollisuuksia aikuissosiaalityön saavutettavuudessa ja sosiaalipalvelujen johtamisessa, mikä on käytännön sosiaalityön johtamisen näkökulmasta toivoakseni arvokasta tietoa. Palvelujen saavutettavuutta näet on mahdollista kehittää sekä pyrkimällä poistamaan siinä havaittuja epäkohtia että myös tukemalla ja kehittämällä saavutettavuutta edistäviä tekijöitä. Näin on mahdollista parantaa myös sosiaalihuollon asiakasturvallisuutta. Myös Sosiaali- ja terveysministeriö (STM) (2022) on vuosille 2022–2026 luomassaan asiakas- ja potilasturvallisuusstrategiassaan todennut, että uusien palvelu-



organisaatio- ja johtamisrakenteiden tulisi vahvistaa asiakasturvallisuutta, mihin tavoitteen tämäkin pro gradu kiinnittyy tuottaen niin tieteellistä kuin käytännönläheistäkin tietoa aikuissosiaalityön saavutettavuudesta johtamisen näkökulmasta katsottuna.

Aiheeni kiinnittyy Tampereen yliopiston AISAPA-tutkimushankkeeseen (Sosiaalityöntekijöiden paikka ja saavutettavuus hyvinvointialueiden aikuissosiaalityössä 2023–2024), jossa olen toiminut tutkimusapulaisen työssä vuosina 2023–2024 keräten tutkimusaineistoa tämän gradun tutkimuskohteena olevalta hyvinvointialueelta. Toivoakseni tästä tutkimuksesta olisi paljon käytännön hyötyä myös tutkimuskohdetta laajemmin muillakin hyvinvointialueilla. Olen ollut jo pitkään erityisen kiinnostunut sosiaalityön kehittämistyöstä ja rakenteellisesta sosiaalityöstä, ja näen saavutettavuuden valitsemisen tutkimusaiheeksi eettisenäkin valintana (Tuomi & Sarajärvi 2018, 153–154). Tämän graduni myötä toivon tuottavani lisäymmärrystä aikuissosiaalityön saavutettavuudesta sosiaalityön ja palvelurakenteiden kehittämis- ja johtamistyön pohjaksi. Sosiaalityön tutkimuksen avulla on mahdollista nostaa esille nykyisen sosiaalisen järjestyksen epäkohtia – suhteessa yksilöiden elämäntilanteisiin ja -tilanteisiin, yhteiskunnan rakenteisiin tai itse sosiaalityön toteuttamiseen ja johtamiseen. Sosiaalityön tutkimuksellista osaamista tulisikin ylipäättään hyödyntää enemmän yhteiskunnallisten ja rakenteellisten ongelmien analysointityön ja erilaisten ratkaisuvaihtoehtojen punnitsemisen pohjana (ks. myös Pohjola ym. 2019).

1.1.2023 voimaan astuneen sote-uudistuksen jälkeen tässä pro gradussa tarkasteltu aihe on tärkeä kaikilla hyvinvointialueilla. Nämä hyvinvointialueet ovat uudistuksen jälkeen vastuussa alueensa sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestämisestä. Kuitenkin, tarkemmin tämä pro gradu keskittyy yhteen hyvinvointialueeseen, joka sai sekin alkunsa sote-uudistuksen myötä. Hyvinvointialueisiin siirtymä on sosiaali- ja terveystalouden rakenteita ja toiminnallisuutta historiallisen paljon mullistava muutos, joka koskettaa jollain muotoa jokaista Suomen kansalaista (Satka & Pohjola 2022, 289, 293–294).

## 2 KONTEKSTINA AIKUISSOSIAALITYÖ HYVINVOINTIALUESIIRTYMÄSSÄ

Sosiaalityö on aina väistämättä kytköksissä siihen yhteiskunnalliseen aikaan ja paikkaan, missä se toteutuu (Juhila 2018, 190). Yhteiskunnallinen aika ja paikka vaikuttavat sosiaalityöhön, sen tehtävään ja toteuttamiseen monella tasolla: globaalit ja kansalliset muutostrendit, vallalla olevat ideologiset painotukset ja poliittiset linjaukset sekä muutokset sosiaalityön toimintaympäristössä muovaavat sosiaalityön tekemisen ehtoja ja asiakkaiden elämäntilanteita (ks. myös Harlow ym. 2013, 545; Juhila 2018, 190–191;). Tämä pro gradu sijoittuu hyvinvointialuesiirtymän aikaan ja hyvinvointialueella toteutettavalle aikuissosiaalityön kentälle, jolla on omat erityispiirteensä – näitä erityispiirteitä avaan seuraavaksi.

### 2.1 Aikuissosiaalityö, sen asiakkaat ja erityispiirteet

Vaikka aikuissosiaalityö on käsitteenä vakiintunut vasta 2000-luvulla, on tosiasiallisesti aikuissosiaalityötä tehty niin pitkään kuin auttamistyötä tai sosiaalityötä ylipäätään on tehty (ks. esim. Jokinen & Juhila 2008, 7). Silti aikuissosiaalityö on käsitteenä edelleen moniulotteinen ja epäselvä sekä sen toteuttamisen organisointi ja käytännöt kirjavia (ks. myös Paa-vola ym. 2019; Günther 2022, 168). Suomen elämänkaarimallin mukaisesti organisoiduissa sosiaalipalveluissa aikuissosiaalityö paikantuu lastensuojelun ja gerontologisen sosiaalityön väliin (Jokinen & Juhila 2008, 7; Karjalainen ym. 2019, 18). Aikuissosiaalityön käsitteen lisäksi samaan työkenttään viittaavana rinnakkaisena käsitteenä on käytetty työikäisten sosiaalipalvelut -käsitettä. Tässä tutkimuksessa käytän kuitenkin aikuissosiaalityön käsitettä, jotta termistö on yhdenmukainen tutkimuksen pohjana olevan AISAPA-tutkimushankkeen (Sosiaalityöntekijöiden paikka ja saavutettavuus hyvinvointialueiden aikuissosiaalityössä, Tampereen yliopisto, 2023–2024) käsitevalintojen kanssa. Tutkimushankkeen raportoinnin näkökulmasta erityisen tärkeää onkin, että AISAPA-hankkeessa kerätyssä aineistossa tarkastelemani sosiaalipalvelujen aluetta käsitellään tässä pro gradussakin juuri aikuissosiaalityö-käsitteen kautta.

Aikuissosiaalityön on luonnehdittu olevan yksi sosiaalityön tärkeimmistä yhteiskunnallisista tehtävistä (Svenlin ym. 2021, 6). Haavoittuvassa asemassa olevien aikuisten parissa tehtävän

aikuissosiaalityön voidaan ajatella olevan pohjimmiltaan sosiaalityön ytimen mukaista ihmisoikeustyötä (Paavola ym. 2019; Kokkonen 2021, 39; Turtiainen ym. 2021, 24, 36), jossa edistetään myös sosiaalista oikeudenmukaisuutta ja yhdenvertaisuutta. Aikuissosiaalityön kuvataan usein olevan tarveharkintaista, viimesijaista työtä, jota tehdään sellaisten työikäisten, haastavissa elämäntilanteissa olevien asiakkaiden kanssa, joilla on usein erityisen tuen tarpeita (Günther 2022, 168).

Poliittisen ohjauksen lisäksi vallalla olevat diskurssit ja yhteiskunnallinen ilmapiiri vaikuttavat osaltaan myös aikuissosiaalityöhön. Yhteiskunnassa vallalla olevat ideologiat (kuten esimerkiksi kapitalismi ja uusliberalismi) heijastuvat aikansa valittuihin poliittisiin linjauksiin, joiden seuraukset näkyvät edelleen aikuissosiaalityön asiakkaiden tilanteissa ja elämänkuluissa asiakastyön kentällä (Jokinen & Juhila 2008, 8; Gray & Webb 2013, 106–107; Harlow ym. 2013, 545; Harrikari & Rauhala 2018, 59–62; Kokkonen 2019). Samanaikaisesti vallalla olevat ideologiat ja niitä noudattavat poliittiset linjaukset raamittavat sosiaalityötä, joka toimii aina yhteiskunnan ja yksilöiden välisten intressien ristipaineessa (ks. esim. Clarke 2004, 217, 222; Kokkonen 2019; Pohjola 2019). Sosiaalityössä on aina läsnä tuen ja kontrollin ristipaine. Vallalla olevilla ideologioilla ja valituilla poliittisilla suuntauksilla (esimerkiksi kulloinenkin hallitusohjelma) on merkittävä vaikutus siihen, millä tavalla sosiaaliin ongelmiin yhteiskunnassa suhtaudutaan (esimerkiksi yksilön vastuu ongelmistaan) ja, millaisia ratkaisuja niiden ratkaisemiseksi tarjotaan (Grymonprez ym. 2017, 468; Harrikari & Rauhala 2019, 6–7, 16, 195; Kokkonen 2019; Pohjola 2019).

Aikuissosiaalityössä kohdataan asiakkaita, joilla on hyvin monenlaisia sosiaalisia ongelmia ja haasteita elämässään (Svenlin ym. 2021, 10). Aikuissosiaalityön asiakkaiden haasteet liittyvät usein esimerkiksi työttömyyteen, köyhyyteen, mielenterveyteen, asumisen ongelmiin ja/tai erilaisiin riippuvuuksiin (ks. esim. Juhila 2008, 16; Günther 2022, 165). Yksilöityjä kohderyhmiä aikuissosiaalityössä ovat esimerkiksi nuoret, maahanmuuttajat ja rikosseuraamusasiakkaat (ks. esim. Paavola ym. 2019). Lisäksi aikuissosiaalityön asiakkaiden tilanteet ovat usein kompleksisia ja ongelmat pirullisia (Alho 2021, 7). Tyypillistä onkin, että aikuissosiaalityön asiakkaat asioivat haastavien elämäntilanteiden vuoksi samanaikaisesti myös muissa palveluissa. Palveluja paljon tarvitsevilla asiakkailla voi olla elämänhaasteinaan esimerkiksi pitkäaikaistyöttömyyttä tai -sairautta, mielenterveyden tai työkyvyn haasteita tai

lainrikkojuutta. (Paavola ym. 2019.) Itseasiassa yleistä on näiden haasteiden yhtäaikaisuus. Yhtenä aikuissosiaalityön haasteena on tavoittaa ne asiakkaat, joiden voimavarat eivät riitä oma-aloitteisesti palvelujen piiriin hakeutumiseen tai ne asiakkaat, jotka eivät tarpeestaan huolimatta aikuissosiaalityön palveluja halua (ks. myös Grymonprez ym. 2017, 465–466; Paavola ym. 2019; Vanjusov & Ranta 2023). Aikuissosiaalityö on myös usein portinvartijan roolissa suhteessa muihin palveluihin pääsemiseen, sillä se toimii usein palveluja koordinoivassa ja silloittavassa roolissa (Grymonprez ym. 2017, 465; Paavola ym. 2019). Yhtä lailla on tarpeen tunnistaa, että vaikka aikuissosiaalityön asiakkaat ovat usein heikommassa asemassa olevia, ei aikuissosiaalityön asiakaskunta muodostu ainoastaan yhteiskunnan marginaaleissa elävistä ihmisistä, vaan kuka tahansa meistä voi jossain vaiheessa elämäänsä kohdata äkillisiä vaikeuksia tai kriisejä ja tarvita siten aikuissosiaalityön palveluita.

Aikuisten parissa tehtävää sosiaalityötä ohjaavat sosiaalihuoltolaki (1301/2014), etuuskohdattaiset ja asiakasryhmittäiset lait sekä myös organisaatioiden ohjeet ja resurssit (Kangas 2011, 19; Paavola ym. 2019). Sosiaalihuoltolaki (1301/2014) on vahvistanut näkökulmaa aikuissosiaalityöstä kokonaisvaltaisena prosessina, joka alkaa asiakkaan palvelutarpeen arvioinnista edeten muutostavoitteiden asettamiseen ja asiakkaiden yksilöllisiin tarpeisiin nähden tarkoituksenmukaisten palvelujen järjestämiseen – ja lopulta prosessin toteutumisen seuraamiseen ja arviointiin (Paavola ym. 2019). Aikuissosiaalityössä on siis kyse huolelliseen tilannearvioon pohjautuvasta suunnitelmallisesta ja tavoitteellisesta muutostyöstä (Juhila 2008, 17). Huomioon otettava piirre aikuissosiaalityössä on, että aikuissosiaalityön palvelut perustuvat asiakkaiden itsemääräämisoikeuteen (Jokinen & Juhila 2008, 128).

Aikuissosiaalityössä työskennellään samanaikaisesti mikro-, meso- ja makrotasoilla – opeointi näillä tasoilla samanaikaisesti on usein myös aikuisten parissa tehtävän vaikuttavan sosiaalityön edellytys (Karjalainen ym. 2019, 17; Välimaa 2021, 63). Monialaista yhteistyötä tehdään muun muassa asiakkaan ja hänen läheisverkostonsa, toisten alan ammattilaisten (kuten esimerkiksi lastensuojelu, terveydenhuolto, päihdehuolto, vanhuspalvelut, Kansaneläkelaitos eli Kela ja työllisyyspalvelut) sekä myös kolmannen sektorin edustajien kanssa (Günther 2022, 165). Monialaisen yhteistyön avulla pyritään vastaamaan tuen tarpeisiin sellaisten aikuissosiaalityön asiakkaiden osalta, joilla on samanaikaisesti monenlaisia haasteita elämässään. Työ ei toteudu ainoastaan sosiaalitoimen toimistoympäristössä, vaan

aikuissosiaalityöstä jalkaudutaan myös sinne, missä asiakkaat ovat ja arkeaan viettävät, kuten koteihin, kuntoutuspaikkoihin ja lähiyhteisöihin (Günther 2022, 165, 168).

## 2.2 Vuoden 2023 alusta käynnistynyt hyvinvointialuemuutos Suomessa

Mirja Satka ja Anneli Pohjola (2022, 289, 293) kuvaavat vuoden 2023 alusta lukien toteutuneen sote-palvelurakennemuutoksen olevan historiallisen valtava rakenteellinen ja toiminnallinen muutos sosiaali- ja terveystaloukselle Suomessa koko niiden olemassaolon aikana. Hyvinvointialuemuutoksen kaltaisessa laajassa sote-uudistuksessa on lopulta kyse laajoista, yhtäaikaaisesti makro-, meso- ja mikrotasolla tapahtuvista muutoksista (ks. myös Zitting ym. 2019, 381). Muutos siis ulottuu samanaikaisesti muun muassa lainsäädäntöön ja palvelujärjestelmään, organisaatioiden järjestäytymiseen ja toimintakulttuureihin, tietojärjestelmämuutoksiin ja palvelukonsepteihin laskeutuen aina arjen toimintakäytäntöihin asti (ks. myös Niiranen 2016, 300; Rautiainen ym. 2020, 41, 53; Taskinen & Hujala 2020, 50–51).

Suomessa on yritetty toteuttaa sote-palvelurakenteen uudistusta jo 2000-luvun alkupuolelta alkaen erilaisin malliehdotuksin, jotka ovat kuitenkin kaatuneet ennen toteutumistaan (Kröger 2017, 160–161; Paavola ym. 2019; Pohjola ym. 2019; Niskanen ym. 2020, 37; Rautiainen ym. 2020, 16). Uudistuksille yhteistä on ollut niiden valmistelun pitkäkestoisuus monine erilaisine vaiheineen (Rautiainen ym. 2020, 36) ja malliehdotusten eroista huolimatta yksimielisyys sosiaali- ja terveystalouksien rakenteiden uudistamistarpeesta, jotta palvelut voidaan tulevaisuudessakin turvata (Paavola ym. 2019; Zitting ym. 2019, 380). Toteutukseen asti sote-uudistuksen onnistui saamaan vasta Sanna Marinin hallitus, jonka johdosta vuoden 2023 alussa astui Suomessa voimaan sote-palvelurakennemuutos, joka jakaa Suomen sosiaali- ja terveydenhuollon palveluista sekä pelastustoimen järjestämisestä vastuussa oleviin hyvinvointialueisiin. Hyvinvointialueita on yhteensä 21 kappaletta ja ne muodostuvat pääasiassa maakuntajakojen mukaisesti (STM 2023). Tässä palvelurakennemuutoksessa kyse on hyvin laajasta, syvällisestä ja monimutkaisesta muutoksesta, mikä tekee siitä myös hyvin haastavan ja epävarman (Taskinen 2011, 145; Juppo & Ollila 2015, 27; Niskanen ym. 2020; Rautiainen ym. 2020, 41). Satka ja Pohjola (2022, 293) nimittävät tätä muutosta merkittävimmäksi uudistukseksi koko sosiaali- ja terveystalouksien olemassaolon ajalta.

### 3 TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

Tämän pro gradun keskiössä ovat siis sosiaalijohdon kuvaukset aikuissosiaalityön saavutettavuudesta hyvinvointialuesiirtymän aikana sekä aikuissosiaalityön saavutettavuuden edistämiseen liittyvä johtamisosaaminen. Teoreettisesti taustoitan tutkimustani käsittelemällä saavutettavuutta ja johtamista sosiaalialalla. Kaikkiaan tämä teoriapohja yhdistettynä luvussa 2 kuvattuun tutkimuksen kontekstiin rakentaa välineitä aineiston ymmärtämiseen ja tulkintaan, sekä auttaa paikoittamaan löydökset vasten nykytietämystä aihealueelta. Teoriapohjaa avaan tutkimuksessani muun muassa sosiaalityön, sosiaalipolitiikan, sosiaalioikeuden, hallintotieteen sekä hyvinvointijohtamisen tieteenalojen kirjallisuuden ja aikaisemman tutkimuksen kautta.

#### 3.1 Saavutettavuus sosiaalityössä

Siitä huolimatta, että sosiaalipalveluiden saatavuudesta ja saavutettavuudesta on säädetty suomalaisessa lainsäädännössä ja sote-uudistuksen tavoitteissa, jää käsitteiden avaaminen niissä vähemmälle huomiolle. Suomalaisissa tutkimuksissakin saatavuuden ja saavutettavuuden käsitteiden käyttö on ollut osin kirjavaa ja lomittaista. Heidi Vanjusov ja Johanna Ranta (2023) osuvasti kuvaavat, kuinka sosiaali- ja terveystalouden julkilausutuissa tavoitteissa ”saavutettavuuteen viitataan ennemminkin rivien välissä kuin itse tekstissä”. Selkeää vastausta saavutettavuuden käsitteen määrittelyyn ei löydy kansainväliseenkin tutkimukseen tutustumalla. Vaikka kansainvälisessä tutkimuksessa kiinnostus sosiaalipalvelujen saatavuuden ja saavutettavuuden tutkimiseen (*access, accessibility*) on ollut runsasta, on käsitteiden kirjavan käytön ja määrittelyn vuoksi tutkimuksessa saavutettujen havaintojen vertailu haastavaa (Anderson ym. 2016, 158–159). Tutkimusten vertailuun tuo lisähaastetta saavutettavuuden kontekstisidonnaisuus (ks. myös mt.; Grymonprez ym. 2017). Mitä siis kulloinkin tarkoitetaan, kun puhutaan sote-palveluiden saavutettavuudesta?

Niin saatavuuden kuin saavutettavuuden käsitettä on käytetty kuvaamaan asiakkaan pääsemistä palvelujen piiriin. Tässä tutkimuksessa saavutettavuuden käsitettä käytetään kuvaamaan kenen tahansa aikuisen mahdollisuuksia päästä aikuissosiaalityön palvelujen piiriin riippumatta siitä, onko hänellä esimerkiksi fyysisiä, psyykkisiä tai taloudellisia rajoitteita.

Saatavilla olevien palvelujen voidaan taas ajatella olevan palvelujärjestelmässä tarjolla olevia palveluita, joihin periaatteen tasolla kaikkien tarvitsevien pitäisi päästä varsinkin silloin, jos kyse on yksilön subjektiivisesta oikeudesta saada palvelua. Se, että yhteiskunnassa on tarjolla aikuissosiaalityön palvelua – sitä on siis saatavilla – ei kuitenkaan tarkoita automaattisesti sitä, että se on tosiasiallisesti kaikkien aikuissosiaalityötä tarvitsevien ihmisten saavutettavissa (Vanjusov 2022, 22; Vanjusov & Ranta 2023). Saavutettavuus ei siis tarkoita samaa asiaa kuin saatavuus. Lisäksi usein palvelujen saavutettavuuden tarkastelu kaventuu digitaalisten palvelujen tai esteettömyyden arvioinniksi, vaikka saavutettavuus on oleellinen näkökulma huomattavasti laajemminkin koskien palveluihin pääsyä (ks. myös Raitakari 2023, 178). Saavutettavuuden keskeinen tavoite on se, että kaikki saisivat tarpeisiinsa nähdessä riittävästi ja laadukkaita palveluja (Grymonprez ym. 2017; Vanjusov 2022). Sosiaalipalvelujen saavutettavuudella onkin tärkeä rooli haavoittuvassa asemassa olevien ihmisten ja heidän itsenäisen elämänsä tukemisessa (Tsui & Cheung 2009, 150; Anderson ym. 2016, 157; Grymonprez ym. 2017; Kriisk & Minas 2017, 1).

Mutta millaisena sosiaalipalvelujen saavutettavuus näyttäytyy asiakkaan näkökulmasta? Katja Ilmarinen, Anna-Mari Aalto ja Anu Muuri (2019) ovat tutkineet kvantitatiivisin menetelmin sosiaalipalvelujen saatavuutta<sup>1</sup> ja asiakaskokemuksia käyttäen tutkimusaineistonaan vuosina 2017–2018 tehtyä väestökyselyä, johon vastasi 26 422 kansalaista. Tutkimuksessaan he havaitsivat kansalaisten keskuudessa tyydyttämätöntä palveluntarvetta sekä palvelujen saatavuuteen liittyviä epäkohtia, kuten esimerkiksi asiakasmaksujen, maantieteellisten etäisyyksien ja aukioloaikojen aiheuttamia haasteita sosiaalipalvelujen saatavuudessa. Tyydyttämätöntä yksilön palveluntarve on silloin, kun hän ei tarpeestaan huolimatta koe saavansa riittävästi palvelua. (Ilmarinen ym. 2019, 216–222.) Ilmarisen ym. (2019) tutkimus indikoi kasvavia haasteita sosiaalipalvelujärjestelmän toimivuudessa sekä kansalaisten heikentyvää luottamusta palvelujen toimivuuteen ja korostaa siten tarvetta palvelujen saavutettavuuden tutkimukselliselle tarkastelulle.

---

<sup>1</sup> Ilmarinen ym. (2019) ovat tutkimuksessaan käyttäneet saatavuuden käsitettä kuvaamaan myös palveluihin pääsemistä, minkä vuoksi tulkitsen heidän tarkoittavan myös palvelujen saavutettavuutta.

Saija Iivonen ja Minna Kivipelto (2022) ovat THL:n työpaperissaan tarkastelleet aikuissosiaalityön asiakkaiden etuuksien ja palvelujen saamista koronapandemian aikana käyttäen aineistonaan aikuissosiaalityön asiakkaille tehtyjä ryhmähaastatteluja. Tutkimuksessaan he havaitsivat lukuisia tekijöitä, jotka hankaloittivat aikuissosiaalityön asiakkaiden etuuksien ja palveluiden saamista koronapandemian aikana. Tutkimuksessa korostui erityisesti digipalveluihin tarvittavan tietotaidon ja osaamisen merkitys etuuksien ja palvelujen saamisessa. Lisäksi tutkimuksessa tuli esiin muun muassa toive selkokielisyydelle viranomaispäätöksissä. (Mt., 37.) Palvelujen osalta Iivonen ja Kivipelto (2022, 38) havaitsivat luottamuksellisen ja säännöllisen asiakas-työntekijä-suhteen, jossa työntekijä on myös helposti tavoitettavissa (esimerkiksi puhelimitse), tukevan aikuissosiaalityön asiakkaiden palvelun saamista parhaiten. Tutkimuksessaan he toivat esiin, että kasvottomat digipalvelut eivät korvaa henkilökohtaista, kasvokkaista kohtaamista (ks. myös Pyykönen & Taipale 2022, 419). Iivonen ja Kotipelto (2022, 39) korostavat aikuissosiaalityön silloittavaa roolia asiakkaiden auttamisessa myös muiden palvelujen piiriin.

Olisikin siis tarpeen selvittää, millaisia mahdollisia saavutettavuuteen liittyviä esteitä palveluihin pääsemisessä on, jotta niitä voitaisiin myös purkaa (ks. myös Neale ym. 2008, 147). Tutkimuksen mukaan haasteet palvelujen saavutettavuudessa voivat olla niin Suomessa kuin kansainvälisestikin moninaisia (ks. esim. mt.; Cortis 2012, 353; Anderson ym. 2016, 158; Grymonprez ym. 2017, 463; Kriisk & Minas 2017; Raitakari 2023; Vanjusov & Ranta 2023). Saavutettavuuden esteet voivat liittyä esimerkiksi järjestelmän rakenteellisiin vinoumiin, palveluiden maantieteelliseen sijaintiin, yksilön taloudelliseen tilanteeseen, asiakkaiden ongelmiin liittyviin stigmoihin tai aikaisempiin negatiivisiin kokemuksiin, jotka estävät yksilöitä hakeutumasta tarvitsemiensa palvelujen piiriin (Neale ym. 2008, 147, 152; Cortis 2012, 353–356; Grymonprez ym. 2017, 463; Kriisk & Minas 2017, 1; Ilmarinen ym. 2019, 217, 222; Raitakari 2023, 180). Suomalaista palvelujärjestelmää haastavat myös maan sisäiset väestöpohjalliset ja maantieteelliset erot (ks. esim. Hämeenaho 2012; Vanjusov 2022). Saavutettavuuden haasteissa kyse voi siis olla palvelujärjestelmän rakenteiden tai yhteiskunnallisten asenteiden tuottamista esteistä tai yksilön toimintakykyyn ja resursseihin liittyvistä hankaluuksista päästä palvelujen piiriin. Esittelen seuraavassa muutamia eri tutkimuksissa esiteltyjä tapoja jäsentää palvelujen saavutettavuuteen liittyviä eri ulottuvuuksia.

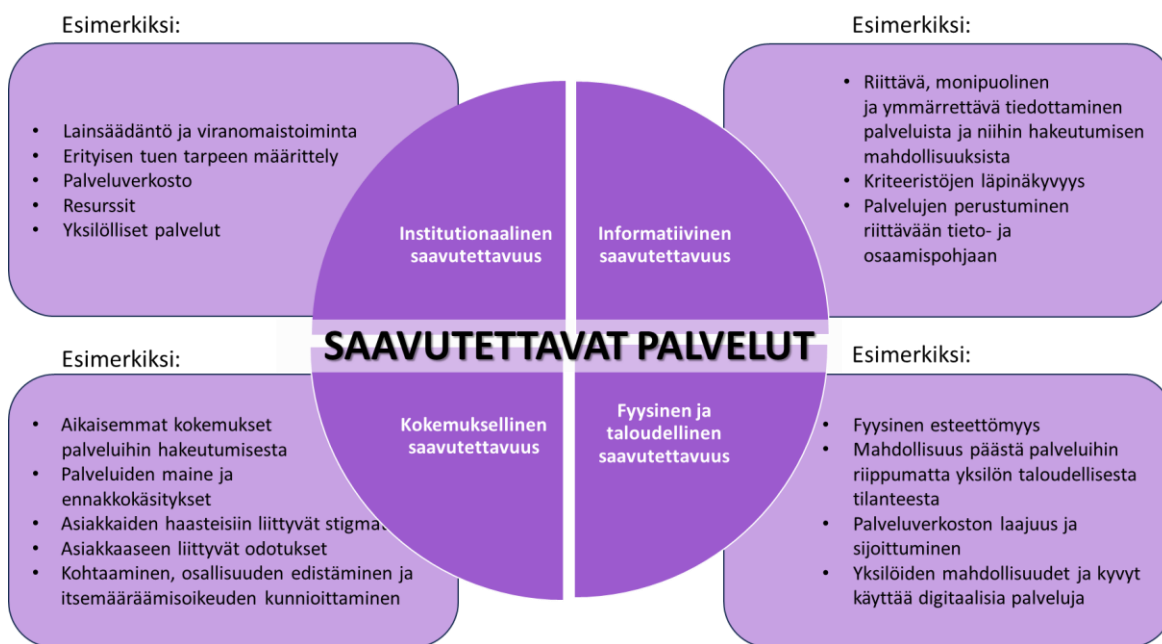


Vaikkakin saavutettavuutta on kansainvälisesti tutkittu jo vuosikymmeniä (ks. esim. Gillespie & Marten 1978), sen moninaisten ulottuvuuksien systemaattinen tarkastelu on ollut tutkimuksen katveessa (ks. myös Anderson ym. 2016; Grymonprez ym. 2017). Kansainvälisessä tutkimuksessa saavutettavuuden eri ulottuvuuksia ovat pyrkineet paikantamaan Steven G. Anderson, Meirong Liu ja Xiang Gao (2016) luomalla viitekehyksen, joka kuvaa laajemmin sosiaalipalvelujen piiriin pääsemiseen liittyviä saavutettavuuden ulottuvuuksia. Anderson ym. (2016) ovat paikantaneet saavutettavuudesta neljä ulottuvuutta: (1) oikeus palveluihin (*entitlement access*), (2) taloudellinen saavutettavuus (*cost-related access*), (3) byrokraattinen saavutettavuus (*bureaucratic access*) ja (4) yksilölliset ominaisuudet (*individual characteristics*). Esteet millä tahansa viitekehyksen kuvaamalla saavutettavuuden ulottuvuudella voivat (suoraan tai välillisesti) aiheuttaa sitä, että asiakkaat eivät pääse sosiaalipalvelujen piiriin. Poliittiset linjaukset ja niiden toteuttamisen tavat vaikuttavat vahvasti ensimmäisiin kolmeen ulottuvuuteen (*entitlement access*, *cost-related access* ja *bureaucratic access*) (Anderson ym. 2016, 163–166). Nimittäin, jaotellussa oikeus palveluihin (*entitlement access*) viittaa palveluille määriteltyihin lainsäädännöllisiin tai ohjeellisiin kriteereihin.

Taloudellisen saavutettavuuden ulottuvuus (*cost-related access*) sisältää Andersonin ym. (2016, 169–170) jaotellussa palvelujen resursoinnin, sekä palveluista käyttäjille koituvat mahdolliset kustannukset (esimerkiksi asiakasmaksut). Palvelujen byrokraattisen saavutettavuuden ulottuvuuden (*bureaucratic access*) Anderson ym. (2016, 170–174) kuvaavat sisältävän palvelujen organisoinnin ja järjestämisen sekä viranomaiskäytäntöjen lisäksi myös palveluista tiedottamisen sekä asiakkaiden ja työntekijöiden väliset kohtaamiset palvelujärjestelmässä. Yksilöllisiin ominaisuuksiin Anderson ym. (2016, 163) sisällyttävät sellaisia tekijöitä, jotka voivat estää yksilön palveluihin pääsemisen siinäkin tapauksessa, että järjestelmä ei luo saavutettavuudelle esteitä – tämä ulottuvuus jää kuitenkin Andersonin ym. (2016) jaotellussa merkittävästi vähemmälle huomiolle, sillä he ovat tutkimuksessaan keskittyneet järjestelmälähtöisten ulottuvuuksien tarkasteluun. Anderson ym. (2016, 176) esittävät luomansa saavutettavuuden viitekehyksen olevan ”käyttökelpoinen väline tarkasteltaessa sosiaalipalvelujen saavutettavuutta missä tahansa hallinnollisessa [governmental] kontekstissa”. Huomioon otettavaa kuitenkin on, että yhdysvaltalaisen ja suomalaisen yhteiskunnan välillä on monia merkittäviä eroja (muun muassa väestöpohjissa ja yhteiskunnan

rakenteissa), jotka voivat luoda haasteita kehysten suoraan soveltamiseen, vaikkakin samansuuntaisia saavutettavuuden ulottuvuuksia on paikannettu myös suomalaisessa tutkimuksessa.

Nimittäin, kotimaisessa tutkimuksessa Heidi Vanjusov (2022, 70) on jakanut päihdepalveluiden saavutettavuutta tutkivassa sosiaali oikeudellisessa väitöskirjassaan saavutettavuuden viiteen ulottuvuuteen: (1) institutionaalinen saavutettavuus, (2) informatiivinen saavutettavuus, (3) taloudellinen saavutettavuus, (4) fyysinen saavutettavuus sekä (5) kokemuksellinen saavutettavuus (ks. Kuva 1). Niin Vanjusov (2022) kuin myös hänen löydöksiään laajentavassa, vieläkin tuoreammassa tutkimuksessaan Suvi Raitakari (2023, 186) ovat tutkimuksissaan havainneet, että saavutettavuuden ulottuvuudet eivät ole selvärajaisia, vaan kietoutuvat usein toisiinsa.



Kuva 1. Saavutettavuuden ulottuvuudet (mukaillen lähteestä Vanjusov 2022).

**Institutionaalisen** saavutettavuuden ulottuvuudella Vanjusov (2022, 103) tarkoittaa sitä, että palveluihin pääsyn ei tulisi estyä viranomaisten organisatorisesta järjestäytymisestä tai toiminnasta aiheutuvista syistä. Näin ajatellen palvelut ovat institutionaalisesti saavutettavissa silloin, mikäli asiakkaalle tosiasiallisesti järjestetään sellaisia palveluita, joita hän palvelutarpeen arvionsa perusteella tarvitsee ja, joihin hänellä tällöin on oikeus (mt.).

Hyvinvointialueuudituksen myötä hyvinvointialueet vastaavat alueellaan olevista sote-palveluista, jolloin kaikkien hyvinvointialueen palveluiden tulisi periaatteen tasolla olla tarjolla kaikille niitä hyvinvointialueen sisällä tarvitseville. Miten tämä kuitenkin käytännön tasolla toteutuu? Millaisia haasteita institutionaaliselle saavutettavuudelle asettaa hyvinvointialueen sisällä olevien kuntien heterogeenisyys esimerkiksi väestöpohjaltaan tai palveluillaan? Alueellinen vaihtelukin nimittäin voi aiheuttaa eriarvoisuutta palveluihin pääsemisessä<sup>2</sup>; tällöin tarkastelun kohteeksi asettuvat palveluverkoston laajuus ja kattavuus. Institutionaalisen saavutettavuuteen liittyy myös kiinteästi palvelujen riittävä resurssointi niin talouden kuin henkilöstönkin näkökulmasta (Vanjusov 2022, 130), jolloin katse kohdistuu yhtäältä sosiaalipalveluille varattuihin resursseihin uusilla hyvinvointialueilla ja toisaalta myös työntekijöiden rekrytointiin ja lopulta henkilöstön veto- ja pitovoimaan. Institutionaalisen saavutettavuuden näkökulmasta on siis varmistettava, että riittäviä palveluita voidaan järjestää talouspaineesta huolimatta ja myös, että palveluita on toteuttamassa riittävä määrä osavaa henkilöstöä.

Sosiaalihuoltolain (1301/2014) 36 §:n mukaisesti asiakkaan tulee saada kiireetön palvelutarpeen arviointi ilman viivytystä ja kiireellisissä tapauksissa välittömästi. Aikuisten kanssa tehtävään sosiaalityöhön laki ei kuitenkaan linjaa aikamääreitä, toisin kuin vanhuksien, vammaisten tai lasten kohdalla. Näin ollen institutionaalista saavutettavuutta on myös se, pääseekö asiakas palvelutarpeen arvioon tilanteen sitä vaatiessa. Palvelutarpeen arvioinnissa arvioidaan asiakkaan tilanteen vakavuutta, hänen ongelmiansa luonnetta sekä yksilön ja sosiaalisten tekijöiden osuutta käsillä olevassa tilanteessa (Payne 2020, 19; Trevithick 2012, 174). Palvelutarpeen arvio on siten koko asiakkuusprosessin perusta, sillä siinä arvioidaan yhdessä asiakkaan kanssa sitä, millaisia tarpeita palveluille asiakkaalla mahdollisesti on, ja miten niihin voitaisiin vastata. Millaisia polkuja pitkin asiakkaat siis pääsevät aikuissosiaalityön palvelutarpeen arviointi -vaiheeseen? Mitä palveluihin pääseminen asiakkaalta itseltään edellyttää? Tarvitsevatko asiakkaat palvelujen piiriin pääsemisessä apua ja, jos tarvitsevat, niin keneltä he sitä saavat? Palvelujen institutionaaliseen saavutettavuuteen sisältyvät myös tulkinnat siitä, kuka määrittellään sosiaalihuoltolain mukaiseksi erityisen tuen tarpeessa

---

<sup>2</sup> Hyvinvointialueuudituksen ollessa käynnissä useissa kunnissa käytetään vielä tämän gradun kirjoitushetkellä kuntien aikaisia kilpailutussopimuksia, jolloin asiakkaiden yhdenvertaisuus ei palvelujen saannissa välttämättä vielä toteudu. Tähän pitäisi tulla parannusta, kunhan hyvinvointialueiden palvelukilpailutukset saadaan toteutettua.

olevaksi asiakkaaksi (ks. myös Vanjusov 2022, 116). Erityistä tukea tarvitsevalla yksilöllä tarkoitetaan lainsäädännön (sosiaalihuoltolaki 1301/2014, 3 §) mukaan aikuissosiaalityön kontekstissa henkilöä, jolla on vaikeuksia saada tai hakea tarvitsemiaan palveluja esimerkiksi useiden yhtäaikaisten tuen tarpeiden, kognitiivisten tai psyykkisten haasteiden, päihde- tai muiden riippuvuuksien vuoksi. Laissa julkilausuttu määritelmä antaa kuitenkin paljon tilaa lainkohdan erilaisille tulkinnoille aikuissosiaalityön arjen asiakastilanteissa.

**Informatiiviseen saavutettavuuteen** sisältyy yhtäältä riittävä ja ymmärrettävä tiedonkulku asiakkaan suuntaan ja myös viranomaisten välillä, mutta toisaalta myös se, että palvelut perustuvat relevanttiin tietoon väestöpohjasta ja asiakkaiden palvelutarpeista. Informatiivisesti saavutettavaa on, että viranomaiset viestivät palveluistaan riittävän monipuolisesti ja kattavasti, ymmärrettävällä kielellä sekä oikea-aikaisesti niin organisaation sisällä kuin asiakkaallekin (Vanjusov 2022, 141). Informatiiviseen saavutettavuuteen Vanjusov (2022, 141) sisällyttää myös palvelujen perustumisen riittävän tietotaitoon ja osaamis pohjaan. Palvelujen perustuminen riittävään tietopohjaan edellyttää sitä, että hyvinvointialueiden palveluverkosto pohjautuu riittävään ymmärrykseen alueellisesta palveluntarpeesta (ks. myös mt.). Riittävää ymmärrystä on nähdäkseni mahdotonta saavuttaa ilman relevanttia, riittävän kattavaa ja oikea-aikaista tietoa – ja sen systemaattista hyödyntämistä. Sosiaalityön asiantuntijuus taasen perustuu tietojen, taitojen ja arvojen kombinaatiolle (ks. myös Trevithick 2012). Aikuissosiaalityön sosiaalityöntekijä tarvitsee työssään teoreettista, faktuaalista ja käytännön tietoa sekä asiakkaalta saatavaa tietoa. Teoreettisella tiedolla tarkoitetaan esimerkiksi muiden tieteenalojen teorioita ja teorioita sosiaalityön käytännöistä tai tehtävästä sekä teorioita, jotka kertovat sosiaalisista ongelmista ja sosiaalityössä kohdattavista ilmiöistä. (Mt., 34–35; Payne 2020, 3.) Faktuaaliseen tietoon sisältyy sosiaalityöntekijän tarvitsema lainopillinen tieto lainsäädännöstä sekä ymmärrys sosiaalipolitiikasta ja organisaatioiden käytännöistä (Trevithick 2012, 61). Käytännön tietoa ajatellaan olevan tiedon ja kokemuksen, joita karttuu jokapäiväisessä elämässä. Asiakkaan tieto on sosiaalityössä keskeisessä osassa, sillä työskentely perustuu vuorovaikutukselliseen yhteistyöhön ja yhdessä tehtyyn arvioon asiakkaan palvelun tarpeesta.

Sosiaalihuoltolain (1301/2014) 33 §:ssä määritetään viranomaisen tiedotusvelvollisuudesta eli siitä, että viranomaisen tulee tiedottaa ymmärrettävällä ja saavutettavalla tavalla

palveluistaan, niihin hakeutumisen mahdollisuuksista ja palvelujen saamisen perusteista. Myös hallintolain (434/2003) 7 §:ssä ja lain viranomaisten toiminnan julkisuudesta (621/1999) 20 §:ssä lausutaan viranomaisen tiedotusvelvollisuudesta. Tällöin palvelujen saavutettavuus liittyy yhtäältä siihen, millaisessa muodossa tietoa esitetään tai toisaalta siihen, millainen kyky yksilöllä on sitä saavuttaa tai ymmärtää (Vanjusov 2022, 152). Tiedon saavutettavuuteen vaikuttavat muun muassa kielelliset valinnat niin sanamuodoissa (ml. selkokielisyys) kuin saatavilla olevissa kielivaihtoehtoisakin. Huomioon otettavaa myös on, että asiakkailta on erilaisia kykyjä ja mahdollisuuksia etsiä tarvitsemaansa tietoa esimerkiksi Internetistä. Vanjusov (2022, 154) toteaa, että tarvittavan tiedon tulisi olla mahdollisimman pienellä vaivalla ja helposti löydettävissä sekä riittävän kattavaa. Palveluintegraation, saumattomien palvelupolkujen ja palvelujen laadun toteutumisen näkökulmasta on tärkeää, että tieto kulkee myös niin organisaation sisällä kuin viranomaisten välilläkin (ks. myös mt., 153). Tiedon välittämisen tärkeys korostuu muutoksissa, kuten sote-palvelurakennemuutoksen aikana. Asiakkaat ongelmallisissa tilanteissaan eivät ehdi odottaa sitä, että esimerkiksi Internet-sivut tietoineen tulevat valmiiksi, vaan muutoksenkin aikana on varmistettava, että asiakkailta on riittävästi tietoa, jotta he osaavat hakeutua heille kuuluviin sosiaalipalveluihin. Tietojen uupuminen, paikkansapitämättömyys tai äkilliset muutokset siinä, mitä tietoja asiakkaalle on tarjolla, voivat aiheuttaa myös sitä, että asiakkaat eivät löydä olemassa olevien palvelujen piiriin.

Sosiaalipalvelujen **fyysinen ja taloudellinen saavutettavuus** liittyvät vahvasti asiakkaan mahdollisuuksiin saada tarvitsemiaan palveluita riippumatta hänen taloudellisesta tilanteestaan, palvelujen maantieteellisestä sijainnista ja niiden esteettömyydestä sekä esimerkiksi asiakkaan kyvyistä ja mahdollisuuksista käyttää digitaalisia palveluita (ks. myös mt., 167). Palvelujen fyysisen saavutettavuuden ulottuvuus ohjaa tarkastelemaan siis myös palveluverkoston laajuutta sekä palvelujen sijoittumista. Vanjusov (2022, 166) on havainnut, että palvelujen fyysinen ja taloudellinen saavutettavuus kytkeytyvät usein toisiinsa. Esimerkiksi palveluiden keskittäminen hyvinvointialueiden kaupunkeihin ei mahdollista sitä, että palvelut ovat fyysisesti ja taloudellisesti saavutettavissa myös alueen syrjäseuduilla asuville. Suomen kaltaisessa maassa maantieteelliset ja väestöpohjalliset erot haastavatkin palveluiden fyysisistä saavutettavuutta. Palveluiden fyysinen etäisyys voi muodostua esteeksi palvelun piiriin pääsemiselle esimerkiksi tilanteessa, jossa palveluja tarvitseva asiakas ei pysty

maksamaan Kela-taksin omavastuuosuutta tai bussimaksua. Fyysinen saavutettavuus on tunnistetusti iso haaste syrjäseuduilla, mutta se voi muodostua haasteeksi myös kaupunkien sisällä, jos kyse on heikosti toimintakykyisistä asiakkaista (Vanjusov 2022, 168).

Myös digitaaliset palvelut paikantuvat Vanjusovin (2022, 173) jaottelussa saavutettavuuden fyysiseen ja taloudelliseen ulottuvuuteen. Ajatus pitää sisällään digitaalisten palvelujen luomisen sisällöltään ja käyttöliittymältään saavutettaviksi, mutta myös yksilön mahdollisuudet hyödyntää digitaalisia palveluja. Yksilön mahdollisuudet käyttää tarjolla olevia digitaalisia palveluita riippuvat muun muassa omatuista tietoteknisistä kyvyistä ja tietotaidosta sekä taloudellisista resursseista hankkia tarvittavat välineet. Sähköisten asiointikanavien lisääntyessä vaarana on, että aikuissosiaalityön palvelujen katveeseen jäävät ne asiakkaat, jotka eivät omaa asiointiin tarvittavia digitaitoja tai, joilla ei ole muutoin mahdollisuutta käyttää sähköisiä palveluja. (Pyykönen & Taipale 2022, 416–418; Vanjusov 2022, 174–175.) Taloudelliseen saavutettavuuden ulottuvuuteen sisältyvät esimerkiksi matkakustannukset sekä sosiaalipalveluista mahdollisesti asiakkaalle muodostuvat asiakasmaksut, joista säädetään laissa sosiaali- ja terveydenhuollon asiakasmaksuista (734/1992). Lain 4 § määrittää sosiaalityön, sosiaaliohjauksen ja sosiaalisen kuntoutuksen maksuttomiksi sosiaalipalveluiksi. Asiakasmaksut voivat kuitenkin koskea aikuissosiaalityön asiakkaita esimerkiksi asumispalvelujen osalta.

Saavutettavuuden **kokemukselliseen ulottuvuuteen** Vanjusov (2022, 181–201) liittyy muun muassa asiakkaiden aiemmat palvelukokemukset ja ennakkokäsitykset palveluista, asiakkaiden ongelmiin liittyvät stigmaat sekä heihin kohdistuvat odotukset (ks. myös Vanjusov & Ranta 2023). Palvelujen maineella ja asiakkaiden aiempien palvelukokemusten mielekkyydellä on kytkös siihen, hakeutuuko yksilö ylipäätään palvelujen piiriin (Vanjusov 2022, 182; Vanjusov & Ranta 2023). Mikäli yksilöllä on esimerkiksi aiempia poiskäännyttämisen kokemuksia tai muutoin negatiivisia kokemuksia kohtaamisista viranomaisten kanssa, voi olla, että hän ei tarpeestaan huolimatta halua hakeutua palvelujen piiriin. Ennakkokäsitykset palveluista voivat olla tiedostettuja tai tiedostamattomia. (Ks. myös Vanjusov 2022.) Myös häpeä ja leimaantumisen pelko ovat tunteita, jotka voivat estää yksilöä hakeutumasta palvelujen piiriin, vaikka yksilö palveluntarpeensa itse tunnistaisikin (ks. myös Vanjusov & Ranta 2023). Stigma voi vaikuttaa myös siihen, miten asiakkaita kohdataan

(Vanjusov 2022, 185) – mitenkään tavatonta ei ole, että esimerkiksi päihderiippuvaiset asiakkaat saavat vähättelevää ja huonoa kohtelua sosiaali- ja terveyspalveluissa (ks. esim. Neale ym. 2008, 147, 152–153; Vanjusov & Ranta 2023). Vähättely tai huono kohtelu voi stigman vuoksi seurata asiakasta pitkään muissakin viranomaiskohtaamisissa, kun sosiaali- ja terveyspalvelujen tietojärjestelmiin kirjataan esimerkiksi asiakkaan päihderiippuvuudesta (ks. myös Vanjusov & Ranta 2023).

Vanjusov ja Ranta (2023) nostavat esiin kulttuuristen normien ja yhteiskunnassa vallitsevien asenteiden vaikutuksen siihen, millaisia odotuksia asiakkaisiin kohdistuu (ks. myös Vanjusov 2022, 188). Täten myös asiakkaisiin kohdistuvat odotukset sisältyvät kokemukselliseen ulottuvuuteen: asiakkailta voidaan odottaa esimerkiksi aktiivisuutta omassa asiassaan ja palveluun sitoutumista sekä kykyä asioida järjestelmän edellyttämällä tavalla. Tällöin on kuitenkin mahdollista, että palveluverkosta voivat tippua sellaiset asiakkaat, jotka eivät institutionaalisiin asiointikäytäntöihin sopeudu tai joilla ei ole toimintakykyä itse hakea aktiivisesti apua (mt., 189, 198; Vanjusov & Ranta 2023). Ristiriitaa ilmeneekin, mikäli yhteiskunta tai palvelujärjestelmä tuottavat asiakkaille sellaisia odotuksia ja vaatimuksia, joita he eivät pysty täyttämään juuri niiden elämässä koettujen haasteiden ja tilanteiden vuoksi, joiden takia he sosiaalityön palveluita nimenomaan tarvitsisivat. Asiakkaan aito kohtaaminen ja luottamuksellisen vuorovaikutussuhteen luominen näyttäytyvät keskeisinä kokemuksellista saavutettavuutta tuottavina tekijöinä (Vanjusov & Ranta 2023). Kunnioitetuksi ja kuuluksi tuleminen tunteet voivat luoda positiivisia kokemuksia ja vähentää palveluja tai viranomaisia kohtaan koettuja ennakkoluuloja, mikä voi vaikuttaa palvelujen kokemukselliseen saavutettavuuteen (Vanjusov 2022, 190; Vanjusov & Ranta 2023).

Suvi Raitakari (2023) on teemoitellut ”*Yhteiskunnan marginaaliin sijoittuvien palveluiden saavutettavuus koronan aikana asumispalveluiden työntekijöiden kertomana*” -tutkimuksessaan aineistoaan teoriaohjaavasti paikantaen asumispalvelujen korona-aikaisesta saavutettavuudesta viisi tekijää: (1) rakenteelliset tekijät, (2) organisaatiokulttuuriset ja työyhteisölliset tekijät, (3) informaation liittyvät tekijät, (4) asiakasvuorovaikutukseen ja -kokemuksiin liittyvät tekijät ja (5) yksilölliset tekijät. Saavutettavuuden rakenteellisista esteistä Raitakarin (2023, 188) tutkimuksessa nousi esiin erityisesti tarjolla olevien palveluiden määrä ja niiden vastaaminen asiakaskunnan tarpeisiin. Raitakari (2023, 189) havaitsi rakenteiden ehdoilla

toimivien asumispalvelujen saavutettavuudessa merkitystä olevan myös organisaation asenteilla, toimintatavoilla ja näkemyksillä tavoitettavissa olemisen olennaisuudesta. Muutoksen keskellä olennaista on myös tiedottaa asiakkaita muutoksista palvelujen saatavuudessa (Raitakari 2023, 189–190). Raitakarin (2023, 191) mukaan asunnottomien pääsemistä aikuisille suunnattujen palvelujen piiriin estävät myös heidän aiemmat kokemuksensa leimatuksi ja torjutuksi tulemisesta, minkä johdosta he eivät välttämättä edes yritä hakeutua palvelujen piiriin, vaikka tunnistaisivatkin niitä tarvitsevansa. Raitakari (2023, 192–194) paikantaa saavutettavuuteen liittyvän myös monenlaisia yksilöllisiä tekijöitä, kuten esimerkiksi yksilön sosiaalinen, fyysinen ja psyykinen toimintakykyisyys, resurssit tai yksilön asenteet ja uskomukset. Kaiken kaikkiaan Raitakari (2023, 189, 196) toteaa tutkimuksessaan, että asiakkaiden hakeutuminen ja pääseminen asumispalvelujen piiriin oli ennen koronaa – ja erityisesti koronan aikana – heikkoa. Raitakarin (2023) tutkimus tuottaakin tietoa asumispalvelujen saavutettavuudesta poikkeustilanteen ja äkillisen muutoksen keskellä. Näin ollen tuo tutkimus tulee tuottaneeksi samalla ymmärrystä siitä, millaisiin saavutettavuustekijöihin voisi olla hyvä kiinnittää huomiota myös suunniteltua muutosta – kuten esimerkiksi uutta palvelujärjestelmää luotaessa ja kehitettäessä.

### 3.2 Muutos sosiaalityön saavutettavuutta haastamassa

Muutos ei ole sosiaalityölle uusi tai vieras asia, sillä sille on luonteenomaista olla aina osa yhteiskunnassa eri aikakausina tapahtuvia muutosprosesseja (Niiranen 2014, 43; Niiranen & Lammintakainen 2014, 18; Grymonprez ym. 2017, 464; Kokkonen 2019; Pohjola ym. 2019; Karjalainen 2020, 250; Satka & Pohjola 2022, 289). Sosiaalityön toimintaympäristöön vaikuttavat muun muassa erilaiset kansalliset ja kansainväliset ohjausmekanismit, organisaatiouudistukset, talouspoliittiset tilanteet ja väestörakenteen muutos (Rank & Hutchison 2000, 487–488; Tafvelin ym. 2014; Niiranen 2016, 299; Grymonprez ym. 2017, 464; Karjalainen 2020, 250; Satka & Pohjola 2022, 289). Näin ollen sosiaalityön voidaan ajatella olevan alati kehittymisen vaateen alla: sen on kyettävä jatkuvasti reflektoimaan itseään ja toimintatapaan kriittisesti sekä mukautumaan yhteiskunnallisena toimijana muuttuvien prosessien mukana. Sosiaalityön asema muutoksessa on kahtalainen: sen tehtävänä on vaikuttaa yhteiskunnalliseen muutokseen eri tasoilla ja samanaikaisesti se on pakotettu uudistumaan muutosprosessien mukana, jotta se pystyy toteuttamaan tehtävänsä (Pohjola ym. 2019;



Karjalainen 2020, 251; Lyneborg 2021). Yhteiskunta ja sosiaalityö ovat toisiinsa siis kiinteästi sidoksissa: yhteiskuntaa ei voi erottaa sosiaalityöstä eikä sosiaalityötä yhteiskunnasta.

Sosiaalityön luonnehditaan operoivan yksilön ja yhteiskunnan välisessä ristipaineessa: siihen kohdistuu yhtäältä odotuksia, paineita ja reunaehtoja yhteiskunnan osalta, toisaalta myös asiakkailta on sosiaalityölle omat odotuksensa ja toiveensa (ks. esim. Kokkonen 2019; Pohjola 2019). Sosiaalityö on tiukasti julkiseen valtaan sitoutunut ammattikunta, joka panee osaltaan toimeen aikansa sosiaalipoliittisia linjauksia (Clarke 2004, 217; Niiranen 2014, 45; Vartiainen ym. 2016, 228; Kokkonen 2019). Se on samanaikaisesti niin valtakunnallisen kuin alueellisenkin hyvinvointipolitiikan kohde ja toteuttamisen väline (ks. myös Niiranen 2014, 43–44). Sosiaalityö on yhteiskunnallisena toimijana aina siis myös kiinteä osa yhteiskuntarakenteita ja toimii osana palvelujärjestelmää, jossa Suomen tapauksessa on vuoden 2023 alusta toteutettu sote-palvelurakennemuutosta. Huomionarvoista on, että vaikka sosiaalityön rakenteet ja toimintaympäristö ovat muutoksessa, sen eetos ei ole muuttunut; sosiaalityö on edelleen eetoksensa mukaisesti vahvasti ihmisoikeuksia ja heikommassa asemassa olevia puolustava sekä yhdenvertaisuuden ja oikeudenmukaisuuden eteen taisteleva professio (Pohjola 2019; Pohjola ym. 2019; Satka & Pohjola 2022, 290–291). Selvää kuitenkin on, että meneillään oleva suuri sote-palvelurakennemuutos tuottaa jo valmiiksi kompleksiseen sosiaalihuollon kenttään lisää monimutkaisuutta. Vaikka sosiaalityöhön vaikuttavat laajasti niin globaalit, kansalliset, alueelliset, paikalliset kuin yhteisöllisetkin ilmiöt ja trendit perheiden ja yksilöiden elämäntapojen lisäksi, tämä tutkimus keskittyy tarkastelemaan sosiaalityön rakenteiden ja toimintaympäristön muutosta nimenomaan hyvinvointialuesiirtymässä.

Uudistuksen tavoitteena on sosiaali- ja terveyspalvelujen integraatio. Integraation käsitteellä voidaan kuvata asioiden eheytymistä, liittämistä, yhdentämistä tai yhdentymistä (Taskinen & Hujala 2020, 48). Sosiaali- ja terveydenhuollon integraatiossa on kyse sellaisista toimista ja ratkaisuista, joilla pyritään eheyttämään tai yhdentämään näiden hyvinvointia edistävien palvelujen toimintoja ja rakenteita (Zitting ym. 2019, 380–381; Taskinen & Hujala 2020, 49). Tavoitteena on siis sosiaali- ja terveyspalvelujen toiminen yhdessä kokonaisuutena. Palveluintegraation onnistuminen edellyttää yhteisen uudistumisen lisäksi myös asennemuutosta. Sosiaali- ja terveyspalvelujen integraatio edellyttää siis molempien alojen

ammattilaisilta oppimisprosessia (ks. myös Lammintakanen ym. 2016, 7–8; Mäntysaari 2022, 52). Olennaista on jaettu ymmärrys uudistuksen tavoitteista ja yhteinen sitoutuminen niihin. Asiakkaiden monimutkaiset ongelmat vaativat usein monialaista yhteistyötä, jonka onnistumisen edellytykset ovat sitä tukevat yhteistyörakenteet ja yhteistyön toimivuus (ks. myös Paavola ym. 2019; Rautiainen ym. 2020, 35; Taskinen & Hujala 2020, 53–54; Satka & Pohjola 2022). Keskeisenä näyttäytyy se, miten integraatio toteutuu käytännön tasolla asiakasrajapinnassa – tässä lähi- ja keskijohdolla onkin iso rooli (ks. myös Zitting ym. 2019, 382).

Muutoksen onnistuminen edellyttää ymmärrystä itse muutoksesta, toimintaympäristöstä ja erilaisista organisaatiokulttuureista (ks. myös Zitting ym. 2020, 169; Satka & Pohjola 2022, 291) – se ei tapahdu itsestään, vaan sen toteutumisen eteen on tehtävä tavoitteellista työtä. Tavoitteellista työtä haastaa kuitenkin se, että muutosprosessit ovat harvoin lineaarisia tai ennalta-arvattavia, vaan sisältävät usein odottamattomiakin piirteitä (Syväjärvi ym. 2007, 6; Taskinen 2011, 156). Muutosprosessit saattavat sisältää samanaikaisesti sekä radikaaleja että asteittaisia vaiheita (Syväjärvi ym. 2007, 6). Mikäli palvelujärjestelmän rakennemuutoksen hallitsemattomuus aiheuttaa palvelujen saavutettavuuteen katveaikaa, on siinä riski, että asiakkaat jäävät yksin vaikeiden ongelmiansa kanssa tai voivat jopa pudota pois jo olemassa olevasta asiakkuudesta. Alueellisten palvelurakenteiden muutokset ja kasvava digipainotteisuus palveluissa voivat heikentää kaikkein haavoittuvammassa asemassa olevien henkilöiden pääsyä palvelujen piiriin (Turtiainen ym. 2021, 27; Pyykönen & Taipale 2022). Sote-uudistus onkin jo suunnitteluaikoinaan herättänyt runsaasti yhteiskunnallista keskustelua muun muassa siitä, mikä on sosiaalisen ja sosiaalipalvelujen asema integraatiossa, miten integraatio saadaan rantautettua käytännön tasolle ja, miten eri professioiden välisiä rajanvetoja voitaisiin häivyttää, jotta asiakas saisi mahdollisimman kokonaisvaltaista palvelua ja palvelupolut olisivat sujuvampia (ks. esim. Hiilamo 2015; Kröger 2017; Paavola ym. 2019; Rautiainen ym. 2020; Laulainen ym. 2020; Taskinen & Hujala 2020; Satka & Pohjola 2022).

Selvää on, että sote-palvelurakennemuutos muuttaa sosiaalityön toimintaympäristöä, organisoitumista ja asemoitumista osana palvelukokonaisuutta (Pohjola 2019; Pohjola ym. 2019; Satka & Pohjola 2022). Palvelujen uudelleenorganisoinnin myötä sosiaalityön – ja myös aikuissosiaalityön – on löydettävä paikkansa ja toimintakulttuurinsa uudenaikaisessa

toimintaympäristössä (Pohjola 2019; Satka 2022, 291). Oman asemansa ottamisen tarvetta yhteiskunnassa ja palvelujärjestelmässä korostaa se, että sosiaalityön tulee olla saatavilla – ja saavutettavissa – kaikille sitä tarvitseville (ks. myös Pohjola 2019). Saavutettavat palvelut ovat nähdäkseni myös edellytys niiden oikea-aikaisuudelle tai parhaimmassa tapauksessa ennalta ehkäisevälle luonteelle sekä palvelujen laadulle ja palvelupolkujen saumattomuudelle – ja näin lopulta myös asiakasturvallisuuden toteutumiselle. Mikäli käytäntöjen toimivuuteen muodostuu muutossiirtymävaiheissa katvealueita, on se riski myös asiakasturvallisuuden toteutumisen näkökulmasta (Jylhä ym. 2021b, 82).

Palvelujärjestelmän muutos vaikuttaa myös aikuissosiaalityön palvelujen asemoitumiseen osana uudistuvaa palvelujärjestelmää. Aikaisemmassa tutkimuksessa on visioitu, minkälainen rooli, paikka ja asema aikuissosiaalityölle määrittyy muuttuvissa palvelurakenteissa ja, miten uusi asemoituminen vaikuttaa aikuissosiaalityön arjen työhön. Aiempaa tutkimusta on kuitenkin toteutettu aikana, jolloin uudistuksen pohjana oli palvelujärjestelmän rakentuminen maakuntarajojen mukaisesti. (Ks. esim. Paavola ym. 2019.) Näin ollen tuo tutkimus ei ole suoraan kytköksissä vuoden 2023 alusta toteutuneeseen hyvinvointialuemuutokseen, joka kylläkin on rakennettu vahvasti maakuntakeskeisen järjestelmän pohjalle. Lopulta voidaan todeta, että tarvitaan lisätutkimusta siitä, miten voidaan varmistaa sote-palvelujärjestelmän mahdollisimman sujuva – ja saavutettava – toiminta. Tämä vaatii sosiaalialan johtamisen näkökulman tarkastelua vielä suuremmin ja syvällisemmin myös muutosprosessin keskellä.

### 3.3 Sosiaalialan johtaminen muutoksessa

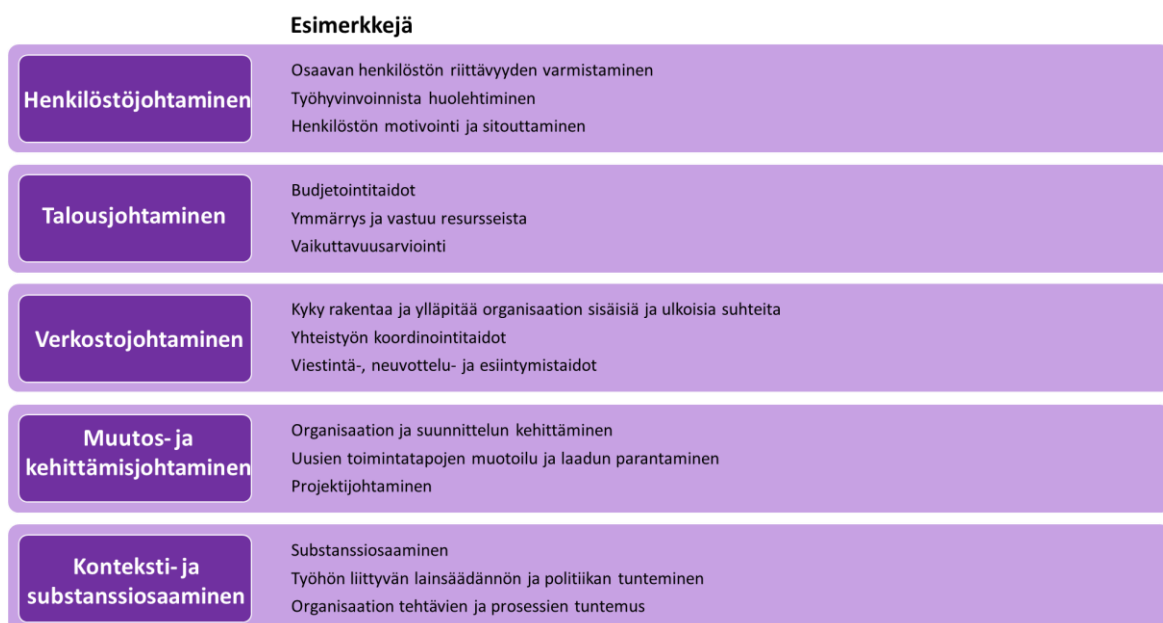
Vaikka sosiaalityön johtamiseen on kohdistunut kansainvälisesti kasvavaa tutkimuksellista kiinnostusta 2000-luvulla (Mary 2005, 105; Lawler 2007, 123; Tafvelin ym. 2014, 886–887; Peters 2018, 31), on sosiaalialan johtamisen tutkiminen ollut Suomessa vähäistä (ks. esim. Lammintakanen ym. 2016, 5). Lisäksi kansainvälinen tutkimuskaan ei ole useinkaan keskittynyt suoranaisesti sosiaalityön johtamiseen omana erityisenä alanaan, vaan pyrkinyt ennemminkin soveltamaan sosiaalityön johtamiseen liittyvissä tarkasteluissa esimerkiksi yritysmaailmasta tuttuja johtamisen malleja (Lawler 2007; Tsui & Cheung 2009, 155; Peters 2018). Johtamista voidaan kuvata tavoitesuuntautuneeksi ihmisryhmän, toimintojen tai

organisaation toiminnan ohjaamiseksi (Baumol 1968; Heikka 2008, 33; Tieteen termipankki 2023). Sosiaalityöllä – ja sen johtamisella on kuitenkin omat erityispiirteensä, minkä vuoksi sosiaalityön johtamiseen ei voida suoraan soveltaa muun alan johtamisen tutkimusta – tämä korostaa tarvetta nimenomaan sosiaalityön johtamiseen keskittyvälle tutkimukselle (ks. myös Rank & Hutchison 2000, 493; Tsui & Cheung 2009; Tafvelin ym. 2014; Sullivan 2016, 554–555; Peters 2018). Kansainvälisessä tutkimuksessa on havaittu sosiaalityön johtamisen olevan luonteeltaan erityisen osallistavaa ja altruistista (Rank & Hutchison 2000; Mary 2005, 110; Tafvelin ym. 2014, 899). Sosiaalityön johtamiseen on liitetty esimerkiksi eettisyyden, valtauttamisen, vuorovaikutuksen, systeemisyyden sekä tulevaisuuden visioinnin ja ennakoinnin elementtejä (Rank & Hutchison 2000, 492). Kokoavasti voidaan todeta, että sosiaalialan johtamisessa olennaisena näyttäytyy sellaisten rakenteiden, käytäntöjen ja työskentelyilmapiirin luominen, jotka tukevat asiakasrajapinnassa työtään tekevien henkilöiden edellytyksiä tehdä työtään mahdollisimman hyvin asiakkaiden etujen mukaisesti – ja toiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Sosiaali- ja terveysalalla johtaminen on samanaikaisesti asioiden ja ihmisten johtamista (ks. esim. Heikka 2008).

Sosiaali- ja terveysalan johtamisen erityisyys kumpuaa vahvasti siitä kontekstista, jossa sosiaalialan johtaja työtään tekee (ks. myös Heikka 2008, 71). Sosiaalialan johtaminen pohjautuu vahvasti ammatilliseen osaamiseen, kuten esimerkiksi ymmärrykseen alan lainsäädännöstä ja sosiaali- ja terveyspolitiikasta (Niiranen 2004, 232; 2014, 44; 2016, 300; Laulainen ym. 2020, 163, 165). Palvelujen saavutettavuuteen liittyvän asiakasturvallisuuden näkökulmasta on riskialtista, mikäli sosiaalihuollon johtajilla ei ole riittävästi sosiaalihuollon substanssiosaamista ja alan lainsäädännön tuntemusta (ks. myös Lähteinen ym. 2022, 350). Sosiaalialalla ammattieettiset periaatteet ovat toiminnan lisäksi tärkeässä asemassa myös johtamisessa: ne ohjaavat kehittämään ja toteuttamaan palveluja eettisesti kestäväällä tavalla. Eettisesti herkällä sosiaalialan johtaja tarvitsee siis työssään myös kykyä eettisen johtamiseen. (Rank & Hutchison 2000, 493; Mary 2005, 106; Lawler 2007, 128–130; Tsui & Cheung 2009, 150; Sinkkonen & Laulainen 2010; Taskinen 2011, 160; Peters 2018, 32, 40; Laulainen ym. 2020, 155, 171; Trnka ym. 2020, 810, 819.)

Edellä mainittujen näkökulmien lisäksi johtajilta odotetaan myös monenlaista kontekstista riippumatonta osaamista, kuten kuvasta 2 voidaan nähdä. Kuvassa 2 esitetään sosiaali- ja

terveysjohtamiseen kuuluvia johtamisosaamisen eri osa-alueita, joita Zitting ym. (2019) ovat koonneet yhteen. Vaikka johtajan työ ei ole samanlaista ylimmällä johtotasolla, keskijohdossa ja asiakasrajapintaa lähellä työskentelevillä lähijohtajilla, silti joiltain osin johtamisessa ja sen edellyttämässä osaamisessa on yhtäläisyyksiä kaikilla johdon tasoilla (Niiranen 2014, 45). Johtamisen tasosta huolimatta johtajan työtä on johtaminen, johon muun muassa toimintaympäristön muutokset tuovat haastetta (ks. esim. Niiranen 2004, 227; 2014, 53; Tafvelin ym. 2014). Helena Taskinen (2011, 156) toteaa, että ”mitä suurempi, laajempi tai syvällisempi muutos on, sitä haasteellisempaa sen johtaminen on”.



Kuva 2. Sosiaali- ja terveyspalvelujen johtamisosaamiseen yleisten johtamisen taitojen lisäksi kuuluvia osa-alueita kaikilla johtamisen tasoilla (mukailten lähteestä Zitting ym. 2019).

Sote-palvelurakennemuutoksen onnistumisen kannalta kontekstiyymmärryksellä on suuri merkitys. Sosiaalialan johtaja tarvitsee työssään konteksti- ja substanssiymmärryksen lisäksi muun muassa yleisiä johtamisen taitoja, henkilöstöjohtamista ja talousjohtamista. (Lawler 2007, 129; Vartiainen ym. 2016, 258; Zitting ym. 2019.) Voidaan kuitenkin ajatella, että eri johdon tasoilla ja eri tilanteissa voivat painottua erilaiset johtamisen osa-alueet. Johtajuudelta edellytetään siis tiettyä ketteryyttä. Sosiaali- ja terveyspalvelujen johtajien työtä muokkaavat niin toimintaympäristön sisältä kuin ulkopuoleltakin tulevat asiat (ks. myös Niiranen 2004; Lawler 2007, 128–129; Pekkarinen 2010, 35; Niiranen & Lammintakanen 2014, 18;

Tafvelin ym. 2014; Niiranen 2016, 297–298, 301). Johtamiseen vaikuttavat laajojen palvelurakennemuutosten lisäksi myös globaalit ja yhteiskunnalliset ilmiöt.

Sosiaalipalveluiden järjestämisen keskiössä on ihminen. Sosiaalipalvelut perustuvatkin henkilöstön osaamiselle (Heikka 2008, 72), jolloin henkilöstöjohtaminen asettuu tärkeäksi osaksi sosiaalialan johtajan työtehtävää, jotta laadukkaita ja vaikuttavia palveluita voidaan tuottaa. Sosiaalialan krooninen työvoimapula korostaa henkilöstöjohtamisen osa-alueeseen kuuluvien työhyvinvoinnin sekä henkilöstön motivoinnin ja sitouttamisen merkitystä (ks. myös Niiranen 2004, 229; Raatikainen 2014, 126–127; Tafvelin ym. 2014; Sullivan 2016, 554–555; Laulainen ym. 2020, 167; Trnka ym. 2020, 820). Henkilöstöjohtamisen haasteet kasvavat tilanteissa, joissa henkilöstöresurssit niukkenevat entisestään, työn toimintaympäristö ja käytännöt ovat murroksessa sekä työnjaollisia keskusteluita käydään. Henkilöstöjohtamisessa kyse on henkilöstöhallinnollisten tehtävien (esim. palkkaus) ohella erityisesti vuorovaikutteisesta ihmisten johtamisesta (Niiranen 2004, 229), jota tehdään muun muassa ohjauksen ja esihenkilötyön, koulutuksen ja kehittämisen sekä työn suunnittelun ja organisoimisen keinoin (Heikka 2008, 72). Viimeisimmässä sosiaalityön tulevaisuus selvityksessä (Karjalainen ym. 2019, 43–44) todettiin muun muassa työntekijöiden vaihtumisen, työn tekemisen keskeytymisen jatkuvasti sekä lisääntyneen kirjaamisen verottavan sosiaalityöntekijöiden työhyvinvointia. Kompleksisilla muutoksilla on aina myös heijastevaikutuksia ihmisiin (Syväjärvi ym. 2007, 5, 8), joka jälleen korostaa henkilöstöjohtamisen tärkeyttä myös vuoden 2023 alussa käynnistyneen palvelurakennemuutoksen aikana. Henkilöstön työhyvinvointi vaikuttaa lopulta välillisesti myös asiakkaisiin, mikä korostaa työntekijöiden työhyvinvoinnista huolehtimisen tärkeyttä.

Ihmisnäkökulman lisäksi toinen välttämätön toimintaa raamittava tekijä on talous. Sosiaalihuolto on jo vuosia toiminut niukkojen talousresurssien puristuksessa (Pohjola 2020, 269), eikä suunta ensimmäisinä toimintavuosinaan alijäämäisillä hyvinvointialueilla ole lupaava. Sosiaalihuollollekin asetetaan talouspainotteisia tavoitteita: toiminnalta edellytetään tehokkuutta, tuottavuutta, vaikuttavuutta ja taloudellista kestävyyttä (Rank & Hutchison 2000, 494; Heikka 2008, 77–78, 161; Pekkarinen 2010, 35; Lawler 2007, 128; Tafvelin ym. 2014, 888; Sullivan 2016, 558; Pohjola 2020, 274; Trnka ym. 2020, 820). Talouden voidaan väittää jopa ohjaavan tämän päivän yhteiskuntaa (Pohjola 2020, 274), jolloin talouden kysymykset

ovat väistämättä aina iso osa julkisten sosiaalipalveluiden järjestämistä ja toteuttamista – ja siten talousjohtamisen osaaminen olennainen osa myös sosiaali- ja terveystalouden johtajien osaamispalettia, jonka painotus kuitenkin vaihtelee eri johtotasoilla (ks. myös Heikka 2008, 78, 121). Talousjohtamisessa kyse on muun muassa resurssien kohdentamisesta budjetoinnilla, sen toteuttamisesta sekä (kustannus)vaikuttavuuden arvioinnista (mt., 79, 121). Toisaalta sosiaalityön johtajat tekevät työtään ihmisten arvojen ohjaamana, jolloin heillä on myös mahdollisuus – ja ammattieettinen velvollisuus – tuoda työssään esiin sosiaalipalvelujen toimintaympäristön ja asiakkaiden elämäntilanteiden kompleksisuutta talousarvojen ohjaamassa maailmassa (ks. myös Lawler 2007, 131–132; Tafvelin ym. 2014, 888).

Sosiaali- ja terveystalouden johtajat ovat työssään vastuussa monialaisen yhteistyön johtamisesta (Lawler 2007, 131; Heikka 2008, 79; Lammintakanen ym. 2016; Hujala ym. 2020, 133). Ylemmän johdon vastuulle asemoituvat enemmän yhteistyön strategia ja rakenteet, kun taas keski- ja lähijohto koordinoivat enemmänkin yhteistyön käytännön toteutumista (Zitting ym. 2019, 385; Hujala ym. 2020, 133–134). Heidän vastuulleen paikantuvat integraation mahdollistavien rakenteiden luominen ja työntekijöiden tukeminen yhteistyön tekemisessä (ks. myös Lammintakanen ym. 2016; Zitting ym. 2019; Hujala ym. 2020, 136–137). Uudenlaisten moniammatillisten toimintakokonaisuuksien ja työyhteisöjen luomisessa haasteeksi voivat muodostua muun muassa eri tehtävissä toimivien ammattilaisten tehtävä- ja vastuualueiden rajatyö sekä erilaiset professio- ja valtareviirit tai niiden hierarkkisuus (Niiranen 2016, 301, 310; Zitting ym. 2019, 381). Tämä edellyttää johtajilta kykyä integraation sisäistämiseen ja sitoutumista professio- ja toimialarajat ylittäviin toimintatapoihin (Zitting ym. 2019, 385). Tällöin asiakkaiden tarpeisiin pyritään vastaamaan yhteistyön ja kokonaisvaltaisen palvelun näkökulmasta. Moniammatillisen yhteistyön johtamisen tavoitteena on hallita palvelukokonaisuuksia siten, että asiakas ei itse joudu toimimaan omien palveluidensa koordinaattorina (mt., 389).

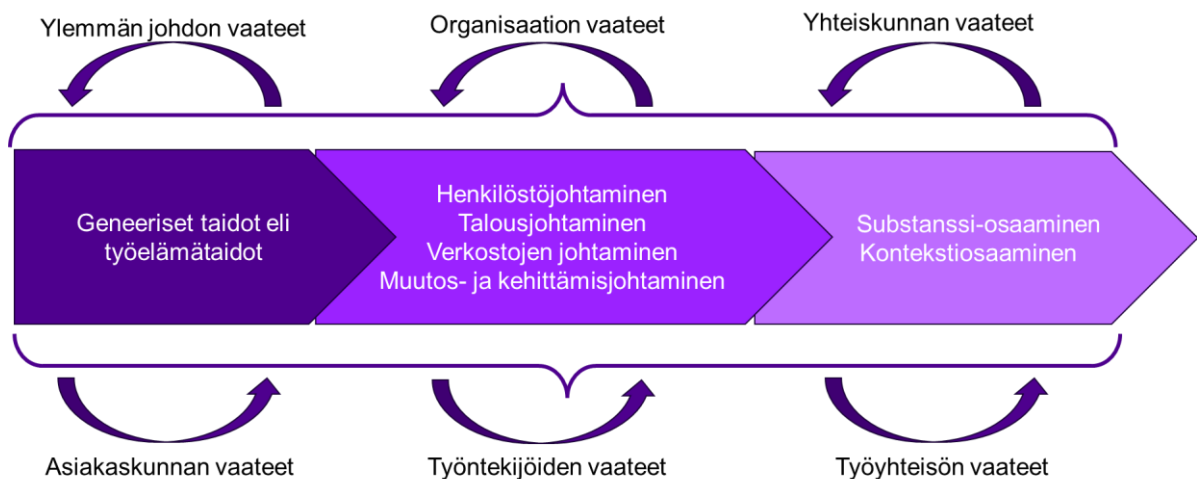
Integroituvien sosiaali- ja terveystalouden johtamisessa osaaminen verkostojohtamisen osa-alueella siis korostuu: muun muassa viestintä- ja verkostoitumistaidot, eri toimialojen ja toimijoiden tuntemus ja kokonaisuuksien hallinta ovat tärkeitä kyvykkyyksiä (Heikka 2008, 82; Lammintakanen ym. 2016, 10; Zitting ym. 2019, 386–388; Laulainen ym. 2020, 165–166). Integraation myötä lähi- ja keskijohdon tehtäväkenttä on laajentunut siten, että he

toimivat työssään sekä strategian toimeenpanijoina että organisaation kehittäjinä (Zitting ym. 2019, 390; Laulainen ym. 2020, 165). Näin myös lähijohdon rooli on muuttunut: ennen heidän rooliinsa kuului myös asiakastyön tekemistä työntekijöiden rinnalla, kun taas nykyisellään lähijohtajien työ voi painottua enemmänkin verkosto- ja kehittämistyön tekemiseen (ks. myös Zitting ym. 2019, 390). Nimenomaan verkostojohtamisosaamisen tärkeys onkin korostunut 2000-luvulla (Heikka 2008, 168–169; Niiranen 2016, 306). Zittingin ym. (2019, 386) mukaan integraation toimeenpaneminen ja sen edistäminen paikantuvat erityisesti lähi- ja keskijohdon tehtäväksi. Tämän tehtävän onnistunut suorittaminen ei kuitenkaan ole mahdollista ilman toimivaa, työntekijöitä osallistavaa organisaatioiden sisäistä ja välistä yhteistyötä, jossa yhteistyötä tehdään myös organisaation työntekijöiden kanssa (ks. myös Heikka 2008, 80–81, 134; Zitting ym. 2019, 387), tämä jälleen edellyttää johtajalta ihmisten johtamisen taitoja. Näin ollen työntekijät paikantuvat siis myös integraation edistäjiksi ja organisaatioiden kehittäjiksi, joiden johtamisessa tarvitaan ihmisten johtamisosaamista, kuten esimerkiksi työntekijöiden motivointia (ks. myös Zitting ym. 2019, 390).

Johtajat operoivat monenlaisten odotusten paineessa (ks. Kuva 3): heihin kohdistuu odotuksia johtotasosta riippuen asiakkaiden, työntekijöiden ja työyhteisön tasolta, mutta samanaikaisesti he kohtaavat vaatimuksia myös korkeammalta johdolta, organisaatiolta ja yhteiskunnalta (ks. myös Niiranen Tsui & Cheung 2009, 150; 2014, 49–50; Pekkarinen 2010, 35; Trnka ym. 2020, 810). Odotukset eivät ole aina linjassa keskenään, vaan varsinkin lähi- ja keskijohdon on usein operoitava keskenään ristiriidassa olevien odotuksien ristiaallokossa (ks. myös Pekkarinen 2010, 35; Zitting ym. 2019, 383). Sosiaali- ja terveystaloudissa vastataan kansalaisten palvelutarpeisiin samalla kun edistetään laajempia hyvinvointipolitiikan asettamia tavoitteita (Heikka 2008, 158; Tsui & Cheung 2009, 149; Niiranen & Lammintakanen 2014, 18). Sosiaalipalveluiden johtamista ohjaavat toiminnalle ja palveluille yhteiskuntapoliittisesti asetetut tehtävät, tavoitteet ja resurssit (Tsui & Cheung 2009, 149; Niiranen 2016, 297; Vartiainen ym. 2016, 228). Sosiaalipalvelujen johtajat kohtaavat siis työssään monenlaisia odotuksia sosiaalihuollon toimintaa ja tuloksellisuutta kohtaan sidosryhmien, ammattiryhmien, asiakkaiden ja laajemmin kansalaisten sekä poliittisten päättäjien ja valtion taholta (Tsui & Cheung 2009, 150; Niiranen 2014, 49; 2016, 297–298). Johtaja kuitenkin toimii aina työssään organisaationsa edustajana pyrkien toteuttamaan hänelle asetettuja



tehtäviä (Niiranen 2016, 298). Huomioon otettavaa on, että myös johtajat tarvitsevat työsään ylemmän johdon ja organisaation tukea (Peters 2018, 35; Zitting ym. 2020, 181).



Kuva 3. Johtamisen osaamisalueet ja eri suunnista tulevat odotukset johtamiselle (mukaillen lähteestä Laulainen ym. 2020).

Sosiaalialan johtaminen näyttäytyykin kaikkiaan vaativana taitolajina muuttavassa maailmassa, muuttuvissa toimintaympäristöissä ja rakenneuudistusten keskellä (ks. myös Rank & Hutchison 2000, 487; Heikka 2008, 39–40, 162; Pekkarinen 2010, 35–36; Tafvelin ym. 2014, 888; Sullivan 2016, 554). Nämä muutokset painottavat muutosjohtamisen tärkeyttä osana johtamisosaamista (ks. myös Pekkarinen 2010, 34; Myllärinen 2014, 90). Laulainen ym. (2020, 170) muistuttavat siitä, että rakenteiden ja organisaatioiden muutokset eivät aina toteudu suunnitelmien mukaisesti, mihin voidaan suhtautua myös oppimisen ja uudenlaisten ratkaisujen löytymisen mahdollisuutena. Tämä suhtautuminen edellyttää kuitenkin sitä, että uskalletaan myös nostaa mahdollisia epäkohtia järjestelmässä tai toiminnassa esiin, jotta niistä voidaan keskustella ja, jotta niihin voidaan reagoida. Jatkuvassa muutoksessa olevassa toimintaympäristössä tarvitaan kaikkia johtamisosaamisen osa-alueita, jotka nivoutuvat monin tavoin toisiinsa ollen kaikki tärkeitä integraation edistämiseksi (ks. myös mt., 172).

Pirkko Vartiainen ym. (2016, 228) nostavat tekstissään esiin huolen siitä, että mikäli muutoksen kompleksisuutta ei ymmärretä, voidaan joutua tilanteeseen, jossa vaikeutuneesta päätöksenteosta, heikentyvästä palvelujen laadusta ja henkilöstön pahoinvoinnista muodostuu itseään ruokkiva ongelma-alue, joka estää lopulta muutoksen tarkoituksenmukaisen

onnistumisen. Sote-palvelurakennemuutoksessa johtajien haasteena on samanaikaisesti uudistaa toimintaa ja huolehtia myös palvelujen laadusta. Myös palvelujen saavutettavuus ja sen edistäminen paikantuvat suurelta osin johdon strategiseksi tehtäväksi (ks. myös Niiranen 2004; Heikka 2008; Trnka ym. 2020, 810). Käynnistyneen hyvinvointialuesiirtymän mukaiset rakenteelliset muutokset vaikuttavat työn tekemiseen ja ihmisten elämiin monin tavoin, näkyen edelleen esimerkiksi palvelujen käyttämättä jättämisenä tai niihin pääsemisen vaikeuksina. Näin ollen palvelujen saavutettavuus on siis asia, joka kuuluu suurelta osin niihin haasteisiin, jotka asettuvat kaiken muun kiireisen ja oleellisen lisäksi johtavissa asemissa olevien työpöydille.

Olen edellä käsitellyt analyysiäni ohjaavaa teoriapohjaa. Kokoavasti, voin kirjallisuuskatsoakseni perusteella todeta, että tutkimustieto niin aikuissosiaalityön saavutettavuudesta kuin sen edistämiseen kytkeytyvästä johtamisosaamista sosiaaalialalla on nykyisellään liian vähäistä. Seuraavassa luvussa kuvaan, millaisiin metodologisiin valintoihin perustuen pyrin tutkimuksessani tähän tieteellisen tiedon vajeeseen osaltani vastaamaan.

## 4 METODOLOGISET LÄHTÖKOHDAT

Tässä aluvussa käsitellään työn metodologisia lähtökohtia. Seuraavissa aluvuissa esitellään tarkemmin tutkimuskysymykset sekä kuvataan tutkimuksessa käytettyä aineistoa ja tutkimuksen kohteena olevaa hyvinvointialuetta. Tutkimus liitetään tieteenfilosofiseen perinteeseen ja kuvataan, millaisen analyysiprosessin kautta tutkimustuloksiin on päästy. Luvun loppuksi pohditaan tutkimusprosessiin liittyviä tutkimuseettisiä kysymyksiä.

### 4.1 Tutkimuskysymykset

Pro graduni tutkimuskysymykset (TK) ovat:

*(TK1) Millaisia hyvinvointialuesiirtymän aikaisen aikuissosiaalityön palvelujen saavutettavuuden ulottuvuuksia on sosiaalijohdon puheesta tunnistettavissa?*

*(TK2) Millaisia johtamisen osaamisalueita on sosiaalijohdon puheesta tunnistettavissa liittyen aikuissosiaalityön palvelujen saavutettavuuteen hyvinvointialuesiirtymän aikana?*

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla tarkoitukseni on paikantaa haastattelupuheesta ja luonnollisesta kokouspuheesta teoriaohjaavasti saavutettavuuden ulottuvuuksia ja tarkastella, painottuuko tai painottuvatko puheessa joku tai jotkut ulottuvuudet toisia enemmän. Näin tutkielmani on mahdollista yhtäältä tuottaa tietoa siitä, millaiset saavutettavuuteen liittyvät asiat ovat puhuttaneet sosiaalijohtoa hyvinvointialuesiirtymän ensimmäisen vuoden aikana. Toisaalta on mahdollista, että samassa tarkastelussa käy myös ilmi se, mitkä hyvinvointialuesiirtymän aikaisen saavutettavuuden ulottuvuudet eivät nouse sosiaalijohdon puheessa esiin.

Toisen tutkimuskysymyksen avulla tarkoitukseni on teoriaohjaavasti selvittää, millaisia johtamisosaamisen alueita liittyy aikuissosiaalityön hyvinvointialuesiirtymän aikaiseen edistämiseen. Kaiken kaikkiaan, tarkoitukseni on valitsemini tutkimuskysymyksiin vastaamalla tuottaa tietoa palvelujen saavutettavuuden ja alan johtamisosaamisen kehittämisen pohjaksi sekä aihealueen vielä liian vähäistä tieteellistä tutkimusta täydentämään.

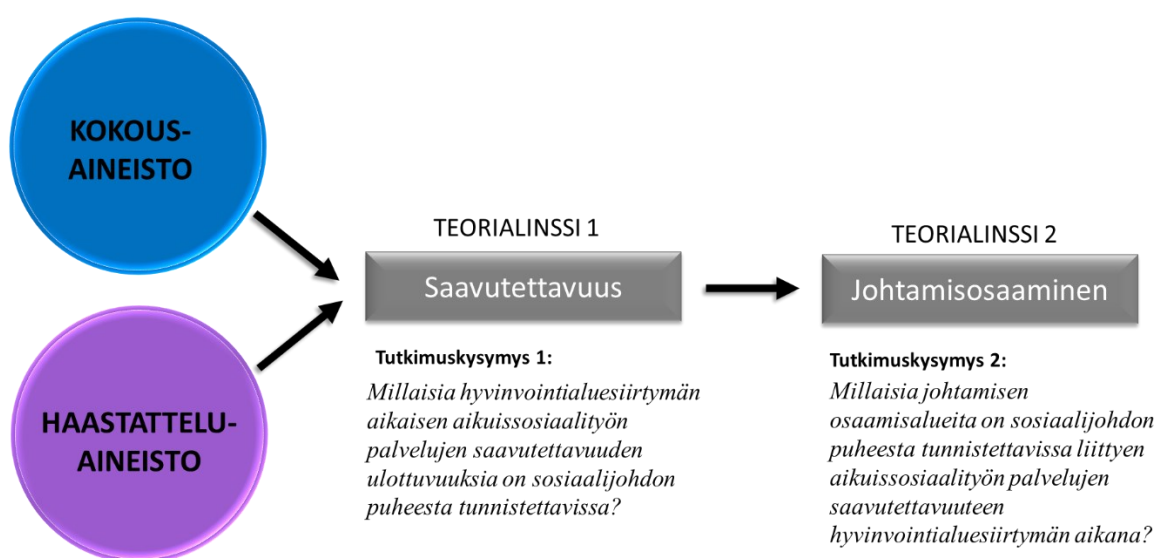
## 4.2 Tutkimuskohteen ja -aineiston kuvaus

Pro graduni tutkimuskysymyksiin vastaan AISAPA-hankkeessa vuoden 2023 aikana kerätyn laadullisen aineiston avulla. Olen ollut AISAPA-hankkeen tutkimusapulaisen työssäni vastuussa gradussa käyttämäni aineistonkeruun koordinoinnista ja pääosin myös sen keräämisestä. Tutkimukseni aineisto on kerätty keskisuurelta hyvinvointialueelta, jossa aikuissosiaalityö määrittyy hyvinvointialueen iältään yli 18 vuotta täyttäneille asukkaille suunnatuksi palveluksi. Näin ollen alueen aikuissosiaalityön asiakkaisiin kuuluvat palvelutarpeestaan riippuen myös yli 65-vuotiaat hyvinvointialueen asukkaat. Tutkimuskohteena olevalla hyvinvointialueella aikuissosiaalityötä ei siis eroteta gerontologisesta sosiaalityöstä ikäjaon vaan asiakkaiden palvelutarpeiden perusteella. Tällä hyvinvointialueella asukkaita kehoitetaan ottamaan yhteyttä aikuissosiaalityön palveluihin, mikäli henkilöllä on esimerkiksi mielenterveyteen, riippuvuusproblematiikkaan, työllistymiseen, asumiseen tai arjen hallintaan liittyviä haasteita. Yhteyttä kehoitetaan ottamaan myös siinä tapauksessa, mikäli yksilöllä on tarvetta ohjaukselle ja neuvonnalle liittyen sosiaaliturvaan tai -palveluihin. Aikuissosiaalityön palvelut jakautuvat hyvinvointialueella seutujakojen mukaisesti kolmen eri seudun alueisiin, jotka ovat toimineet omina seutuinaan jo ennen hyvinvointialuemuutosta. Aikuissosiaalityön palveluista voi hyvinvointialueella saada ohjauksen ja neuvonnan lisäksi muun muassa keskusteluapua ja tukea, kuntouttavaa työtoimintaa, palveluja asunnottomille tai asumisen haasteita kokeville sekä taloudellista tukea täydentävän tai ehkäisevän toimeentulotuen muodossa. Kotoutumisajan palvelut ja työllistymisen edistämiseen keskittyvät palvelut on hyvinvointialueella organisoitu erikseen aikuissosiaalityön palveluista, vaikkakin myös niissä voidaan ajatella toteutettavan aikuisille suunnattua sosiaalityön palvelua.

Lupa käyttää kerättyä aineistoa tässä pro gradussa on anottu ja saatu AISAPA-tutkimusryhmältä esittelemällä heille tutkimussuunnitelma (tutkimussuunnitelma on hyväksytty AISAPA-tutkimushankkeen johtotason kokouksessa 31.10.2023, jossa tutkimussuunnitelman mukaiselle aineiston käytölle tässä pro gradussa on myönnetty suullinen lupa). Aineisto on kerätty AISAPA-hankkeen tutkimuslupien puitteissa. Tutkimushankkeelle ei haettu eettistä ennakoarviointia, mutta haastateltavien suostumuslomakkeet tehtiin toimikunnan ohjeiden

mukaisesti. Tutkimushankkeen tietosuojaseloste on ollut nähtävillä hankkeen [Internet-sivuilla](#).

Hyödynnän tutkimuksessani luonnollisena aineistona (eli nauhoitettuna keskusteluaineistona) kerättyjä sosiaalihuollon johtavien työntekijöiden etätapaamisina toteutettuja kokouksia. Aineistooni kuuluu myös johtoasemassa aikuissosiaalityössä työskenteleviltä erikseen koottu haastatteluaineisto. Käyttämäni aineiston, teorialinssien ja tutkimuskysymyksen välisiä suhteita olen kuvannut alla kuvassa 4.



Kuva 4. Tutkimuksessa käytetyn aineiston, teorialinssien ja tutkimuskysymysten suhde.

Aineistossa kuullaan aikuissosiaalityötä johtavien työntekijöiden ääniä aina asiakasrajapinnasta aikuisille suunnattujen sosiaalipalvelujen johtoon asti. Olen taulukoinut käyttämäni aineistokokonaisuuden tarkemmin liitteeseen 4.

Sosiaalihuollon johtavien työntekijöiden kokouksiin on osallistunut tutkimuksen kohteena olevalla hyvinvointialueella aikuisille suunnattujen sosiaalipalvelujen sisällä työskenteleviä eri tason johtajia. Kokouksiin osallistui 11–19 aikuisille suunnattujen sosiaalipalvelujen alueella työskentelevää johtotason henkilöä tai muuta työntekijää yhtä kokousta kohti (ks. Liite 4). Kokouskutsu lähti aina samoille henkilöille, mutta kokoukseen osallistujien määrä vaihteli kokouksittain. Tutkimukseni analyysissä keskityttiin kuitenkin vain sosiaalijohdon tuotamiin puheenvuoroihin. Hyvinvointialueen työntekijä tallensi etätoteutetut kokoukset,

vaikka osassa kokouksia myös tutkija/tutkijoita oli kuulolla. Tutkijat eivät kuitenkaan ottaneet osaa kokouksessa käytävään keskusteluun, jättäen täten sijaa luonnollisesti esiin nouneville teemoille. Kokousten tarkoituksena olikin, että sosiaalijohtajat kokoontuvat säännöllisesti keskustelemaan vastuualueillaan ilmenneistä ajankohtaisista asioista syventyen tarvittaessa johonkin täsmällisempään teemaan. Näin ollen luonnollisessa aineistossa myös saavutettavuuden ajankohtaisten teemojen oli mahdollista nousta spontaanisti esille.

Luonnolliseen aineistooni kuuluu seitsemän (7) tallennettua sosiaalihuollon johtajien kokousta, joista kaikista tehtiin Teams-tallenne. Lupa nauhoittaa kokous tutkimusaineistoksi kysyttiin osallistujilta kunkin kokouksen aluksi. Kokoukset olivat kestoltaan 91–121 minuuttia per kokous ja niistä kertyi yhteensä 105 sivua litteraatiota (Verdana fonttikoko 8, riviväli 1). Eri tason johtajien haastatteluaineistoon kuuluu yhteensä kolme (3) kappaletta yksilöhaastattelua sekä yksi (1) ryhmähaastattelu, johon osallistui kolme (3) saman tason johtajaa. Yksilöhaastattelut olivat kestoltaan 99–119 minuuttia ja niistä kertyi litteraatiota yhteensä 54 sivua (Verdana fonttikoko 8, riviväli 1). Ryhmähaastattelu oli kestoltaan 101 min, ja siitä kertyi litteroituna 13 sivua tekstiä (Verdana fonttikoko 8, riviväli 1). Yhteensä näihin haastatteluihin osallistui kuusi (6) henkilöä. Olen kuvannut koko aineistoni liitteeseen 4. Haastattelut tarjosivat tutkimukselle erilaista aineistoa kuin kokoustallenteet, sillä haastattelujen avulla sosiaalijohtajat saattoivat pysähtyä nimenomaisesti saavutettavuuden teeman äärelle, jolloin saatettiin saavuttaa hyvinkin syvällisiä tutkijan ja haastateltavan välisiä keskusteluja, jotka syvenivät haastattelutilanteen edetessä.

Laadullisen tutkimuksen tekeminen mahdollistaa myös erilaisten aineistomuotojen yhdistelemisen (Juuti & Puusa 2020). Luonnollisen kokousaineiston ja fokusoidumpien haastatteluaineistojen hyödyntäminen tässä pro gradussa mahdollistaa siis aikuissosiaalityön hyvinvointialuesiirtymän aikaisen saavutettavuuden moninäkökulmaisemman tarkastelun sekä aikuissosiaalityössä työskentelevien johtajien että laajemmin aikuisille suunnattujen sosiaalipalvelujen johtajien näkökulmista. Vain jommankumman tyyppisen aineiston (luonnollisen tai haastatteluaineiston) hyödyntäminen pro gradussa olisi tuottanut yksiulotteisemman näkökulman aikuissosiaalityön hyvinvointialuesiirtymän aikaiseen saavutettavuuteen.

Huomioon otettavaa kuitenkin on, että käytetty aineisto tarjoaa poikkileikkauksen aikuis-sosiaalityön saavutettavuuden ajankohtaisista teemoista hyvinvointialuesiirtymän ensimmäisen vuoden ajalta, jolloin palvelujen rakenteet ja sisällöt ovat osin vielä muotoutumassa. Lisäksi hyvinvointialueet ovat toisiinsa nähden hyvin heterogeenisiä alueita ja tämä tutkimus tuottaa tietoa yhdestä, omalla tavallaan organisoidusta hyvinvointialueesta: näin ollen tulokset eivät ole suoraan siirrettävissä muihin hyvinvointialueisiin. Tästä huolimatta tulokset voivat tarjota laajasti sovellettavia herätteitä siitä, millaisiin saavutettavuuden ulottuvuuksiin olisi palveluja tuotettaessa ja kehitettäessä hyvä kiinnittää huomiota ja, millaista johtamis-osaamista saavutettavuuden edistämiseen kytkeytyy.

Haastateltavat olivat kokeneita toimijoita aikuissosiaalityön alueella ja alalleen koulutettuja ammattilaisia. Heidän haastattelemisensa mahdollisti sellaisten henkilöiden näkökulman esiin tuomisen, jotka ovat työnsä puolesta tärkeässä asemassa aikuissosiaalityön palvelujen saavutettavuuden alueellisessa toteutumisessa ja sen kehittämisessä hyvinvointialueen toiminnan käynnistyttyä. Haastateltavat valittiin AISAPA-hankkeen tutkijoiden ja tutkimuskohteen edustajien yhteisen keskustelun tuloksena. Haastateltavaksi paikannettiin aikuis-sosiaalityön paikan ja saavutettavuuden tematiikan näkökulmasta erityisen relevantit sosiaali-johtajat. Haastateltaviin otettiin yhteyttä sähköpostitse haastatteluajan sopimiseksi, jonka jälkeen heille lähetettiin sähköpostitse kutsu Teams-haastatteluun sekä tiedote haastateltaville (Liite 1) ja suostumuslomake (Liite 2), jonka he palauttivat tutkijalle allekirjoitettuna. Allekirjoitetut suostumukset tallennettiin AISAPA-hankkeen tietoturvalliseen Teams-ympäristöön. Kirjallisen suostumuksen lisäksi haastateltavia pyydettiin antamaan suullinen suostumus haastattelun alussa.

Haastattelurungot luotiin AISAPA-tutkimushankkeen aineistonkeruuta varten (ks. Liite 3). Jokaisessa haastattelussa pyrittiin kattamaan neljä teemaa: (1) aikuissosiaalityön saavutettavuus, (2) aikuissosiaalityön paikka ja mandaatti, (3) haavoittuvassa asemassa olevat ja erityisen tuen tarve sekä (4) hyvinvointialuesiirtymä. Olen ollut tutkimusapulaisena luomassa haastattelurunkoja yhteistyössä muiden AISAPA:ssa työskentelevien tutkijoiden kanssa ja pystynyt siten sijoittamaan yhteiseen kysymyspatteristoon myös omaa tutkimustani erityisesti palvelevia kysymyksiä.

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina: keskustelun tukena ollut haastattelurunko mahdollisti kuitenkin jatkokysymysten polveilevankin esittämisen. Puolistrukturoiduille haastatteluille tyypillistä on, että niissä on lyöty etukäteen lukkoon jotkin haastattelussa läpikäytävät aihepiirit, mutta esimerkiksi esittävien kysymysten muotoilua tai esitysjärjestystä ei olla päätetty etukäteen (ks. esim. Ruusuvuori & Tiittula 2005). Haastattelut eivät siis seuranneet tiukkaa kysymys-vastaus-asettelua, vaan muistuttavat ennemminkin vapaampaa keskustelua, jota molemmat osapuolet saattoivat viedä haluamaansa suuntaan kuitenkin siten, että haastatteluissa pyrittiin kattamaan niille ennalta määritetyt aihepiirit. Vapaampi keskustelumuoto haastattelussa mahdollisti myös sellaisten haastattelun aihepiiriin liittyvien asioiden esille tulon, joihin tutkija ei etukäteen ollut osannut varautua. Haastattelutilanne syntyi siis tutkijan ja haastateltavan/haastateltavien yhteisen vuorovaikutuksen tuloksena (ks. myös mt.).

Haastattelut toteutettiin syksyn 2023 aikana ja haastateltavien toiveesta Teams-välitteisesti. Haastatteluihin varattiin aikaa n. 1,5–2 h / haastattelu ja ne nauhoitettiin Teams-sovelluksen tallennustoiminnolla. Haastateltavia informoitiin etukäteen haastattelujen vapaaehtoisuudesta ja heidän oikeudestaan perua suostumuksensa missä tahansa vaiheessa tutkimusta. Kaksi haastattelua toteutettiin ainoastaan haastateltavan/haastateltavien ja allekirjoittaneen välisinä tapaamisina, kaksi haastatteluista tehtiin työparimuotoisesti tutkimushankkeen tutkijakollegan kanssa. Tallennetut haastattelu- ja kokousnauhoitteet lähetettiin litteroitavaksi yliopiston puitesopimuksen piirissä olevalle palveluntarjoajalle, joka huolehtii aineiston sallassapidosta sekä luottamuksellisesta käsittelystä ja tiedonsiirrosta.

### 4.3 Työn tieteenfilosofinen perusta

Laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, jossa pyritään ymmärtämään tutkimuksen aiheena olevaa ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien yksilöiden näkökulmasta (Juuti & Puusa 2020). Tällöin kiinnostuksen kohteeksi määrittävät esimerkiksi tutkittavien henkilöiden ajatukset, tunteet, kokemukset tai kertomukset (ks. myös mt.). Tässä pro gradussa olen kiinnostunut sosiaalijohdon puheessa ilmenevistä saavutettavuuteen liittyvistä teemoista hyvinvointialuesiirtymän aikana, joten tutkimukseni paikantuu osaksi laadullisen tutkimuksen perinnettä. Laadullinen tutkimusprosessini etenee hermeneuttisesti: hermeneuttisen kehän



ajatuksen mukaan, tutkija korjaa omaa ymmärrystään tarkasteltavasta ilmiöstä tutkimuksen edetessä (ks. Juuti & Pusa 2020; Vilkkä 2021).

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tuottaa uusia havaintoja, jäsenyksiä, merkityksiä tai tapoja ymmärtää meitä ympäröivää inhimillistä todellisuutta (Ruusu vuori ym. 2010). Laadullinen pro gradu -tutkimuseni nojautuu konstruktionismiin, jossa tutkimusaineistossa tuotettua puhetta tarkastellaan tapana tuottaa sosiaalista todellisuutta (ks. Jokinen ym. 2022, 29). Näin ollen en siis suhtaudu aineistossa kuuluviin sosiaalijohdon suoraviivaisina kuvauksina todellisuudesta, vaan kielellisessä vuorovaikutuksessa tuotettuna sosiaalisena todellisuutena. Kielen avulla jäsennetään maailmaa ja annetaan merkityksiä asioille. Suhtautuminen todellisuuteen sosiaalisesti luotuna merkitysjäsenyksinä määrittää myös konstruktionistista ajatusta tiedon luonteesta: konstruktionistisen ajattelutavan mukaan maailmassa ei ole ”puhdasta tietoa” tai muuttumattomia totuuksia, vaan ne rakentuvat sosiaalisesti tutkimusprosessissa. (Burr 2015, 2–3, 54.) Sosiaalityön tutkimuksen kentällä tiedon tuottaminen näistä lähtökohdista voidaan nähdä hyödyllisenä ja arvokkaana sosiaalityön teorian rakentamiseksi (tätä ilmentää esimerkiksi Jokinen ym. 2022).

Konstruktionistisen ajattelutavan mukaisesti tässä tutkimuksessa siis katseeni ja mielenkiintoni tutkijana suuntautuu tutkimusaineiston hyvinvointialueen sosiaalijohdon puheessaan tuottamaan todellisuuskuvaan hyvinvointialuesiirtymän aikaisista aikuissosiaalityön saavutettavuuden teemoista. Tällöin tässä tutkimuksessa konstruktionismi antaa mahdollisuuden tarkastella kunkin sosiaalityön käytännön parissa työskentelevien tietämystä ja käsitystä siitä, miltä sosiaalityön todellisuus näyttää (vrt. Witkin 2011, 25). Konstruktionistinen metodologia voi parhaimmillaan auttaa tutkijaa havaitsemaan niitä moninaisia tulkinta-, määrittely- ja käsitteellistämistapoja sekä merkityksenantoja, joita tutkittavaan teemaan liittyy. Konstruktionistisen näkökulman avulla tämä pro gradu tarkastelee asiantuntijatieta sen asiayhteydessä (aikuissosiaalityö, yksi HVA, hyvinvointialuemuutos), ja moniäänisesti antaen äänen sekä johtajille että johdettaville, liittyen aikuissosiaalityön saavutettavuuteen tavoiteltavana arvona.

Konstruktionistisen ajattelutavan mukaan tutkijakin tulkitsee maailmaa myös aina omasta positioistaan käsin, eikä siten voi olla irrallinen tai täysin objektiivinen suhteessa

tutkimukseen (ks. myös Burr 2015, 172). Konstruktionismi ei tarjoa tutkijalle valmista tutkimusprosessinkulkua ennalta määritettyine aineistonkeruuprosesseineen tai analyysimenetelmineen, vaan on ennemminkin tapa lähestyä ja ymmärtää tutkimuskohdettaan: se tarjoaa tietyt teoreettiset lähtökohdat ja filosofiset sitoumukset, joiden varaan koko tutkimusasetelma rakentuu (Juhila 2004, 164–166; Burr 2015, 180–181). Konstruktionistista tutkimusta voi siis toteuttaa erilaisin aineistonkeruu- ja analyysimenetelmin (Burr 2015, 170–171, 202).

#### 4.4 Analyysimenetelmä ja -prosessi

Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena on saavuttaa kattavaa ja syvää ymmärrystä tutkimuksen aiheesta. Olen analysoinut aineistoni hyödyntäen laadullista sisällönanalyysiä. Tällöin käyttämäni aineisto kuvaa tutkimaani ilmiötä ja analyysin avulla pyrin tuottamaan sanallista ja selkeää kuvausta tutkimastani ilmiöstä. Sisällönanalyysissä tutkija pyrkii järjestämään aineistonsa tiiviiseen ja selkeään muotoon ilman, että kadottaa aineiston sisältämää informaatiota (Tuomi & Sarajarvi 2018, 122; Vilkkä 2021). Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä teoria ja aiempien tutkimusten löydökset ohjaavat analyysiprosessia (Vilkkä 2021). Analyysini pohjautuu aiemman tutkimuksen kautta saamaani ymmärrykseen saavutettavuuden ulottuvuuksista ja johtamisen osaamisalueista, jolloin analyysimenetelmäkseni muotoutuu molempien tutkimuskysymysten osalta teoriaohjaava teemoittelu. Pauli Juuti ja Anu Puusa (2020) ovat todenneet, että laadullisen tutkimuksen ei tarvitse nojautua täysin aineistoon, vaan siinä voidaan hyödyntää myös aikaisemmissa tutkimuksessa esitettyjä teoreettisia näkökulmia.

Laadullinen teoriaohjaava sisällönanalyysi on luonteeltaan aineiston ja teorian välistä vuoropuhelua, jossa edetään aineiston ehdoilla kuitenkin hyödyntäen valittua teoreettista näkökulmaa (Eskola & Suoranta 1998; Tuomi & Sarajarvi 2018, 133). On syytä pitää mielessä, että laadullinen aineiston analyysi on luonteeltaan tulkintaa ja edellyttää läpinäkyvää valintojen perustelua, jotta tutkimuksen voidaan ajatella olevan mahdollisimman luotettava (ks. myös Eskola & Suoranta 1998). Laadullinen analyysi sisältää havaintojen pelkistämisen sekä arvoituksen ratkaisemisen vaiheet, jotka nivoutuvat toisiinsa. Havaintojen pelkistämisen vaiheessa tarkastellaan aineistoa valitusta teoreettismetodologisesta näkökulmasta käsin, jolloin kiinnitetään huomiota tutkimuksen kysymyksenasettelun kannalta olennaisiin

asioihin. Havaintoja yhdistämällä pyritään muotoilemaan koko aineistoon päteviä sääntöjä. Arvoituksen ratkaisemisella laadullisessa tutkimuksessa tarkoitetaan sitä, että tutkivasta ilmiöstä tehdään merkitystulkintaa, joka pohjautuu tuotettuihin johtolankoihin ja aineistosta nouseviin vihjeisiin. (Ruusuvuori ym. 2010; Alasuutari 2011, 39–44; Vilka 2021.) Vuoropuhelu aineiston kanssa ja löydösten tulkinta mahdollistavat sen, että tutkimuksen tuloksia voidaan suhteuttaa aiempaan, jo olemassa olevaan tietoon tutkittavasta aiheesta (ks. myös Ruusuvuori ym. 2010).

Aloitin analyysiprosessini kuuntelemalla kaikki aineistoon kuuluvat tallenteet ja lukemalla huolellisesti niistä tehdyt litteraatiot. Perusteellista aineistoon tutustumista helpotti se, että olin itse ollut osana aineistonkeruuta, jolloin olin tullut tutuksi aineiston kanssa jo keruuprosessin aikana ja kyennyt tekemään siitä alustavia jäsennyksiä ja tulkintoja jo aineistokeruuvaiheessa. Aineistoon (uudelleen)perehtymisen jälkeen syötin litteraatiot laadullisen aineiston analyysiohjelmistoon (Atlas.ti), jota hyödynsin aineiston organisoimiseen, ajatteluni ja tulokinnon apuvälineenä. Aineistosta otettiin analyysissä huomioon tutkimuksen rajauksen mukaisesti vain sosiaalijohdon tuottamat puheenvuorot, joten merkitsin muiden kuin sosiaalijohdon esittämät puheenvuorot eri värillä erottaakseni ne sosiaalijohdon puheenvuoroista. Aineiston analyysissä valitsin, merkitsin ja koodasin tutkimuskysymykseni kannalta merkityksellisiä katkelmia litteroidusta aineistosta. Käytännössä koodaaminen tapahtui siten, että valittuun tekstikatkelmaan yhdistettiin Atlas.ti:ssä teoriaohjaavasti joko aiemmassa kirjallisuudessa tunnistettuja saavutettavuuden ulottuvuuksia (Vanjusov 2022) (TK1) tai johtamisosaamisen alueita (Zitting ym. 2019) (TK2). Myöhemmässä vaiheessa koodasin saavutettavuuden ulottuvuuksien osatekijöitä aineistosta myös aineistolähtöisesti (TK1), syventäen näin tarkastelua entisestään. Koodaamista ohjasi kerryttämäni ymmärrys tutkimukseni teoreettisesta viitekehyksestä, mutta myös aineistoon itsessään sisältyvät ymmärystävät tutkimastani teemasta. Aineiston koodausprosessi eteni systemaattisesti, sillä kävin koko aineiston läpi koodaten sieltä tutkimuskysymysteni ja teoreettisen viitekehykseni ohjaamana olennaisia aineisto-otteita. Atlas.ti-ohjelman avulla oli helpompaa havaita, mikä aineistossa oli tyypillistä ja mikä harvinaista (ks. myös Ruusuvuori ym. 2010). Koen myös, että Atlas.ti-ohjelmiston käyttö mahdollisti aineiston systemaattisemman organisoimisen ja läpinäkyvämmän analysoimisen.

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen (*millaisia hyvinvointialuesiirtymän aikaisen aikuissosiaalityön palvelujen saavutettavuuden ulottuvuuksia on sosiaalijohdon puheesta tunnistettavissa?*) osalta aineiston koodaus toteutui kahdessa vaiheessa. Analyysin ensimmäisessä vaiheessa paikansin sisällönanalyttisellä orientaatiolla Vanjusovin (2022) jaottelua hyödyntäen aineistosta saavutettavuuden eri ulottuvuuksiin liittyviä aineisto-otteita, joita löytyi yhteensä 559 kappaletta. Ensimmäisessä vaiheessa paikannetut aineisto-otteet jakautuivat siten, että haastatteluaineisto sisälsi 267 otetta ja luonnollinen kokousaineisto 292 otetta. Saavutettavuuden eri ulottuvuuksiin liittyvien koodien jakautumisen aineistossa olen kuvannut liitteeseen 5. Analyysin toisessa vaiheessa paikansin jo löydetyistä aineisto-otteista tarkemmin kuhunkin saavutettavuuden ulottuvuuteen liittyviä osatekijöitä, joita saattoi yhteen aineisto-otteeseen sisältyä useita. Koodattuani aineiston ensimmäisen tutkimuskysymyksen osalta kauttaaltaan, yhdistin hermeneuttisen kehän idean mukaisesti edenneen pohdinnan myötä eri teemoja saavutettavuuden ulottuvuuksiin. Hermeneuttinen kehä kuvaa spiraalinomaista prosessia, jossa tutkijan ymmärrys tutkittavasta aiheesta muuttuu tutkimusprosessin edetessä, jolloin kehittynyt ymmärrys vaikuttaa edelleen aineistosta tehtäviin uusiin tulkintoihin (Vilkka 2021).

Toisen tutkimuskysymyksen (*millaisia johtamisen osaamisalueita on sosiaalijohdon puheesta tunnistettavissa liittyen aikuissosiaalityön palvelujen saavutettavuuteen hyvinvointialuesiirtymän aikana?*) osalta analyysini eteni siten, että paikansin jo löydetyistä (ensimmäisen tutkimuskysymyksen kohdalla koodatuista) saavutettavuuden ulottuvuuksiin liittyneistä aineisto-otteista saavutettavuuden johtamiseen tai johtamisosaamiseen liittyviä sosiaalijohdon puheenvuoroja hyödyntäen erityisesti Zittingin ym. (2019) jaottelua sosiaali- ja terveysalalla tarvittavasta johtamisosaamisesta. Koodasin aineistosta suoraan johtamiseen tai johtamisosaamiseen liittyviä puheenvuoroja, johtamisen aktiivisista teoista kertovia puheenvuoroja sekä sellaisia puheenvuoroja, joissa sosiaalijohto pohti, millaisia johtamiseen liittyviä tekoja tulisi tehdä. Edellä mainitun kaltaisia saavutettavuuteen liittyvään johtamisosaamiseen liittyviä aineisto-otteita paikansin aineistosta yhteensä 430 kappaletta. Nämä aineisto-otteet jakautuivat siten, että luonnollisesta aineistosta paikantui 267 johtamiseen liittyvää aineisto-otetta ja haastatteluaineistosta 163 aineisto-otetta. Koodimäärän jakautumisen johtamisen eri osaamisalueiden alle olen kuvannut liitteeseen 6. Huomioon otettavaa on, että

samasta aineisto-otteesta saatettiin paikantaa useampia johtamisosaamisen osa-alueita: tällaiset aineisto-otteet sisälsivät siten useampia koodeja.

Analyysissä esiintuotujen aineisto-otteiden puhujat on häivytetty siten, että heistä puhutaan ainoastaan termeillä lähijohto tai ylempi johto. Tällä pyritään välttämään lukijan mahdollisuus tunnistaa puhujat. Hyvinvointialueiden heterogeenisten organisoitumis- ja palveluntuotantotapojen vuoksi analyysissä ei voitu nostaa esiin muutamia hyvinvointialueellisesti yksilöllisiä tapoja organisoida tai tuottaa aikuissosiaalityön palveluja, koska muutoin kyseessä ollut hyvinvointialue olisi ollut tunnistettavissa. Näihin teemoihin liittyvät asiat on pyritty kuitenkin tuomaan analyysissä esiin yleisemmällä tasolla, tulkinnan näkökulmasta oleellinen sisältö huomioiden.

#### 4.5 Tutkimuseettisyys

Tiedostan, että tutkijan toiminnan eettisyys, rehellisyys ja läpinäkyvyys ovat merkittäviä mittareita laadullisen tutkimuksen luotettavuudelle. Jari Eskola ja Esko Suoranta (1998) esittävät, että mikäli tutkija osaa tunnistaa etiikan problematiikan tutkimuksessa, tekee hän todennäköisesti myös tutkimustaan eettisyyden näkökulmasta asiallisesti. Tokikaan pelkkä eettisten näkökohtien tunnistaminen tutkimusprosessin aikana ei riitä, vaan tutkimuksen eettisyyden on kuljettava tutkimuksen punaisena lankana koko prosessin ajan. Tutkimuksen eettisyyden kannalta ratkaisevaa on tutkijan kyky itsereflektioon tutkimuksen eri vaiheissa. Olen lukenut Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2023) julkaisun Hyvästä tieteellisestä käytännöstä ja sen loukkausepäilyjen käsittelystä Suomessa ja sitoutunut toimimaan tutkimuksessani hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti. Hyvän tieteellisen käytännön perusperiaatteisiin kuuluvat luotettavuus, rehellisyys arvostus sekä vastuunkanto, joista tulee huolehtia koko tutkimusprosessin ajan (mt., 11–12).

Tutkimusetiikka liittyy tutkimukseni aineiston osalta erityisesti siihen, että käsitelen tutkimuksessani aineistoa, jossa on henkilötietoja (ääni, kuva, nimet, elämäntilanteet ym.). Olen käsitellyt aineistoa salassapitovelvollisuus huomioiden, huolellisesti ja tietoturvallisesti. Alkuperäisiä aineistotallenteita säilytettiin AISAPA-tutkimushankkeen suljetussa, tietoturvalisessa, Tampereen yliopiston hallinnoimassa Teams-ympäristössä, johon on ollut pääsy

ainoastaan hankkeessa aktiivisesti toimivilla tutkijoilla. Tämän lisäksi aineisto on varmuuskopioitu Tampereen korkeakoulusäätiön tietoturvalle verkkosivustolle. Aineiston litteroinnin toteutti Tutkimustie Oy, jonka kanssa Tampereen yliopistolla on puitesopimus. Litteraatioita on säilytetty myös tutkijan omalla henkilökohtaisella, salasanalla suojatulla tietokoneella, jotta aineiston käsittely Atlas.ti-analyysiohjelmalla on ollut mahdollista. Kaikki tutkimuksessa käytetty litteroitu aineisto ja tallennetut Atlas.ti-tiedostot tuhottiin tutkijan omalta henkilökohtaiselta koneelta heti, kun tämä pro gradu oli saatu valmiiksi.

Tutkimusprosessissa eettisyys liittyy aineiston tietoturvalle käytön lisäksi myös laajemmin tutkimuksen tekemisen kaikkiin vaiheisiin. Tiedostan, että tutkimus on enemmän kuin loogista päättelyä tai analyysimenetelmän orjallista noudattamista: se on ymmärryksen keräilyä, valintojen tekemistä ja niiden perustelua sekä käytössä olevan aineiston tulkitsemista (ks. myös Ronkainen ym. 2011, 70). Ymmärrän myös, että tutkijana – ja tässä pro gradussa myös aineistonkerääjänä – olen tuonut tutkimukseeni oman kokemuspohjani ja ymmärrykseni. Olen kuitenkin pyrkinyt suhtautumaan aineistooni avoimin mielin ja reflektoinut omaa toimintaani tutkijana koko tutkimusprosessin ajan. Tutkijasubjektiviutta ei voi poistaa sellaisesta tutkimuksesta, joka perustuu erilaisiin vuorovaikutussuhteisiin tutkijan ja tutkittavien välillä (mt.; Burr 2015, 172). Tutkijasubjektiviuttani olen pyrkinyt tässä pro gradussani tuomaan näkyväksi kertomalla mahdollisimman läpinäkyvästi tutkimusprosessin aikana tekemistäni valinnoista ja rajauksista. Olen kuitenkin tässä pro gradussa joutunut tasapainoilemaan paikoin erityisesti aineiston läpinäkyvän kuvaamisen sekä tutkimuksen kohteena olevan hyvinvointialueen ja haastateltavien yksityisyyden suojan välillä. Olen pitänyt ensisijaisena, että tutkimuskohteeni ja aineistoon osallistujien anonymiteetti toteutuu, mutta pyrkinyt kuvaamaan tutkimusprosessini tämä huomioon ottaen mahdollisimman läpinäkyvästi ja kattavasti, jotta lukijan on mahdollista arvioida tutkimukseni uskottavuutta ja luotettavuutta riittävän tiedon valossa.

Kaiken kaikkiaan olen pyrkinyt eettisesti kestävään ja läpinäkyvään tutkimusprosessiin. Seuraavissa luvuissa (5 ja 6) analysoin aineistoani tässä tutkielmassa aiemmin kuvattujen teoreettisten linssieni ja metodologisten valintojeni ohjaamana. Aloitan tämän tarkastelun sosiaalijohdon kuvauksista hyvinvointialuesiirtymän aikaisen aikuissosiaalityön saavutettavuuden ulottuvuuksista.

## 5 AIKUISSOSIAALITYÖN SAAVUTETTAVUUDEN ULOTTUVUUDET SOSIAALIJOHDON NÄKÖKULMASTA

”Että tietysti se saatavuushan on se, mitä me paljon pohditaan jatkuvasti. Ja sehän on oikeestaan se koko asiakaspalvelujen yks tärke elementti, et meiän palvelut on saavutettavia.” [V1, ylempi johto]

Kuten yllä oleva aineisto-otekin ilmentää, sosiaalijohto kuvaa palvelujen saatavuuden ja saavutettavuuden olevan merkityksellisiä tekijöitä aikuissosiaalityön palvelujen järjestämisessä. Kaikkiaan aineistosta on tulkittavissa, että hyvinvointialuesiirtymän kaltaisenkin palvelurakennemuutoksen keskellä aikuissosiaalityön palvelut ovat sosiaali johdon näkökulmasta pääosin hyvin saatavilla. Saavutettavuuden näkökulmasta tarkasteltuna niihin pääseminen edellyttää kuitenkin sitä, että aikuissosiaalityön palvelut ovat kansalaisten saavutettavissa institutionaalisesti, informatiivisesti, taloudellisesti, fyysisesti ja kokemuksellisesti (ks. myös Vanjusov 2022). Näin ollen aikuissosiaalityön hyvinvointialuesiirtymän aikaista saavutettavuutta on tarkasteltava näistä kaikista ulottuvuuksista käsin. Seuraavassa kuvaan analyysini tuloksia näiden ulottuvuuksien kautta analysoituina alaluvuissa 5.1–5.4.

### 5.1 Institutionaalinen saavutettavuus

Aineistossa aikuissosiaalityön saavutettavuuden institutionaalinen ulottuvuus näyttäytyi monina palvelujen rakenteelliseen järjestämiseen liittyvinä osatekijöinä. Institutionaalinen ulottuvuus oli aineistossa muihin saavutettavuuden ulottuvuuksiin verraten hyvin suuressa roolissa: aikuissosiaalityön palvelujen järjestämisen tavat kytkeytyivät usein keskusteluihin esimerkiksi palveluista tiedottamisesta (informatiivinen ulottuvuus) tai lähipalvelujen olemassaolosta (fyysinen saavutettavuus).

Aikuissosiaalityön institutionaalisen saavutettavuuden näkökulmasta tarkasteltuna työtä raa-  
mittavilla **lainsäädännöllä ja sosiaalipolitiikalla** on vaikutuksia siihen, pääsevätkö asiakkaat palvelujen piiriin niitä tarvitessaan (ks. myös mt.). Aineistossa sosiaali johto kertoi lainsäädännön luovan yhtäältä rajoittavia raameja aikuissosiaalityön toteuttamiselle, mutta toisaalta mahdollistavan myös erilaisia, saavutettavuuden kannalta olennaisia, työtapoja. Eräs

ylemmän tason sosiaalijohtaja kuvaa puheenvuorossaan, kuinka lainsäädännön tulkinnanvaraisuus voi mahdollistaa luovempiakin tapoja toteuttaa sosiaalityön lakisääteistä tehtävää:

”... kun mäkin ajattelen niin et okei, et no meil on laki, joka ohjaa meidän työtä, mut meillä on ihmisiä jotka tarvii palveluita, niin jos meillä on se ykskin papparainen tuolla tai yksinäinen mies tuolla metsässä, joka asuu jossain omakotitalossa ja se ei pääse palveluiden piiriin, niin meidän pitäs miettiä, et miten me saadaan se sieltä liikkuu ja sit kattoo, et miten se laki nyt tähän, et miten me nyt toteutetaan näitä, eikä niin, että ku lain mukaan sitä ja lain mukaan tätä. Mä tykkään siitä ajattelutavasta, et me saatas olla tosi rohkeita tekeen kaikkia tämmösiä, kun sitten tää maailmahan ei sit siihen kaadu jos me tehään joku virhe.” [V2, ylempi johto]

Aineistossa sosiaalijohtajat keskustelivat sosiaalihuoltolakiin (1301/2014) lisätyistä yhteisösosiaalityöhön ja etsivään työhön sekä päiväkeskustoiminnan palvelujen tuottamiseen velvoittavista pykälistä, jotka astuivat voimaan 1.7.2023 sekä lainsäädännöllisestä hyvinvointialueellisesta velvoitteesta tuottaa sosiaalisen luototuksen palveluja 1.8.2023 alkaen. Sosiaalijohto kuvasi esimerkiksi uuden sosiaalisen luototuksen palvelun mahdollisuutena kasvattaa palveluvalikoimaa. Sosiaalijohtajat keskustelivat myös siitä, että yhteisösosiaalityön ja etsivän työn lainsäädännöllinen velvoite mahdollistaa aikuissosiaalityön asiakaskunnan paremman tavoittamisen yhteiskunnallisen mandaatin turvin. Päiväkeskustoiminnan osalta toiminnan käynnistämistä hankaloitti kuitenkin aineiston mukaan vaikeus saada toiminnalle tarkoituksenmukaisia tiloja. Puolestaan aikuissosiaalityötä koskevassa lainsäädännössä painotetun ihmisten itsemääräämisoikeuden sosiaalijohto kuvasi paikoin vaikeuttavan erityisesti sellaisten yksilöiden pääsemistä aikuissosiaalityön palvelujen piiriin, jotka eivät itse tunnistaaneet avuntarvettaan.

Aineiston perusteella myös sosiaalipoliittisilla ratkaisulla ja painotuksilla on vaikutusta aikuissosiaalityön palvelujen saavutettavuuteen. Palvelujen riittävä resursointi ja niiden tuottamiselle asetetut sosiaalipoliittiset tavoitteet raamittavat myös monelta osin aikuissosiaalityötä. Aikuissosiaalityön saavutettavuuden institutionaalisen ulottuvuuden näkökulmasta keskeistä on, että aikuissosiaalityössä on riittävästi henkilöstöresursseja (ks. myös Vanjusov 2022): palvelujen tuottaminen vaikeutuu ja kapeutuu väkisinkin, mikäli ei ole riittävästi työntekijöitä tekemässä arjen asiakastyötä. Aineiston perusteella hyvinvointialueella oli vaikeuksia saada auki olevia virkoja täytettyä erityisesti pätevillä sosiaalityöntekijöillä. Erityisen vaikeaa rekrytointi oli aineiston mukaan siirtymän ensimmäisen puolen vuoden aikana. Sosiaalijohdon kertoman mukaan hyvinvointialuesiirtymän myötä työntekijöiden



siirtyminen eri tehtäviin uuden organisaatorakenteen sisällä oli myös jonkin verran lisännyt henkilöstövajetta. Tällöin työvoimavajeen myötä hyvinvointialue oli pakotettu paikoin supistamaan aikuissosiaalityön palveluja, mikä vaikuttaa negatiivisesti palvelujen saavutettavuuteen. Merkittävää saavutettavuuden haastetta työvoimavaje tuotti eräällä hyvinvointialueen syrjäisemmällä seudulla, jossa työntekijöiden piti paikata toisen kunnan alueen aikuissosiaalityön palveluja kokonaisuudessaan siitä huolimatta, että heillä ei ollut mitään tietoa alueesta tai sen asiakaskunnasta, eivätkä he päässeet edes paikalliseen tietojärjestelmään käsiksi, kuten alla olevasta keskustelusta ilmenee:

”Esimerkiksi sillon keväällä oli just se tilanne, et [kunnassa F] ei oo ketään töissä. Miten hoidetaan [kunta F]? Kukaan ei tiedä sieltä yhtään mitään. Kellään ei ees oo oikeutta [kunta F:n] vanhaan järjestelmään. Et miten [naurahtaa], kuka ottaa koppia ja miten. Kyllähän se piti ratkasta. [V5, lähijohto]

Mites te saitte sen sitte ratkastua? [Kysyjä]

No me ratkastiin niin, et me sit mietittiin et miten, ja käytännössä [kunta G:n] työntekijät otti eniten koppia [kunta F:n] asiakkaista. Mut se on ollu joskus ongelmallista, et kun niitä tunnuksia sinne [kunta F:n] vanhaan järjestelmään ei kenelläkään edelleenkaan ole. Jos jotain sieltä tarvii, niin se pitää pyytää järjestelmän pääkäyttäjältä tietoa.” [V5, lähijohto]

Puute sosiaalityöntekijöistä saattoi paikoin laajentaa myös sosiaaliohjaajien työnkuvia. Henkilöstöresurssin vajeet näyttäytyivät aineistossa palvelujen saavutettavuuden lisäksi riskinä myös jo palkattujen työntekijöiden jaksamiselle ja työhyvinvoinnille, kuten eräs sosiaalijohdon edustaja kuvaa:

”... tää sama vanha ruikutus, että todella hankalaa on saada sosiaalityöntekijöitä. Se on vaan, et meil on ollu [kunnassa B] auki, niin no nyt on yks... Yks meil on tänään haastattelu viel tänään tämän jälkeen, että haastatellaan pätevä sosiaalityöntekijä, että jees, mut että toinenkin pitäis saada ja [kuntaan E] pitäis saada. [...] Mutta yllättävän hyvin mun mielestä kuitenkin, et tiedän että työntekijätkin on tehny todella paljon duunia ja hyvin ja [naurahdus], et kukaan ei oo nyt ihan ainakaan mejän palveluissa katkennu lopullisesti ja pidetään huoli, ettei katkeekaan.” [V3, ylempi johto]

Henkilöstövaje vaikeutti aineiston mukaan myös uusien lakisääteisten palvelujen, kuten esimerkiksi sosiaalisen luototuksen palvelun käynnistämistä, jolloin sosiaalijohto itse joutui paikkaamaan puuttuvaa työvoimaa:

”... mä iloitsen siitä, et me oon saatu sosiaalinen luototus nyt vihdosta viimein tänne meille käynnistettyä. Hyvin hatarasti meni syksy, kun meil ei ollu työntekijää ja mä tein ite niitä alkuhaastatteluja iltasin. Se oli kyllä tosi vaikeeta. Jotenkin sen valmistelun kans nyt ei ihan sit oltu edetty niin ku oli tarkotus, ja sit ku mä tulin itte töihin, niin mulle sanottiin et tähän tulee työntekijä, joka ei sitten tullukaan. Siinä on ollu vähän käynnistämisvaikeuksia.” [V2, ylempi johto]

Vaikka hyvinvointialuesiirtymän ensimmäisenä vuonna sosiaalijohdolla oli aineiston mukaan paljon haasteita rekrytoinnin kanssa, saatiin hyvinvointialuesiirtymän ensimmäisen vuoden loppua kohden rekrytoinnissa myös useita onnistumisia, kun pitkän aikaa avoimina olleisiin virkoihin saatiin palkattua sosiaalityöntekijöitä. Aineiston perusteella hyvinvointialueen työvoimatilanne vaikutti siis vaikean kevään ja kesän jälkeen huomattavasti parantuneen syksyn alkaessa:

”Sit semmoisia iloisia uutisia haluan jakaa. Meil on ollu [kunnassa B] todella ikävä tilanne työntekijäresurssin kannalta tässä alkuvuonna. On ollu vaan kaks sosiaaliohjaajaa siellä, eikä ole ollu johtavaa sosiaalityöntekijää. Nyt meil on semmoinen tilanne, et meil on [...] virat täynnä. Aivan mahtavaa. Ja tietysti myös mul on siel johtava sosiaalityöntekijä. Tämmöinen iloinen asia, et nyt päästään myös siel [...] alueella kehittämään tätä aikuissosiaalityötä.” [V2, ylempi johto]

Sosiaalijohtoon kertoman mukaan henkilöstöresurssien lisäksi myös suuret työntekijäkohtaiset asiakasmäärät voivat vaikuttaa negatiivisesti aikuissosiaalityön saavutettavuuteen. Riskinä nähtiin, että suuret työntekijäkohtaiset asiakasmäärät voivat mahdollisesti aiheuttaa sitä, että juuri he, jotka aikuissosiaalityön palveluja ehkä eniten tarvitsisivat, putoavat palvelujen piiristä pois. Tällöin työntekijöille ei jää aikaa eikä tilaa tavoitella heitä, jotka eivät itse vaadi palvelua tai ota aktiivisesti yhteyttä aikuissosiaalityöhön: tällaisissa tilanteissa saavutettavuuden institutionaalinen (resurssit) ja kokemuksellinen (odotukset asiakkailta) ulottuvuus kietoutuvat vahvasti toisiinsa. Aineistossa sosiaalijohto esitti, että mikäli aikuissosiaalityöntekijöiden asiakasmäärä olisi kohtuullinen, pystyttäisiin tekemään ”tarttuvampaa” sosiaalityötä, jonka avulla voitaisiin tavoittaa juuri heidät, jotka eivät itse palvelujen piiriin hakeudu, vaikka niitä tarvitsisivatkin. Tällaisten asiakkaiden sosiaalijohto kuvasi olevan kenties juuri heitä, jotka aikuissosiaalityön palveluja eniten tarvitsisivat:

”No jos miettii, et kenen sitä [aikuissosiaalityön palveluja] pitäis saada ja ketkä ei sitä halua, nii on varmaan [...] asiakasmäärät on niin suuret, jolloin ne ketkä kaikista eniten tarttis, niin saattaa pudota kelkasta. Ne eivät saavuta tai me emme saavuta heitä. [...] Kun mä siis oon ylipäättänsä oon ajatellu sen silleen, että oikeastaan kaikki ketkä haluaa tulla aikuissosiaalityöhön asiakkaaks, niin jotka haluavat itse tulla siis, jotka hakeutuvat itse, niin he kyllä pääsee jollaki tavalla asiakkuuteen. Mut ne, ketkä eivät halua tai eivät osaa hakea ja tarvitsisivat kuitenkin, niin mä nään sen saavutettavuuden ehkä sillä tavalla.” [V3, ylempi johto]

Aikuissosiaalityön institutionaaliseen saavutettavuuteen liittyy myös sen riittävä taloudellinen resursointi (ks. myös Vanjusov 2022). Erityisesti ylempi sosiaalijohto tuotti aineistossa

huolipuhetta hyvinvointialueen talouspaineen vaikutuksesta aikuissosiaalityön palvelujen toteuttamiseen. Niukkojen talousresurssien nähtiin vaikeuttavan palvelujen suunnittelua ja valmistelua sekä aidosti yhdenvertaisten palvelujen tuottamista hyvinvointialueella:

”No kyä mun on ihan pakko sanoo [...], et kyllähän mä ihan eniten olen huolissani tästä hyvinvointialueen rahoituksesta. Mikä tietysti vaikuttaa sitte siihen kaikkeen tekemiseen. Että se on jotenkin niin [...] vähän nyt semmosta lottoarvontaa. Elikkä tällä viikolla saadaan taas nyt sitten uudet luvut ja raamit. Niin se haastaa [...] valmistelua ja suunnittelua niin paljon, että kyllä mä ihan kaikista eniten olen huolissani siitä ylipäänsä. Ja se ny näyttää olevan vähän kaikilla hyvinvointialueilla sama tilanne, et se rahoitus on niin haastava.” [V1, ylempi johto]

Sosiaalijohdon keskustelu hyvinvointialuemuutokselle sosiaalipoliittisesti asetetusta yhdenvertaisten palvelujen tuottamisen tavoitteesta oli aineistossa vilkasta. Ajatus yhdenvertaisten palvelujen tuottamisesta oli sosiaalijohdon kuvauksien mukaan periaatteeltaan hyvä, mutta sen käytännön toteuttaminen haastavaa erityisesti hyvinvointialueen sisäisistä alueellisista eroista johtuen. Aineistossa kuultiinkin sosiaalijohdon pohdintaa siitä, miten maantieteellisesti ja väestöpohjallisesti heterogeenisellä hyvinvointialueella palvelujen yhtenäistäminen voisi edes olla mahdollista:

”... kun nää alueethan on niin erilaisia, niin kylhän se tapa toimia on ollu tosi erilainen. Mä jotenkin ajattelen niin, et eiks mejän pidä ajatella niin, et me mahdollistetaan kaikki palvelut kaikille, mut et mejän on pakko mieltii sitä muotoo. Ei me pystytä samalla muotoo niit kuitenkaan, koska se on ihan sula mahdottomuus, kun meillä on tosi tämmösiä taajama-alueita, jotka on tosi syrjässä ja kaukana palveluista, niin sehän nyt on ihan yksinkertanen asia, et se joka asuu [kunta A:n] keskustassa, niin sillä on ne palvelut lähempänä ja sit sille kaukana olevalle se pitää jollain lailla mahdollistaa, niin ei niitä voi tehdä samalla lailla, pakko tehdä. Et ehkä semmosta ajatusta enemmänkin, että miten me saadaan ne palvelut niille kaikille, eikä silleen, et joku tulee sanoo, että nyt tässä on iso keskus ja tästä kaikki saavat palveluita, vaan et mejän pitää... Mutta kun meillä on niitä pieniä taajama-alueita [...] joka paikassa, niin niitten kesken me voidaan esimerkiks sopii, et miten joka paikassa samalla lailla toimitaan jos halutaan, et ne asiakkaat oikeesti saa yhdenvertasta kohtelua.” [V2, ylempi johto]

Vaikka keskustelu palvelujen ja käytäntöjen yhtenäistämisen tavoitteesta oli aineiston mukaan hyvinvointialueella käynnissä jo siirtymän ensimmäisten kuukausien aikana, toimittiin hyvinvointialueella sosiaalijohdon kertoman mukaan kuitenkin vielä siirtymän ensimmäisenä syksynäkin suurilta osin vanhan, kuntamuotoisen järjestelmän alueellisesti eroavia toimintatapoja noudattaen. Hyvinvointialuesiirtymän kaltainen massiivinen palvelurakennemuutos näkyi aineistossa saavutettavuuden institutionaalisesta ulottuvuudesta käsin tarkastellen siis myös puheenvuoroina **palvelujen järjestämisen** ja tuottamisen tavoista. Aikuissosiaalityön palvelut oli hyvinvointialueella pitkälti organisoitu jo ennen

hyvinvointialuemuutosta voimassa ollutta seutujakoa mukailevasti. Sosiaalijohdon puheesta oli tulkittavissa, että vain yhdellä seuduista pyrittiin aktiivisesti häivyttämään ajatusta kuntarajoista aikuissosiaalityön toteuttamisessa. Hyvinvointialuesiirtymän ensimmäisenä syksynä yhdenmukaisten palvelujen vaade ei siis ollut vielä tuottanut hyvinvointialueen laajuisesti paljoo muutoksia, mitä kuvaa eräs hyvinvointialueen syrjäisempää seutua johtava vi-  
ranhaltija puheessaan:

”Mulle on tullut kollegoita lisää [nauraa]. Tää on hyvä puoli, kun on johtavia muitakin, kun on yksin ollut aikuissosiaalityössä tähän asti. Emmä tiä onks se kauheen isosti muuten muuttunut. Tietysti tää organisaatorakenne on eri näkönen nytten ja ehkä pikkasen mutkikkaammaksi tullut [...]. Et olihan se kevyempi se rakenne [...] silloin aikoinaan [...]. Mutta mitäköhän mä nyt tohon osaisin sanoa. Ei se [hyvinvointialuesiirtymä] nyt ihan hirveen isosti meillä näy kyllä. Meillä on tosiaan kuntajako työntekijöillä näissä asiakkaissa, että se ei oo sotkeentunut nyt vielä ainakaan. Ja yhteistyökumppanit on aika tavalla täällä [...] tuttuja ja pysynyt melko lailla samoina, et sillain aika pienillä ollaan päästy.” [V4, lähijohto]

Alueellisesti eri tavoin järjestetyt ja toteutetut aikuissosiaalityön palvelut voivat aiheuttaa hyvinvointialueen sisäistä eriarvoisuutta, kun tarkastellaan palvelujen saavutettavuutta institutionaalista ulottuvuudesta käsin (ks. myös Vanjusov 2022). Aineistossa sosiaalijohtajat kertoivat, että työkäytäntöjen yhtenäistäminen ei hyvinvointialueen laajuisesti ollut yksinkertaista johtuen alueellisista eroista ja erilaisista vakiintuneista työkuulttuureista. Toisilla alueilla pystyttiin tuottamaan hyvinkin kokonaisvaltaista aikuissosiaalityön palvelua, mutta toisilla alueilla resurssit riittivät sosiaalijohdon kuvausten mukaan vain ”tulipalojen” sammuteluun, minkä vuoksi yhteistä linjaa oli hyvinvointialuesiirtymän ensimmäisenä vuonna haasteellista löytää. Sosiaalijohdon arvioiden mukaan palvelujen ja työkäytäntöjen yhtenäistämisen tavoitteiden täyttämiseen oli siis vielä edessä pitkä tie. Lähijohtajan puheenvuoro ilmentää sitä, että palvelujen yhdenmukaistaminen voi osalle asiakaskuntaa tarkoittaa palvelujen huonontumista, millä on väkisininkin heikentävä vaikutus aikuissosiaalityön saavutettavuuteen:

”Toki tietysti ehkä jonkin verran odotettavissa on, että erityisesti ehkä [pienemmissä kunnissa] voi se palvelutaso laskea tän yhdenmukaistamisen myötä, mut mä ajattelen, et se on ehkä ihan perusteltuakin. Siitähän vapautuu myös työresurssia todella paljon käyttöön.” [V6, lähijohto]

Ensimmäisen hyvinvointialuesiirtymävuoden aikana sosiaalijohto operoi aineiston perusteella siis tilanteessa, jossa palveluverkosto ei ollut yhtä kattava koko hyvinvointialueella: esimerkiksi tuetun asumisen palvelua pystyttiin tuottamaan vain osassa hyvinvointialuetta

ja matalan kynnyksen päihdepalveluja oltiin paikoin vähentämässä. Sosiaalijohdon kuvauksien mukaan palveluverkoston kaventaminen vaikuttaa monin tavoin myös aikuissosiaalityön asiakaskuntaan, minkä voidaan tulkita vaikuttavan heikentävästi myös aikuissosiaalityön institutionaaliseen saavutettavuuteen.

Hyvinvointialuesiirtymän tuomien massiivisten organisaatorakennemuutosten myötä siis myös aikuissosiaalityö oli murroksessa ja aineisto sisälsikin paljon sosiaalijohdon keskustelua siitä, millä tavoin aikuissosiaalityön palvelut uudelleen organisoituneella hyvinvointialueella toteutetaan – tai tulisi toteuttaa. Muuttuneen palvelujärjestelmärakenteen vaikutus aikuissosiaalityön palvelujen tuottamiseen hyvinvointialuesiirtymän ensimmäisenä vuonna näkyi aineistossa esimerkiksi sosiaalijohdon pohdintana siitä, miten neuvonta ja ohjaus hyvinvointialueella järjestetään. Neuvonta ja ohjaus paikantui aineiston perusteella kokonaisuudeksi, joka on koko hyvinvointialueen yhteinen asia: sosiaalijohto alkoikin aineiston mukaan pohtia tapoja toteuttaa neuvonta ja ohjaus heti hyvinvointialuesiirtymän alkukuukausina. Tässä aikuissosiaalityön institutionaalinen ulottuvuus (palvelujen järjestämisen tavat) kietoutuu vahvasti saavutettavuuden informatiiviseen ulottuvuuteen (palveluista tiedottaminen). Palvelujen saavutettavuuden näkökulmasta neuvonnan ja ohjauksen väylien olemassaolo muutoksenkin aikana on olennaista. Koska neuvonnan ja ohjauksen kokonaisuuden hyvinvointialueen laajuinen suunnittelu vei sosiaalijohdon kertoman mukaan kuitenkin liian paljon aikaa, eivät erilliset palvelut voineet odottaa kokonaisuuden valmiiksi tulemista, vaan olivat pakotettuja alkamaan suunnittelemaan omia ohjauksen ja neuvonnan järjestämistapoja:

”Elikkä nythän [...] on edelleenkin käynnissä tän ohjauksen ja neuvonnan osalta tällöinen yhteinen koko hyvinvointialueen [...] suunnitelma siitä, et mitenköhän tää nyt sitten järjestetään. Sinä nyt esimerkiks mietitään niitä jotain teknisiä apuvälineitä, että mitä vois olla eri vaihtoehtoja, mitä voitais hyödyntää. [...] Tää yhteinen systeemi tulee olemaan [naurahdus] varmaan aika pitkän matkan päässä vielä. Senpä takia nyt sitten eri palvelut on ihan pakostakin joutunut lähtee suunnittelemaan jo ite ainakin jotain väliaikaista systeemiä tähän ohjaukseen ja neuvontaan.” [V1, ylempi johto]

Aineistossa kuultiin sosiaalijohdon pohtivan paljon digitalisaation luomia mahdollisuuksia järjestää palveluita. Keskusteluissa pohdittiin erilaisten digitaalisten ratkaisujen soveltumista aikuissosiaalityön kontekstiin – mallia otettiin esimerkiksi terveydenhuollon ratkaisuista ja muilta hyvinvointialueilta. Sosiaalijohto keskusteli esimerkiksi chatbot-ratkaisuista, digitaalisista sosiaali- ja terveydenhuollon sisäistä konsultaatiokanavista, hyvinvointialueen sisällä olevien eri tietojärjestelmien tuomista työnteon haasteista ja sosiaalisen luototuksen

käynnistämiseen tarvittavista teknologiaratkaisuista. Erilaiset tietojärjestelmät hyvinvointialueella olivat sosiaalijohdon kuvausten perusteella hankaloittaneet paikoin hyvinvointialuesiirtymän aikaista tiedonkulkua sosiaalihuollon sisällä ja esimerkiksi sosiaalisen luototuksen palvelu jouduttiin hyvinvointialueella käynnistämään ilman hakemusten käsittelyyn tarkoitettua tietoteknistä ohjelmaa, mikä hankaloitti hakemusten käsittelyä. Aineiston perusteella hyvinvointialuesiirtymän ensimmäisenä vuonna hyvinvointialueella ei ollut käytössä yhteistä tietojärjestelmää. Yhteinen, uusi tietojärjestelmä suunniteltiin otettavan aikuissosiaalityössä käyttöön vuoden 2024 keväällä. Ylemmän johdon edustaja kuvaa puheenvuorossaan sitä, että hyvinvointialuesiirtymä oli kasvattanut mahdollisuuksia hyödyntää digitalisaatiota aikuissosiaalityön palvelujen järjestämisessä:

”... nyt on ne isommat hartiat tehdä. Ja ehkä aika isot odotukset on nimenomaan siihen teknologiapuoleen. Et nyt on oikeesti kerrankin mahdollisuus siihen ihan eri tavalla, kun niissä pienissä lähtöorganisaatioissa, niin nimenomaan panostaa siihen digiin ja siihen teknologian hyödyntämiseen.” [V1, ylempi johto]

Suhtautuminen digitalisaation tuomiin mahdollisuuksiin ei kuitenkaan ollut kaikilla sosiaalijohtajilla varauksetonta. Sosiaalijohto esitti myös skeptisiä puheenvuoroja siitä, tavoitetaanko pääasiassa terveydenhuoltovetoisesti kehitettyjen digiratkaisujen avulla tosiasiallisesti sosiaalihuollon asiakaskuntaa. Tällöin saavutettavuuden institutionaalinen ulottuvuus limittyy saavutettavuuden taloudellisen (digivälineiden omistaminen) ja fyysisen (digiosaaaminen sekä digipalvelujen käytettävyys ja sisällöt) ulottuvuuden kanssa.

Jo kuntamuotoisessa sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaympäristössä olleiden aikuissosiaalityön palvelujen uudelleen organisoinnin lisäksi sosiaalijohdon hyvinvointialuesiirtymän ensimmäisen vuoden työskentelyteemana olivat aineiston perusteella myös uusien lakisääteisten palvelujen (kuten esimerkiksi sosiaalinen luototus ja päiväkeskustoiminta) tuottamisen tavat. Sosiaalijohto pyrki järjestämään erillisiä työryhmiä, joiden avulla oli tarkoitus tavoittaa jaettua näkemystä siitä, millä tavoin esimerkiksi sosiaalisen kuntoutuksen lakisääteistä palvelua aikuissosiaalityössä tuotetaan:

”Mä aattelin, et nyt niitä isoja linjoja. Kuka ja ketkä kaikki järjestää, kenelle järjestetään, mitä järjestetään, missä, millä muodoilla, mitä omana, mitä ostona, mitä yhteistyötoteutuksena. Ihan tällaisii varmaan tarvitaan.” [V8, ylempi johto]

Suurten linjojen lisäksi aineistossa käytiin keskustelua myös yhdenmukaisten käytäntöjen tärkeydestä, jotta asiakkailla on mahdollisuus saada yhdenvertaisia palveluja. Sosiaalijohdon puheesta oli tulkittavissa vahva palvelujen kehittämisorientaatio, vaikkakin sosiaalijohtajat kuvasivat hyvinvointialuesiirtymän ensimmäisen vuoden olleen muutoksineen niin työn-  
täyteinen ja raskas, että palvelujen kehittämistyöhön pystyttäisiin panostamaan paremmin vasta vuonna 2024:

”Mut kyllähän toi tämmönen yhteisösosiaalityön ja sosiaalisen kuntoutuksen kehittäminen ja sen et ihmiset saavuttaa semmosia, niin ne on varmaan sit myös niitä kevään, tai, no, mä sanon koko ajan kevään ku mä aattelen et tää loppuvuos on ihan räpiköintiä tässä, et selviää hengissä, mutta [naurahtaa] niitä semmosia isompia asioita mihin täytyy ottaantua.” [V2, ylempi johto]

Hyvinvointialuemuutoksen tuomat rakenteelliset ja sisällölliset muutokset muissakin aikuisille suunnatuissa palveluissa kuin aikuissosiaalityössä voivat aineiston mukaan aiheuttaa sitä, etteivät aikuissosiaalityön asiakkaat saa tarvitsemiaan palveluja ja jäävät siten aikuissosiaalityön asiakkuuksiin, vaikka heidän todellinen palveluntarpeensa olisikin aikuissosiaalityön arvion mukaan muissa palveluissa. Erityisen runsasta huolta sosiaalijohto kuvasi olevan siitä, että asiakkaat eivät tunnu pääsevän mielenterveys- ja päihdepalvelujen piiriin, vaikka niitä tarvitsisivatkin. Ylemmän johdon edustaja kuvaa puheenvuorossaan, kuinka tällaiset asiakkaat voivat jäädä lopulta aikuissosiaalityön asiakkuuksiin – ja näin ollen ”väärään palveluun” – vain siitä syystä, etteivät muut palvelut ”vedä”:

”Niin, tai mä ajattelen jotenkin niin, että aikuissosiaalityön varmaan aika hyvin tavoittaa, koska meillä on niin paljon kaikkee, mistä tulee sitä, missä voidaan ohjata meille, mutta sitten taas ne, et mitä palveluita me tavoitetaan niille asiakkaille, niin sehän on se ongelma. Eli meillä on siis ihan puutteelliset mielenterveyspalvelut tällä hetkellä, meillä on päihdepalvelut menossa ihan hirveessä myllerryksessä. Sit ehkä enemmänkin on se että vaikka me saavutettas ne asiakkaat, niin me ei saada niitä niitten palveluitten piiriin mitä ne sit sen sosiaalityön arvion mukaan, mistä ne hyötyis. Se on ehkä enemmänkin se.” [V2, ylempi johto]

Aineisto ilmensi tällaisten tilanteiden olevan ongelmallisia siitakin näkökulmasta, että aikuissosiaalityön asiakkaat ja paljon palveluja tarvitsevat asiakkaat ovat usein kaikista haavoittuvimmassa asemassa olevia, joista huolehtimiseen sosiaalityöllä on eettinen velvollisuus. Tällaisissa tilanteissa saavutettavuuden institutionaalinen ulottuvuus (palveluverkosto ja palvelujen järjestäminen) kietoutuu saavutettavuuden kokemukselliseen ulottuvuuteen (luottamus palvelujärjestelmään ja palveluihin): se, että asiakkaita ei pystytä silloittamaan

palvelutarpeensa mukaisesti heidän tarvitsemiinsa palveluihin, voi heikentää asiakkaiden luottamusta myös itse aikuissosiaalityötä kohtaan:

”Kuitenkin ajattelen, että meille pitäis tulla ne kaikista haavottuvimmat ihmiset ja sit niitten pitäis jotenkin luottaa meihin, että täällä on joku henkilö, joka tietää, mistä mä voin hyötyä ja se mahdollisesti pystyy sitä järjestämään, mut sit ku ei ne palvelut vedä, niin ei ne vedä, ja se on sit aika inhottava juttu.” [V2, ylempi johto]

Institutionaalisen saavutettavuuden näkökulmasta olennaista on se, että potentiaalisille asiakkaille on luotu rakentein toimivia väyliä asiakkuuteen pääsemiseksi (ks. esim. Vanjusov 2022). Aineiston sosiaalijohto puhui siitä, että hyvinvointialuemuutoksen myötä aikuissosiaalityön asiakkuuteen pääsemiseksi on luotu selkeämpiä ja monikanavaisempia väyliä. Potentiaalinen aikuissosiaalityön asiakas voi sosiaalijohtajien kuvausten mukaan hyvinvointialueella hakeutua itse aikuissosiaalityön palvelujen piiriin soittamalla tai sähköisesti, huolestunut läheinen voi tehdä sen hänen puolestaan (esimerkiksi tekemällä huoli-ilmoituksen) tai asiakkaat voivat ohjautua aikuissosiaalityön asiakkuuteen myös muiden viranomaisten ohjauksesta, kuten esimerkiksi Kelan arvion perusteella. Sosiaalijohdon kertoman mukaan aikuissosiaalityön asiakkaat pääsevät pääosin palvelutarpeenarvioon sitä tarvitessaan. Aineiston perusteella hyvinvointialueella asiakkaita ohjataan hoitamaan asioitaan ensisijaisesti sähköisesti sekä tarvittaessa soittamalla ja postin välityksellä, mutta tilanteen niin vaatiessa asiointi on pyritty mahdollistamaan myös esimerkiksi mahdollisuudella tuoda sosiaalityöntekijälle paperinen toimeentulotukihakemus. Monipuoliset asiointiväylät parantavat palvelujen institutionaalista saavutettavuutta.

Palvelujen institutionaalisen saavutettavuuden näkökulmasta keskeistä myös on, millä tavoin määritellään **kriteerejä asiakkuudelle tai palvelujen myöntämiselle** (ks. myös mt.). Aikuissosiaalityön kontekstissa käydään paljon keskustelua siitä, miten tulkitaan laissa määritelty erityisen tuen tarve. Erityisen tuen tarpeen määrittely näyttäytyy aineiston mukaan hyvin tulkinnanvaraisena, eikä sosiaalijohdonkaan ollut puheenvuoroissaan sitä helppo määritellä. Sosiaalijohtajat pohtivat keskusteluissa, mitä lainsäätäjä on erityisen tuen tarpeessa olevalla asiakkaalla tarkoittanut ja kertoivat, että suurimmalla osalla aikuissosiaalityön asiakkaista on vaikeuksia saada ja hankkia tarvitsemiaan palveluita, jolloin se ei yksistään riitä erityisen tuen tarpeen kriteeriksi aikuissosiaalityön asiakkaiden kohdalla. Aineistossa sosiaalijohdon edustajista osa esitti, että erityisen tuen asiakkaan määrittelyä voisi helpottaa, jos



aikuissosiaalityössä olisi käytettävissä laajamuotoisempi palvelutarpeenarvio, jossa arvioitaisiin tarkemmin myös asiakkaan toimintakykyä. Sosiaalijohto pohti myös, tuottaako palvelujärjestelmä itsessään erityisen tuen tarpeessa olevia ihmisiä tilanteissa, joissa esimerkiksi päihdepalvelut eivät ”vedä”. Kaikkiaan, erityisen tuen tarpeen määrittelyä aikuissosiaalityössä sosiaalijohto kuvasi ”iänikuisseksi kysymykseksi”, josta keskustelu on tärkeää:

”Joo, mut erityisen tuen tarve, niin se on vaikee siitä näkökulmasta et miten me työntekijät nähdään erillä lailla se kuka on erityisen tuen tarpees, kuka sen kans vois työskennellä, ja sitten myös asiakkaan näkökulmasta, et asiakashan ei välttämättä itse ajattele olevansa erityisen tuen tarpeessa, vaik me ajatellaan että hän on. Tää on aikamoinen sillisalaatti sit siinä mielessä, et joku löis yks yhteen, et minkälainen semmonen ihminen on, mutta se on mun mielestä hyvä, että meillä käydään sitä keskustelua niistä, että meillä on työryhmiä, meillä on yhteistyöryhmiä, kaikkii tämmösiä tiimejä, missä voi tulla minkä asiakascasen kans vaan keskustelee, et miten tää teijän mielestä, et mikä tässä auttais.” [V2, ylempi johto]

Sosiaalijohtajien keskustelu erityisen tuen tarpeesta johti usein myös pohdintaan sosiaalityöntekijän ja sosiaaliohjaajan työnkuvien eroista. Tehtäväkuvien selkeyttäminen oli hyvinvointialuesiirtymän ensimmäisenä toimintavuotena aikuissosiaalityön sosiaalijohdon työlliställä vuoden alusta sen loppuun asti. Sosiaaliohjaajan ja sosiaalityöntekijän työnkuvat vaihtelivat aineiston mukaan alueittain hyvinvointialueen sisällä eikä yhteistä tulkintaa löytynyt myöskään siitä, miten asiakkaan tulkittu erityisen tuen tarve työskentelyssä tai toimenkuvissa tulisi näkyä.

Aineistossa sosiaalijohto kävi keskustelua myös palvelujen myöntämisen linjauksista erityisesti sosiaalisen kuntoutuksen ja sosiaalisen luototuksen palvelujen osalta: hyvinvointialueen laajuisia linjauksia kaivattiin ylemmältä johdolta. Sosiaalijohtajat kuvasivat tällaisten linjausten olevan iso asiakkaiden palvelujen saantiin vaikuttava tekijä. Linjaukset saattoivat kuitenkin viivästyä esimerkiksi sen takia, että toisinaan ne piti käyttää hyväksymiskierroksella hyvinvointialueen johtolimissä:

”Niin sekinhän oli tilanne se, että lain mukaan 1.8. alkaen hyvinvointialueilla pitäis tätä [sosiaalisen luototuksen] palvelua myöntää. Ja me ollaan nyt hiukan myöhässä asian suhteen sen vuoksi, että me eimehditty siihen kesäkuun hallitukseen ja lautakuntaan saada näitä myöntämisperusteita käsittelyyn. Mutta ne on menossa nyt ens viikolla lautakuntaan ja sitten elokuun lopulla hallitukseen. Elikkä kun saadaan ne myöntämisperusteet sieltä ulos, niin käytännössä päästään sitten tätäkin käsittelemään, näitä hakemuksia.” [V1, ylempi johto]

Myös ukrainalaisten oikeus hakea kotikuntaa ajoittui hyvinvointialuesiirtymän ensimmäisen vuoden keväälle, jolloin linjauksia tarvittiin myös esimerkiksi siihen, millaisella ja kenen myöntämällä taloudellisella tuella heidän asuntojaan voitiin kalustaa.

Toimiva **verkostoyhteistyö** on integraatiota tavoittelevassa hyvinvointialueuutoksessa keskeinen aikuissosiaalityön palvelujen institutionaaliseen saavutettavuuteen liittyvä tekijä. Aineistossa sosiaalijohto kuvasi saumattomien palvelupolkujen olevan yksi integraation kulkuvälineistä, joiden edellytyksenä ovat niitä tukevat rakenteet:

”... siis tavoite on se, että se asiakkaan palvelupolku tai prosessi on sujuva ja tehokas, nopea. Ja hän saa sen polkunsa aikana tai varrella joustavasti ne palvelut, mitä hän tarvitsee. Ja sitte siihen pitää vaan luoda semmonen joku rakenne tai järjestelmä, siihen, että se toteutuu sillä tavalla.” [V1, ylempi johto]

Sosiaalijohtajat kuvasivat toimivan verkostoyhteistyön olevan paikoin edellytys myös sille, että aikuissosiaalityön lakisääteisiä palveluja (kuten esimerkiksi sosiaalista kuntoutusta) pystytään hyvinvointialueella lain tarkoittamassa mittakaavassa asiakkaille tuottamaan:

”... siis sosiaalisen kuntoutuksen jalkauttamisesta, [...] siinä tarvitaan koko tätä porukkaa: siis terveydenhuolto, sosiaalihuolto ja kaikkia, et me saada se jalkautumaan siinä määrin, mitä laki ajattelee, et tästä pitäis tarjota asiakkaille. [...] limittäin ja lomittain menee nää meidän työt kyllä hyvin paljon.” [V9, ylempi johto]

Aikuissosiaalityössä yhteistyötä tehdään sosiaalihuollon sisäisesti sekä muun muassa terveydenhuollon, kunnan, Kelan ja kolmannen sektorin toimijoiden kanssa (ks. esim. Günther 2022). Verkostoyhteistyön rakenteiden toimimisessa oli aineiston perusteella hyvinvointialuesiirtymän ensimmäisen vuoden aikana hyvinvointialueen sisäisiä alueellisia eroja. Seuduilla, jotka toimivat hyvinvointialuesiirtymästä huolimatta edelleen pääosin kuntamuotoisen mallin mukaisesti yhteistyökuviot saattoivat toimia hyvin ja perustua osin siihen, kuinka hyvin työntekijät tunsivat toisensa tai esimerkiksi alueen kolmannen sektorin palveluja. Toisaalta aineistosta oli tulkittavissa, että massiivisen palvelurakennemuutoksen myötä verkostoyhteistyön rakenteita piti päivittää tai uusia rakenteita luoda esimerkiksi tilanteissa, joissa vanhoja yhteistyörakenteita ei enää toimintaympäristön muutoksesta johtuen ollutkaan olemassa tai työntekijät vaihtuivat. Verkostoyhteistyöhön liittyen sosiaalijohtajat puhuivat muun muassa monialaisesta yhteistyöstä, ”rajanvedoista” eri palvelujen välillä sekä työnkuvien sisällöistä. Täten, vaikka sosiaalijohtajat kertoivat monialaisen työskentelyn tärkeydestä, samalla keskusteluista oli paikoin tulkittavissa sosiaalipalvelujen sisäistäkin

rajanvetoa. Palvelujen väliset ”rajanvedot” saattoivat aiheuttaa sitä, että yhteistyö ja asiakasohjaus ei toimi, jolloin aikuissosiaalityötä tarvitsevilla henkilöillä on riski ”tippua” palvelujen väliin. Sosiaalijohtajat nostivat usein esiin muun muassa aikuissosiaalityön ja ikäihmisten sosiaalityön välisen työ- ja asiakasjaon sekä tarpeen tehdä monialaista yhteistyötä asiakkaiden edun toteutumiseksi. Sosiaalijohto kuvaili puheessaan sitä, että sosiaalipalvelujen sisällä on edelleen paikoin havaittavissa siiloutumista, mikä voi heikentää aikuissosiaalityön saavutettavuutta:

”... meidän pitäisi tehdä asiakaslähtöistä hommaa ja työtä, että ei sanota, et soita sinne tänne tonne, vaan sanotaan että pieni hetki, soitan pari puhelua ja soitamme sinulle uudestaan tyyliisesti. Me tehdään eikä asiakas tee. Ja täähän on vanha juttu ja tähän pitäisi, ois pitänyt pyrkiä jo ajat sitten, mut siihen nyt pyritään kuitenkin. Niin... Mut et yhteistyö on vähän hankalaa ihan täällä meidän sisäisesti, sosiaalityön sisälläki se on vähän hankalaa ja se menee usein siihen jo resursseista johtuen, että ei meille ku teille, ei meille ku teille. Ja se on tosi ikävää. Se on tosi ikävää ja semmoist ei pitäisi olla.” [V3, ylempi johto]

Toisaalta aineiston perusteella aikuisille suunnattujen sosiaalipalvelujen sisäiset vastuu- ja tehtäväalueet eivät aina olleet sosiaalijohdon kertoman mukaan selviä myöskään asiakastyötä tekeville – eivätkä aina sosiaalijohdollekaan. Sosiaalijohdon keskusteluissa kaivattiinkin keskinäisten vastuualueiden ja työntekijöiden työnkuvien kirkastamista. Sosiaalijohto kuvasi aineistossa palvelujärjestelmää ”viidakoksi” ja tuotti huolipuhetta siitä, miten asiakkaat tässä ”viidakossa” osaavat toimia, jos se ei ole helppoa systeemin sisälläkään oleville. Sosiaalijohto esitti, että selkeämmillä vastuu- ja tehtäväjaoilla vältettäisiin päällekkäistä työtä. Aikuissosiaalityön saavutettavuuden näkökulmasta vastuurajoilla ja työnkuvilla on merkitystä myös asiakkaiden palvelupolkujen sujuvoittamisen kannalta:

”Tuntuu, et se on työntekijöille ja itsellekin todella epäselvää, et mikä kuuluu kenellekin, et hyvä, että niitä työnkuvia tehdään teillä ja niitä toivottavasti jossain vaihees tehdään myös meillä, koska se on meillekin epäselvää.” [V5, lähijohto]

Hyvinvointialuesiirtymän myötä muutosta tuli myös alueellisiin vastuujakoihin, kun osa velvoitteista jäi kuntien vastuulle ja osa siirtyi hyvinvointialueiden vastuulle. Muuttuneiden vastuualueiden (kunnalliset vs. hyvinvointialueelliset velvoitteet) myötä uusia verkostoyhteistyörakenteita oli aineiston mukaan tarve luoda tai jo olemassa olevia päivittää. Sosiaalijohto kävi keskustelua muun muassa kunnan (TE-toimistot ja kotoutumisen palvelut) ja aikuissosiaalityön välisistä yhteistyörakenteista, jotka olivat hyvinvointialuesiirtymän ensimmäisen vuoden aikana vasta osin muotoutumassa.

Hyvinvointialuemuutoksen yksi tavoite on sosiaali- ja terveystalouden välinen integraatio. Aineiston perusteella hyvinvointialuesiirtymän ensimmäisenä vuonna alettiin rakentaa integraatiota mahdollistavia rakenteita, jotka vaikuttavat myös aikuissosiaalityön institutionaaliseen saavutettavuuteen. Aineistossa sosiaalijohto kuvasi, kuinka käynnistynyt palvelurakennemuutos oli pikemminkin paikoin heikentänyt esimerkiksi mielenterveys- ja päihdepalvelujen kanssa ennen hyvinvointialuesiirtymää hyvin toiminutta yhteistyötä: syyksi esitettiin mielenterveys- ja päihdepalveluissa ilmennytä mittavaa henkilöstöressurssivajetta sekä sitä, että hyvinvointialuesiirtymän myötä mielenterveys- ja päihdepalvelujen rakenteetkin olivat vielä murroksessa. Tätä ilmentää seuraava keskustelu:

”Siis mä en tiedä, mut ne ei vaan toimi. Me istutaan usein alas, [...], kun johtavat tuo vaikka et nyttien taas on ollu joku päihdepotilas mikä ei oo ohjautunu johonkin [...]. En mä odota mitään isoja konklaaveja, työpajoja, vaan otan ne ihmiset siihen ja meidän johtavat, et nyt on tämmösiä et pitäs vähän keskustella. Ne on tosi hyviä keskusteluja puolin ja toisin. Mutta ehkä siellä on vähän semmosta et siel ei oo oikein löydetty sitä palvelurakennetta tai mikä rakenne se sit onkaan, et se on edelleen aika hukassa. [V2, ylempi johto]

Mahtaako se liittyä tähän hyvinvointialuesiirtymään vai onkohan ne ollu jo sitä ennen hukassa?” [Kysyjä]

... Mutta jotenkin mä, kyllä mä kuule luulen et se vähän liittyy tähän siirtymään, et kuka hoitaa ketäkin ja mikä kuuluu kellekin. Ja jotenkin et kylhän se kuulostaa aika lohduttomalta, et jos me tossa nyt just pari viikkoa sit perjantaina oltiin niitten kans, et siellä on mielenterveys siel kotiin annettavissa palveluissa, niin siellä on jaettu yks työntekijä 50-prossasesti tekee alkuarviota siitä että mitä ne kotiin annettavat palvelut olis, ja sit se tekee toisen 50 prossaa, se arvioi, mitä se oli, tuetun asumisen jotain. Niin kyl mä aattelen et jos se on koko alueella se ihminen, niin saa nähä kauanko se siellä jaksaa. Ohan täs tämmöstä. Mutta siis he ei saa sinne työntekijöitä. Heillä ilmeisesti olis paikkoja, mut sinne ei vaan hakeuduta.” [V2, ylempi johto]

Mielenterveys- ja päihdepalvelujen sekä aikuissosiaalityön välistä yhteistyötä pyrittiin aineiston perusteella parantamaan muun muassa käymällä yhteistyössä läpi asiakasprosesseja sekä sopimalla työnjaosta ja asiakasohjauksesta. Sosiaalijohto kuvasi tarvetta keskustella ”yhteisistä pelisäännöistä” asiakkaiden sujuvan edelleen ohjaamisen mahdollistamiseksi eri palvelujen välillä. Aineiston perusteella asiakasohjaus viranomaistoimijoiden kesken (niin sosiaalihuollon sisäisesti kuin myös esimerkiksi sosiaalihuollon ja terveydenhuollon välillä) ei siis kuitenkaan hyvinvointialuesiirtymän ensimmäisen vuoden aikana toiminut riittävän hyvin. Sosiaalijohtajien kertoman mukaan integraatiota ja asiakkaiden saumattomia palvelupolkuja mahdollistavien yhteistyörakenteiden luomisessa oli edessä työtä

vielä hyvinvointialuesiirtymän ensimmäisen vuoden lopullakin. Alla olevassa aineisto-otteessa sosiaalijohdon edustaja nostaa esille, että monialaisia yhteistyörakenteita luodessa on panostettava siihen, että asiakas ohjautuu aidosti järjestelmässä eteenpäin:

”Ja se, mikä tässä on iso juttu, mikä on sit vielä tekemättä, tai sanotaan niin, että jäsentämättä, niin liittyä tänne, et no minkälainen suunnitelma, miten varmistetaan se, että homma ei jää tähän, vaan että oikeesti se jatkosuunnitelma on sellanen, että asiakas pääsee eteenpäin ja tilanteet menee aidosti eteenpäin.” [V8, ylempi johto]

Kaikkiaan voidaan todeta, että saavutettavuuden institutionaalinen ulottuvuus on huomattavan suuressa roolissa aineistoon kuuluvissa sosiaalijohdon puheenvuoroissa ja se kytkeytyy usein saavutettavuuden muihin ulottuvuuksiin. Alla olevassa kuvassa 5 on vedetty yhteen aineistossa esiin nousseita institutionaalisen saavutettavuuden osatekijöitä, jotka lihavoitiin analyysitekstissä yllä.



Kuva 5. Aineistossa ilmenneitä institutionaalisen saavutettavuuden osatekijöitä.

Saavutettavuuden institutionaaliseen ulottuvuuteen liittyvillä tekijöillä (lainsäädäntö ja sosiaalipolitiikka, palvelujen järjestämisen tavat, kriteerit ja verkostoyhteistyön toimivuus) on monenlaisia vaikutuksia siihen pääsevätkö aikuis-sosiaalityötä tarvitsevat henkilöt aikuis-sosiaalityön palvelujen piiriin ja saavatko he palvelutarpeensa mukaisia palveluja. Aikuis-sosiaalityön institutionaalisisessa saavutettavuudessa ei ole aineiston perusteella kyse ainoastaan aikuis-sosiaalityön saavutettavuudesta, vaan myös muiden aikuisille suunnattujen palvelujen saavutettavuudesta sekä palvelujen välisistä yhteistyörakenteista, jotka näyttivät

aineiston perusteella olevan hyvinvointialuesiirtymän ensimmäisen vuoden aikana vasta rakenteilla.

## 5.2 Informatiivinen saavutettavuus

Käytössä olevassa aineistossa aikuissosiaalityön saavutettavuuden informatiiviseen ulottuvuuteen sisältyvät yhtäältä tiedonkulku ja tiedottaminen, toisaalta myös palvelujen perustuminen riittävään osaamiseen ja tietopohjaan (ks. myös Vanjusov 2022). Kuten pian selviää, sosiaalijohdon puheissa informatiivinen ulottuvuus kytkeytyy usein myös sitä mahdollistaviin institutionaalisiin käytäntöihin. Informatiivinen ulottuvuus esiintyy aineistossa verrattain usein ja tutkimuksen ajallisesta kontekstista (hyvinvointialuesiirtymä) kertoo se, että aikuissosiaalityö hakee paikkaansa muuttuvassa palvelurakenteessa ja rakentaa uusia kumppanuuksia muuttuneessa toimintaympäristössä, jossa muutoksista tiedottaminen niin järjestelmän sisällä kuin asiakkaalle asti näyttäytyy hyvin olennaisena osana aikuissosiaalityön hyvinvointialuesiirtymän aikaista saavutettavuutta.

Hyvinvointialueen tarkoituksenmukainen palvelutuotanto tarvitsee pohjakseen riittävää ymmärrystä alueellisesta väestöpohjasta ja asukkaiden palvelutarpeista. **Riittävän tietopohjan** kerryttämiseen liittyvä sosiaalijohdon puhe aineistossa kertoi useimmiten hyvinvointialueen sisäisistä alueellisista tai väestöpohjallisista eroista, jolloin saavutettavuuden informatiivinen (riittävä tietopohja), fyysinen (maantieteelliset erot) sekä institutionaalinen (palvelujen järjestäminen ja yhtenäistäminen) ulottuvuus kietoutuvat toisiinsa. Sosiaalijohtajat kuvasivat hyvinvointialueen ulottuvan maantieteellisesti suurelle, sisäisesti heterogeeniselle alueelle. Varsinkin hyvinvointialueen syrjäisemmillä seuduilla oleva lähijohto tuotti huoli-puhetta siitä, otetaanko palvelutuotannossa riittävän hyvin huomioon syrjäisemmän seudun erityispiirteet, kuten alla olevasta sosiaalijohtajien keskustelusta ilmenee:

”Tuntuu, et tämmöset pikkukuntien erityispiirteet, että niitä ei oo kyetty huomioimaan tai oleen riittävän joustavia, että voitais hyviä käytäntöjä jollakin lailla jatkaa. Tai mä oon vähän tämmönen vastarannankiiski täällä ollu koko aika, että mun mielestä yhtenäistämisen nimissä jotenkin... Ehkä se on joissain kohdissa ollu vähän turhan voimakasta, et ehkä pitäisi enemmän huomioida näitä erityispiirteitä, eikä mennä vaan, ei se yhtenäistäminen oo aina se kaikki autuaaksi tekevä asia minusta. Ja kuitenkin kaikkia ei saada yhtenäistettyä. Kun on isoja kuntia ja pieniä kuntia, niin palvelutaso on ihan erilainen ja se toimintaympäristö on erilainen, niin ne pitäisi pystyä ottaan paremmin huomioon. [V4, lähijohto]

Ja historia on erilainen paikoissa. [...] Monesti on ihan perustellut syyt, miksi jokin palvelu on järjestetty hiukan eri tavalla kun toisessa paikassa.” [V5, lähijohto]

Aineistossa sosiaalijohtajat kuvasivat sosiaalisen raportoinnin olevan tärkeä väylä riittävän tietopohjan kerryttämisessä palvelujen pohjaksi. Hyvinvointialuesiirtymän ensimmäisenä vuonna hyvinvointialueella kehitettiin kanavia sosiaalisen raportoinnin mahdollistamiseksi. Aineisto ilmensi johtotason ymmärrystä siitä, että pelkkä tiedon kerääminen ei riitä, vaan tietoa tulisi myös pystyä systemaattisesti hyödyntämään päätöksenteossa. Tämä herätti sosiaalijohdon keskuudessa pohdintoja tiedon välittämistä mahdollistavista rakenteista, jolloin saavutettavuuden informatiivinen (riittävä tietopohja) ja institutionaalinen ulottuvuus (tiedon hyödyntämistä mahdollistavat rakenteet) kietoutuvat toisiinsa:

”Elikkä nyt mä näkisin kauheen oleellisena sen, että kun [...] tätä raportointia tapahtuu ja tietoa saadaan, niin [...] mietittäisiin, että mitenkä sitä viedään henkilöille ja raportoidaan ikään ku just siellä kuntatasolla ja siellä aluehallintotasolla. Ja tavallaan niiden päättäjien, jotka päättää meidän palveluista, et se tieto lisääntys siellä, jotta ihmiset, jotka päättää meidän [...] palveluista, ku heillä kuitenkin saattaa olla se kokemus ja se kosketuspinta meidän asiakaskuntaan aika pitkä. Eli tavallaan se, et ku [...] me nähdään päivittäin minkälaista on elää toimeentulotuella, ja sit siel päättäjätasolla ku tehdään meidän toimintaan vaikuttavia päätöksiä ja asiakkaiden elämään vaikuttavia päätöksiä...” [V10, lähijohto]

Aineistossa sosiaalijohto tuotti huolipuhetta siitä, että sosiaalityöntekijöiden liian kiireinen ja kuormittava arki vähentää voimavaroja ja mahdollisuuksia suorittaa sosiaalityön yhteiskunnallisen vaikuttamisen tehtävää. Sosiaalijohtajat kuvasivat sosiaalityöntekijöiden suuren työmäärän ja -kiireen mahdollisesti heikentävän riittävän ja relevantin tietopohjan saamista aikuissosiaalityön asiakaskunnan tilanteista ja haasteista:

”... sosiaalityö on typistyny ehkä semmoiseen käytännön hommaan. Ja ku sitä työtä on viel ihan järkyttävät määrät, nii ei me päästä aikuissosiaalityössä pois siitä semmoisesta, et se on niinku me ollaan montussa. Pitäis päästä pois sieltä montusta ja miettiä, että miten näitä hommia oikeesti hoidetaan. Koska sosiaalityö on kuitenkin niin tärkeä juttu [...]. Me ollaan niitä aikuissosiaalityössä, jotka nähdään aikuisten se sosiaalinen ja kaikki muukin se hätä. Ja me nähdään niitä, et minkälaisia ongelmia täällä pinnan alla kytee ja meidän pitäis saada se tuotua esiin. Mut niin kauan kun me tehdään vaan sitä ihan konkreettista suorittavaa duunii, niin ei oo aikaa siihen muuhun.” [V3, ylempi johto]

Aineisto sisälsi myös sosiaalijohdon ideointipuhetta siitä, miten ymmärrystä hyvinvointialueen asukkaiden palvelutarpeista voitaisiin kasvattaa: sosiaalijohtajat ideoivat yhteisösosiaalityön orientaation nimissä sellaisia arjen kohtaamisia asukkaiden kanssa, joiden kautta olisi

mahdollista selvittää sitä, millaisia palveluja hyvinvointialueen asukkaat kaipaivat. Ideat saivat kannatusta ylemmältä johdolta:

”Kaikkea pitää kokeilla. Ja mikä vaan tuo meille tietoo siitä, että mitä kuntalaiset ajattelee tai mitä tarpeita on, niin ilman muuta.” [V1, ylempi johto]

Informatiiviseen ulottuvuuteen liittyy myös palvelujen saannin kriteeristön läpinäkyvyys (ks. esim. Vanjusov 2022). Aineiston perusteella vaikutti siltä, että hyvinvointialuemuutoksen mukanaan tuomat organisaatiomuutokset ja muutokset palvelujen järjestämisessä tuottivat uusien linjausten tarvetta. Linjauksia, kuten esimerkiksi sosiaalisen luototuksen tai sosiaalisen kuntoutuksen kriteerejä ei kuitenkaan aina saatu päätettyä ennen itse palvelun aloittamista, jolloin kriteeristöistä tiedottaminen niin sosiaalihuollon sisällä kuin asiakkaan suuntaankin osoittautui aluksi mahdottomaksi:

”Joo, me ei voida ennen tiedottaa sitä oikeestaan [...], tää onki ny vähän silleen harmillista, että ennen kun ne on ne myöntämisperusteet hyväksytyt. [...] No meillä on siihen ihan hakemusohjakin. Me ei olla nyt ehditty sitä vielä yhdessä... Se on nyt, sanotaanko sillä kierroksella, että siihen kootaan niitä huomioita ja muokataan sitä vielä. [...] Mutta heti kun [...] saadaan ne myöntämisperusteet, niin pystytään sitte tiedottaa asiasta.” [V1, ylempi johto]

**Tiedonkulku** näyttäytyy aineiston perusteella aikuissosiaalityön informatiivisen saavutettavuuden olennaisena tekijänä: se kytkeytyy tiedon välittämisen prosesseihin yhtäältä sosiaalihuollon sisällä ja muiden yhteiskumppanien kanssa sekä toisaalta siihen, että tieto saadaan kulkemaan mahdollisille asiakkaille asti (ks. myös mt.). Aineistossa olevat kokoukset toimivat myös tiedottamisen väylinä sosiaalijohdon sisällä. Sosiaalijohtajat kuvasivat aikuissosiaalityön perustumisen vapaaehtoisuuteen korostavan sen tärkeyttä, miten ihmisiä lähestytään ja, miten aikuissosiaalityön palveluista tiedotetaan asiakkaan suuntaan. Hyvinvointialuesiirtymän kaltainen iso palvelurakennemuutos on aineiston perusteella kasvattanut tarvetta tiedon välittämiseksi kaikkiin edellä mainittuihin suuntiin:

”Ja sitten mä oon koko aika toittottanu tätä asiaa, että me viedään työntekijöiden sitä viestiä ja he edelleen sitten asiakkaille, että meidän pitää tarjota koko [hyvinvointialueella] samat palvelut kaikille. Ja joissain kohdissa se tarkoittaa sitä, että joillakin ihmisillä palvelut huononee esimerkiksi sillä tavalla, ettei pääsekään, et jos mä nyt meen tästä katon et tuol on kunnantalo ja siel on sosiaalityöntekijä, ja mä en heti pääsekään sinne kävelemään sisälle, koska se ei oo mahdollista joka paikassa. Niin se pitää olla kaikilla samat mahdollisuudet.” [V3, ylempi johto]



Sosiaalijohtajat kuvasivat tärkeäksi, että tieto kulkee (esimerkiksi sosiaalisen raportoinnin kautta) asiakastyötä tekeviltä johdolle, mutta myös johdolta asiakastyötä tekevien suuntaan varsinkin hyvinvointialuesiirtymän kaltaisen murroksen aikana, jolloin palvelurakenne ja käytännöt vielä elävät ja aikuissosiaalityön arjen työkin toteutuu keskellä muutoksia:

”... nythän on strategiaa ja talouden tasapainotusta esimerkiks menossa ja siitä on pidetty omia infoja viime viikolla ja muutenkin ehkä sellaisist ajankohtaisista asioista, niin ollaan mietitty, et olisko hyvä pitää vaikka ehkä kerran kuussa joku semmoinen sosiaalipalvelujen [...] yhteiset aamukahvit siis Teamsilla, jossa voitais käydä näist ajankohtaisista asioista keskustelua.” [V1, ylempi johto]

Informatiivisen saavutettavuuden näkökulmasta riittävä **tiedottaminen palveluista** on olennainen tekijä (ks. esim. Vanjusov 2022). Laajimmillaan aikuissosiaalityön palveluista tiedottaminen tuli sosiaalijohdon puheessa esiin pohdintana siitä, että aikuissosiaalityön tehtäväkenttää ja osaamisalueita tulisi tehdä tunnetummaksi niin sosiaalihuollon sisällä kuin osana palvelujärjestelmää ja myös laajemminkin yhteiskunnassa. Aikuissosiaalityön tunnetummaksi tekemisen edellytys on kuitenkin se, että sen paikka ja tehtäväkenttä pystytään määrittämään. Aikuissosiaalityön paikan ja tehtäväkentän määrittelemine ei kuitenkaan ollut aineiston perusteella sosiaalijohdollekaan helppoa:

”... kyl meidän pitäis itekin pystyä paremmin kun esimerkiks minä tänään niinku sanomaan, et mitä aikuissosiaalityö on. Ja sitten myös se kertoo muille, mitä se on ja mitä se ei ole. No senhän nyt pystyy sanoo, että aikuissosiaalityö ei oo pelkkää mitään rahanjakoo, että se on paljon paljon muuta. Mutta et mitä se on.” [V3, ylempi johto]

Sosiaalijohtajien puheenvuorojen mukaan tarvitaan julkista keskustelua aikuissosiaalityön paikasta ja tehtävästä yhteiskunnassa sekä osana muuttuvaa palvelujärjestelmää. Sosiaalijohto esitti toiveita, että myös aikuissosiaalityössä työskentelevät sosiaalityöntekijät ottaisivat asiaan kantaa ja kertoisivat julkisesti mielipiteensä, eikä keskustelu jäisi vain aikuissosiaalityön sisäiseksi pohdinnaksi. Aikuissosiaalityön paikan ja tehtäväkuvan kirkastaminen sekä sen tunnetummaksi tekeminen yhteistyökumppaneille ja asiakkaille mahdollistaisi sosiaalijohdon kertoman mukaan osaamisen paremman jakautumisen ja saumattomammat palvelupolut asiakkaiden näkökulmasta:

”No sit mä mietin sitä, että osataanko sit aina ihan noissa muissa palveluissa, et ollaanks me rummutettu meitä tarpeeks [...] et ketä me ollaan ja missä asioissa meihin voi olla yhteydessä. Meillä teki kyllä sosiaalityöntekijät nyt noille alle kolmekymppisille aivan ihanan semmosen sliden, mut hyvin kevyen, hauskan semmosen slide-version, missä näkee et missä asiois vois olla yhteydes, mut ehkä sitä rummuttamista et missä asioissa meihin voi olla yhteydessä.” [V2, ylempi johto]

Aineiston mukaan hyvinvointialueen eri toimialoja, toimintoja ja palveluja esiteltiin esimerkiksi keväällä 2023 järjestetyssä henkilöstölle suunnatussa tilaisuudessa, jonka sosiaalijohto kuvasi mahdollisena tiedottamisen väylänä eri viranomaisten välillä. Aineiston perusteella aikuissosiaalityön tunnetummaksi tekemiseen ryhdyttiin myös järjestämällä ”tietoiskuja” tai koulutuksia erityisesti terveydenhuollon toimijoille, sillä sosiaalijohto tunnisti erityisesti terveydenhuollossa olevan tarvetta ymmärtää paremmin aikuissosiaalityön toimintakenttää:

”... jotta tää HVA onnistuu, niin se vaatii sen, et me ymmärretään toinen toistemme töitä ja tiedetään, mitä toiset tekee. Me nyt suurin piirtein tiedetään, mitä terveydenhuollos tehdään, mut terveydenhuollossa ei tiedetä, mitä sosiaalihuollos tehdään. Ne ajattelee, et siel annetaan rahaa köyhille ja sitten siellä otetaan lapsia huostaan. Tälle karkeesti ajateltuna.” [V3, ylempi johto]

Sosiaalijohto kuvasi tavoiteltavaksi tilanteeksi sen, että aikuissosiaalityö olisi onnistunut tuomaan omaa osaamistaan ja tehtäväkenttäänsä niin tunnetuksi muiden toimijoiden keskuudessa, että muilla toimijoilla tulisi ”selkärangasta” se, milloin asiakas tarvitsee aikuissosiaalityön osaamista ja näin toimijoiden välinen yhteistyö olisi sujuvaa ja toimivaa.

Saavutettavuuden informatiiviseen ulottuvuuteen sisältyvän palveluista tiedottamisen näkökulmasta olennaista on, että niistä tiedotetaan oikea-aikaisesti ja kattavasti sekä ymmärrettävällä kielellä (ks. esim. Vanjusov 2022). Aineistossa Internet-sivujen kehittäminen näyttyy koko hyvinvointialuesiirtymän ensimmäistä vuotta läpileikkaavana teemana, josta kuultiin usein puheenvuoroja sosiaalijohdolta. Internet-sivujen tärkeyttä tiedottamisen ja saavutettavuuden väylänä digitalisoituneessa yhteiskunnassa kuvaa lähijohdon edustaja:

”Ylipäättänsä se, että mitä tietoa kansalaiset näkee hyvinvointialueen nettisivuilta, että arvoon arvaamattomaan nousee se, et millä tavalla siellä on tiedot löydettävissä ja osotteet ja henkilöt. Minusta se korostuu nyt ihan erityisen paljon. [...] se, mitä ihmiset netistä tänä päivänä hakevat ja löytävät ja mitä heidän pitäs löytää, se on huomioitava.” [V11, lähijohto]

Hyvinvointialueen Internet-sivut rakentuivat aineiston mukaan siirtymän myötä pikkuhiljaa ja haasteita koettiin esimerkiksi siinä, että Internet-sivuilla ei hyvinvointialueen alkukuukausina ollut ajantasaisia yhteystietoja tai esimerkiksi puhelinneuvonta-ajat eivät olleet paikansäpitäviä. Väärät tai puutteelliset yhteystiedot hankaloittivat oikeiden yhteystietojen löytämistä niin asiakkaan kuin muidenkin yhteystietoja etsivien viranomaisten näkökulmasta. Yhteistyökumppanien vaikeudet saada tietoonsa tarvittavia yhteystietoja voivat vaikuttaa

negatiivisesti esimerkiksi yhteistyön tekemisen mahdollisuuksiin ja asiakkaiden palvelupolkujen saumattomuuteen, kun asioita ei saada etenemään puutteellisten yhteystietojen takia:

”... mä oon nyt saanut tosi paljon eri yhteistyökumppaneilta palautetta, että olenkin yrittänyt selvittää tässä kaksi kuukautta, että kuka siellä aikuissosiaalityössä on johtavana ja pitäisi tätä tai tota viestiä saada perille. Elikkä nyt [hyvinvointialueen] myötä välttämättä yhteystiedot ei oo samat kun ennen ja ne on muuttunut, niin nyt kun ei ole tietoa muilla, niin se voi vaikeuttaa sitä saavutettavuutta.” [V5, lähijohto]

Aineistossa sosiaalijohto kuvasi tunnistavansa paikkansapitävien tietojen tärkeyden saavutettavuuden näkökulmasta ja työtä tietojen korjaamiseksi tehtiin jatkuvasti. Internet-sivuja rakensi hyvinvointialueella kuitenkin oma asiantuntijaryhmänsä, joten sosiaalijohdon mahdollisuutena vaikuttaa tietojen päivittämiseen oli lähinnä havaittujen puutteiden eteenpäin tiedottaminen. Sosiaalijohdon kokoukset näyttäytyivät myös areenoina tiedottaa havaituista Internet-sivujen puutteista kollegoille. Internet-sivujen kehittäminen ja päivittäminen näyttäytyi aineiston mukaan isona ja paikoin melko hitaastikin etenevänä työnä, mutta hyvinvointialuesiirtymän ensimmäisen vuoden loppupuolella tilanne oli jo paljon alkuvuotta parempi, joskin Internet-sivut olivat vielä tuolloinkin jatkuvan työn alla ja sosiaalijohto kertoi työtä olevan vielä myös edessä:

”Niin se on ollu ehkä vähän sellanen, että me ollaan rakennettu sitä vähän niin, et aina sitä mukaa, kun ollaan pystytty siihen jotenkin keskittyyn tai perehtyy. Että ollaan selkeitä semmosia asioita, mitä nyt ainakin halutaan, että siellä on, niin ollaan tehty. Mut eihän ne vielä kukaan oo sellaset, mitkä me halutaan, että ne loppuviimeks on. Mutta nyt itse asiassa just varmaan kesän aikana saatiin sinne semmosia osioita, mitä, ja saatiin korjattua sieltä semmosia selkeitä ihan virheellisiä käsitteitä ja muita, mitä siel on ollu sillon alkuvuonna, kun äkkiä on vaan tuutattu sinne jotain, että ihmiset löytää ees jotain yhteystietoja ja muita sieltä. Niin ei ne missään nimessä oo siis vielä valmiit. Ja sit varmaan se niiden käytettävyys, niin ei välttämättä, osa esimerkiks varmaan lomakkeista ja muista on vielä sillä tavalla, että joutuu aika monen klikkauksen kautta niitä hakemaan. Ja ei oo ehkä asiakkaan näkökulmasta vielä ollenkaan sellaset, mitkä niiden pitäis olla. Vaikka siinä on ollu kyllä jo sillon viime vuoden puolella, siinä on ollu henkilöitä, jotka sitä on rakentanu. Mutta ku se on vaan niin iso työ.” [V1, ylempi johto]

Sosiaalijohtajat toivat puheessaan esiin, että palveluista tiedottamisessa tulee ottaa huomioon myös moni- ja selkokieliisyys. Aineistossa nämä sosiaalijohdon puheenvuorot liittyivät pääasiassa Internet-sivujen sekä ohjaus- ja neuvontapalvelujen kehittämiseen. Selkokieliisyyden kuvattiin palvelevan kaikkia ja olevan siten tärkeä huomioon otettava seikka palveluista tiedottamisessa. Aineiston mukaan hyvinvointialueella käynnistettiin jo hyvinvointialuesiirtymän alkukuukausina monikielisen palveluneuvonnan puhelupalvelu, jotta muun kuin suomenkielisetkin voisivat saada ymmärrettävää tietoa sosiaalipalveluista ja niihin

hakeutumisen poluista. Tätä tietoa pyrittiin lisäämään myös Internet-sivuille, josta tietoa oli mahdollista löytää useammalla kielellä. Monikielistä palveluneuvontaa pyrittiin sosiaalijohdon kuvausten mukaan mahdollistamaan myös siten, että työntekijät käyttivät tarvittaessa puhelintulkkausta tai puhelimen Tulca-sovellusta tilanteissa, joissa keskustelun tueksi tarvittiin tulkkia:

”Tämmöiset tiiviit palvelukuvaukset yleisimmist palveluista ja ajanvarauskäytännöist ja yhteystiedoist on koottu ja ne on nyt parhaillaan sitten käännettävinä enkuks, ukrainaks ja venäjäksi ja mahdollisesti muita kieliversioita on tulossa myöhemmin. Me käynnistetään [...] tämmöinen monikielinen palveluneuvonta. [...], jossa on sitten neuvojalla asiakaspalvelukielenä suomi, englanti, venäjä. Venäjää puhuu noin 97 prosenttia ukrainalaisista. Tarvittaessa sitten muunkielisille otetaan puhelintulkkaus.” [V7, ylempi johto]

Ohjaus- ja neuvontapalvelut ovat tärkeä väylä tiedottaa asiakkaita aikuissosiaalityönkin palveluista. Tällöin tiedottaminen saavutettavuuden informatiivisen ulottuvuuden tekijänä kiittoutuu vahvasti saavutettavuuden institutionaaliseen ulottuvuuteen (palvelujen järjestämisen tavat). Aineistossa eräs sosiaalijohtaja nosti puheessaan esiin huolen siitä, onko keskitetyissä ohjaus- ja neuvontapalveluissa riittävää tietoa alueellisista palveluista. Riittämätön tieto eteenpäin ohjaavissa palveluissa synnyttää riskin siitä, että saavutettavuus asiakkaan näkökulmasta heikentyy. Koska hyvinvointialueen yhteinen ohjauksen ja neuvonnan kokonaisuus oli hyvinvointialuesiirtymän aikana vielä kehitteillä, oli sosiaalijohdon kuvausten mukaan välttämätöntä, että erilliset sosiaalipalvelut alkoivat kehittää omia, toisistaan erillisiä, ohjauksen ja neuvonnan väyliään. Sosiaalijohtajat keskustelivat siitä, miten ohjaus- ja neuvontapalvelut aikuissosiaalityön toimintakentällä järjestetään ja mihin aikuissosiaalityön palvelujen yhteyteen ohjausta ja neuvontaa erityisesti tarvitaan. Aikuissosiaalityön asiakaskunnan kuvattiin tarvitsevan usein erityisen aktiivista puhelinneuvontaa taloudellisen tuen asioissa. Toisaalta sosiaalijohto pohti, että ohjaus- ja neuvontapalveluja on vaikea toteuttaa siten, että yhdestä numerosta saisi vastauksen kaikkiin mieltä askarruttaviin kysymyksiin. Tällöin kyky ohjata asiakasta oikeaan paikkaan näyttäytyy olennaisena tekijänä:

”Ja sehän on ihan totta, että sellasta tahoo ei ookaan, joka pystyy kaikkeen vastaamaan. Mutta varmaan just se, että millä tavalla niitä ohjattais niin, ettei asiakkaan tarvii asiansa kanssa kovin tarkasti tietää, mihin hän ottaa yhteyttä. Mut toi on ihan totta, et ehkä taloudelliset asiat on selkeet asiat, mihin ton [taloudellisen tuen neuvontapalvelun kautta] sais aika nopeesti vastauksia.” [V1, ylempi johto]

Saavutettavuuden informatiiviseen ulottuvuuteen voidaan lukea myös se, että **henkilöstön tietotaito ja osaaminen** ovat riittäviä ja ajantasaisia (ks. esim. Vanjusov 2022). Aineiston

mukaan palvelurakennemuutoksen myötä muuttuneet organisaatorakenteet ja käytännöt nostivat hyvinvointialuesiirtymän ensimmäisenä vuonna tarvetta henkilöstön perehdyttämiselle ja kouluttamiselle. Uusia koulutustarpeita ilmeni myös hyvinvointialuemuutoksen myötä lisättyjen palvelujen (esimerkiksi sosiaalinen luototus) ja muuttuneiden henkilöstön työnkuvien myötä. Aineiston perusteella henkilöstön osaamisvajaisiin pyrittiin vastaamaan ideoimalla erilaisia infotilaisuuksia ja koulutuksia sekä muun muassa organisoimalla tietopakettien keräämistä esimerkiksi perehdytyskansion muodossa:

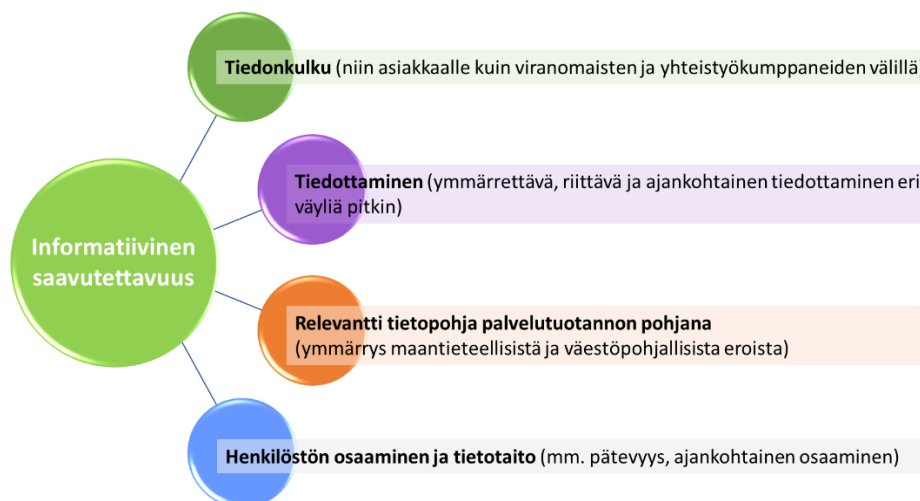
”Ja sitten toi koulutustarpeet niin myöskin hyvä nosto. Nythän ollaan just kokoomassa tai on koottu niitä koulutussuunnitelmia...” [V1, ylempi johto]

Henkilöstön tietotaitoon ja osaamiseen liittyen sosiaalijohto pohti aineistossa myös Valviran tiukentunutta tulkintalinjaa sijaispätevien sosiaalityöntekijöiden hyödyntämisessä kentällä. Sosiaalijohto kertoi, että yhtäältä on tärkeää, että sosiaalityöntekijät ovat lain mukaankin päteviä, mutta toisaalta erityisen haasteellista on, että aiempaa tiukempaa laintulkintaa piti alkaa noudattamaan niin nopealla aikataululla. Tässä saavutettavuuden informatiivinen ulottuvuus kytkeytyy läheisesti institutionaaliseen ulottuvuuteen eli lainsäädännön luomiin raameihin ja henkilöstöresursseihin. Sosiaalijohto nosti puheissaan esiin toiveen yhteistyöstä yliopistojen kanssa siinä, että kentällä työskentelevät sijaispätevät sosiaalityöntekijät saisivat tukea tutkintojensa loppuun saattamisessa - näin myös alla olevasta puheenvuorosta ilmenee:

”Mun mielestä se on hyvä, että niihin puututaan [...] niin kyl mun mielestä pätevät työntekijät pitäs olla. Mun mielestä on tosi hyvä, mut tietysti pitäs sit just yliopistoyhteistyön, kaiken tämmösen toimia, että nää ihmiset jollain tavalla sitten vois edistää sitä pätevytymistä. [...] mut sit ehkä pikkusen enemmän armonaikaa olisin odottanu. [...] et ku aattelee, et tää on aika iso juttu, tää koskee aika massiivista henkilöstömäärää, et oisko siinä voinu olla pikkusen armollisempi [naurahtaa] sen ajan suhteen.” [V2, ylempi johto]

Kaikkiaan voidaan todeta, että saavutettavuuden informatiiviseen ulottuvuuteen liittyvät tekijät nousevat aineistossa olevissa sosiaalijohdon puheissa usein ajankohtaisiksi, työstettäviksi hyvinvointialuesiirtymän aikaisiksi aikuissosiaalityön saavutettavuuden teemoiksi. Aineistossa aikuissosiaalityön informatiivinen ulottuvuus kytkeytyy usein palvelujen järjestämisen tapoihin (institutionaalinen ulottuvuus). Aineistosta on tulkittavissa, että riittävä ja ajantasainen tiedottaminen keskellä palvelurakennemuutosta on keskeinen aikuissosiaalityön informatiiviseen ulottuvuuteen liittyvä tekijä. Erityisen vahvasti sosiaalijohto

keskusteli Internet-sivujen tärkeydestä digitalisoituneen nyky-yhteiskunnan tiedon välittämisen väylänä: sivujen paikkansapitävyyteen ja ajantasaisuuteen kiinnitettiin aineistossa huomiota kautta linjan hyvinvointialuesiirtymän ensimmäisen vuoden keskusteluissa. Alla olevassa kuvassa 6 on vedetty yhteen aineistossa esiin nousseita informatiivisen saavutettavuuden osatekijöitä, jotka lihavoitiin analyysitekstissä yllä.



Kuva 6. Aineistossa ilmenneitä informatiivisen saavutettavuuden osatekijöitä.

Informatiiviseen ulottuvuuteen liittyvät tekijät (tiedonkulku, tiedottaminen, palvelujen perustuminen relevanttiin tietopohjaan ja henkilöstön osaaminen) vaikuttavat monin eri tavoin aikuissosiaalityön palvelujen saavutettavuuteen. Palveluihin pääsemisen näkökulmasta olennaista esimerkiksi on, löytävätkö potentiaaliset asiakkaat itse tai heitä aikuissosiaalityön palveluihin silloittavat muut tahot ajantasaisten yhteystietojen äärelle ja saavatko he riittävästi tietoa aikuissosiaalityön palvelujen sisällöistä. Toisaalta palvelutuotannon tulee analyysini perusteella alun perinkin perustua riittävään ymmärrykseen alueellisesta palveluntarpeesta ja palvelua tulee olla toteuttamassa sosiaalialan ammattilaisia, joilla on riittävä osaamis pohja tuottaa laadukasta palvelua.

### 5.3 Taloudellinen ja fyysinen saavutettavuus

Saavutettavuuden taloudelliseen ulottuvuuteen liittyvissä tekijöissä on kyse yksilön taloudellisista resursseista ja niiden vaikutuksesta palvelujen piiriin pääsemiseen (ks. esim. Vanjusov 2022). Saavutettavuuden fyysinen ulottuvuus tulee aineistossa olevissa sosiaalijohdon

puheenvuoroissa esiin palveluverkoston laajuuteen ja kattavuuteen liittyvinä kysymyksinä, maantieteellisten erojen merkityksenä sekä palvelujen järjestämisen tapoina. Lisääntyvien digipalvelujen saavutettavuudessa on useimmiten kyse siitä, omistaako henkilö siihen tarvittavia välineitä (taloudellinen ulottuvuus) ja onko hänellä kykyä käyttää digipalveluita (fyysinen ulottuvuus) (ks. esim. Vanjusov 2022). Aineistossa taloudellinen ulottuvuus kytkeytyy useimmiten fyysiseen ulottuvuuteen, mistä syystä ne on tässä tutkielmassa kirjoitettu saman alaluvun alle.

Saavutettavuuden taloudellinen ulottuvuus ilmenee aineistossa yksistään harvoin ja yksin esiintyessään liittyy sosiaalijohdon puheissa **sosiaali- ja terveyspalvelujen käytöstä asiakkaalle koituihin maksuihin**. Asiakasmaksujen huojennuksiin tai perimättä jättämisiin kaittattiin hyvinvointialueella yhteisiä linjauksia, joiden pohtiminen sosiaali- ja terveydenhuollon välisessä yhteistyössä nähtiin tärkeänä:

”Siinä on hirveen tärkeä, et se sosiaalihuollon näkökulma tulee esille, koska asiakasmaksulain mukaanhan terveydenhuollon asiakasmaksut ei saisi aiheuttaa perustoimeentulotuen tarvetta tai vaarantaa [...] elatusvelvollisuutta.” [V9, ylempi johto]

Sosiaalijohto puhui aineistossa sen tärkeydestä, että harkinnanvaraisten asiakasmaksujen huojentamiseen ja perimättä jättämiseen luodaan kriteeristöt, joiden perusteella asiakkaille voidaan tehdä päätöksiä mahdollisimman yhdenvertaisesti. Vaikka sosiaalihuollon palvelut ovat pääosin asiakkaille maksuttomia, voivat terveydenhuollosta tulevat asiakasmaksut aiheuttaa aikuissosiaalityön asiakkaille taloudellisia haasteita. Asiakasmaksujen perintä ei saa vaarantaa asiakkaan tai hänen perheensä toimeentuloa tai elatusvelvollisuudesta huolehtimista (Laki sosiaali- ja terveydenhuollon asiakasmaksuista 734/1992, 11 §).

Aineistossa saavutettavuuden taloudellinen ulottuvuus siis kytkeytyy useimmiten toisiin saavutettavuuden ulottuvuuksiin. Useimmiten saavutettavuuden taloudellinen ulottuvuus tulee aineistossa esiin palveluverkoston laajuuteen ja kattavuuteen (fyysinen ulottuvuus), digitaalisiin palveluihin (fyysinen ulottuvuus) tai hyvinvointialuesiirtymän myötä tulleeeseen palvelujen yhtenäistämiskauteeseen (institutionaalinen ulottuvuus) liittyvissä sosiaalijohdon puheenvuoroissa. Asiakkaiden taloudellisten resurssien kytkeytyminen hyvinvointialueen sisäisiin maantieteellisiin eroihin nousi esiin esimerkiksi lähijohdon edustajan kuvailemassa

tilanteessa, jossa käytäntöjen ja palvelujen yhtenäistämisen myötä hyvinvointialueelle tuli linjauksia ja uusia toimintatapoja, jotka eivät kuitenkaan palvelleet kaikkia hyvinvointialueen asukkaita yhdenvertaisesti:

”Tai vaikka nytte et [...] voidaan myöntää asiakkaille, et ei tarvii maksusitoumusta kauppaan kirjottaa, vaan voidaan myöntää tää Lidlin lahjakortti ja niitä tuli kaikille. No, eihän se auta pikkukunnissa mitään, kun ei siellä ole Lidlejä. Et tavallaan kun yhtenäistetään kaikki, hyvä juttu jossain [kunnassa B] tai jossain [kunnassa C], et pääset Lidlistä ostaan ruokaa, mutta ei se auta, jos sä oot [kunnassa G] tai [kunnassa F] ja sulla ei oo rahaa edes ruokakauppaan, niin et sä millään pääse sinne Lidliin asti ostaan sitä ruokaa.” [V5, lähijohto]

Saavutettavuuden fyysinen ulottuvuus ilmenee aineistossa usein sosiaalijohtoon keskuste- luina **palveluverkon laajuudesta ja kattavuudesta** maantieteellisesti heterogeenisellä hy- vinvointialueella sekä lähipalvelujen ja matalan kynnyksen palvelujen järjestämisestä. Ai- neistossa sosiaalijohto luonnehti aikuissosiaalityön erityispiirteeksi esimerkiksi sen, että asi- akkailla voi olla heikommat mahdollisuudet kulkea palvelujen luokse kuin esimerkiksi las- tensuojelun asiakkailla. Se, että aikuissosiaalityön asiakkailla ei aina ole fyysisiä tai talou- dellisia edellytyksiä kulkea itse palvelupisteisiin, korostaa asiakasta lähelle vietävien palve- lujen tärkeyttä aikuissosiaalityön toimintakentällä:

”... nyt kun tehään sitä palveluverkkoselvitystä, niin just tää saavutettavuus siinä on, ehkä tulee sitte aikuissosiaalityön näkökulmasta ehkä vähän eri tavalla esiin kun noissa muissa palveluissa. Et [...] vaikka perhekeskuspalvelujen tai vaikka lastensuojelunkin asiakkuuksissa, niin on paljon heitä, jotka kyllä pystyy niiden palvelujen perässä kulkemaan. Mut aikuissosiaalityössä [...] on vähän eri tilanne, elikkä ne palvelut pitää tavalla tai toisella tuoda sinne lähelle asiakasta. Että onko se sitten joku fyysinen piste vai sitten joku liikkuva palvelu vai mikä se sitten olisi. Että mä ajattelisin, et tällä hetkellä vielä asiakkaat aika hyvinkin saavuttaa meidän palveluja. Mutta ehkä pieni huoli on sitten siinä, että jos just tän palveluverkkoselvityksen myötä niitä toimipisteitä kovin paljon vähennetään, niin millä tavalla sitten riittää rahkeet niihin, niiden palvelujen kehittämiseen, että se saavutettavuus edelleen pysyis hyvänä.” [V1, ylempi johto]

Aineistossa sosiaalijohto kuvaili yhdenvertaisten palvelujen tavoitteen olevan ajatuksena hyvä, mutta sen käytännön toteuttamisessa kuvattiin olevan paljon haasteita erityisesti hy- vinvointialueen sisäisten maantieteellisten erojen vuoksi. Varsinkin hyvinvointialueen syr- jäisemmällä seuduilla työskentelevät sosiaalijohtoon edustajat kertoivat maantieteellisten erojen tuovan haasteita hyvinvointialueen tavoitteiden mukaiselle palvelujen yhtenäistä- mille. Aineiston perusteella aikuissosiaalityö on hyvinvointialueella palvelujen yhtenäistä- misen tavoitteesta huolimatta kuitenkin ensimmäisenä toimintavuotenaan toiminut pitkälti



noudattaen vanhoja, alueellisesti toisistaan eroavia toimintatapoja, vaikkakin palvelujen yhtenäistämisen vaade nousi usein sosiaalijohdon puheenaiheeksi:

”Tää on vähän tämmöistä uuden opettelua myös asiakkaille, koska se täytyy olla silleen, et se on koko [hyvinvointialueella], kaikil on samat systeemit. Tätä mä oon hokenu nyt viimeiset kolme viikkoo, et samat systeemit kaikilla. Ja se tarkoittaa sitä, et joillain palvelu huononee, et et pääsekään heti sosiaalityöntekijän pakeille.” [V3, ylempi johto]

Aineistossa sosiaalijohto puhui syrjäseutujen erityispiirteistä ja siitä, miten palveluverkoston riittämätön laajuus ja kattavuus tuottavat vaikeuksia asiakkaiden palvelemiselle. Aineiston perusteella joskus on jopa tilanteita, joissa asiakas asuu niin syrjässä, että sen lisäksi, että muutkaan aikuisille suunnatut palvelut eivät ole lähellä, on asiakkaan luokse vaikea myöskään sosiaalityön päästä edes kotikäynnille.

”... asuvat jossain syrjässä ilman tyyliin sähköä ja kantoveden kanssa, tätä rataa, jossain tiettömän taipaleen takana. [...] näitä ainakin [...] pienemmissä kunnissa syrjässä on, et asutaan jossain vapaa-ajan asunnossa, missä ei oikeestaan sais ees asua, mutta on asuttu kuitenkin jo ties kuin kauan. Työtekijätkin joutuu miettiä, et keväällä sinne ei pääse, kun se tie on siinä kunnossa. Sit kymmenen kilometriä kauppaan ja... Et mitenkäs niitä auttaa, kun ei oo palvelut missään lähistöllä.” [V5, lähijohto]

Saavutettavuuden fyysisen ulottuvuuden näkökulmasta aineistossa puhuttiin **lähipalvelujen tuottamisesta** muun muassa jalkautuvana, liikkuvana ja etsivänä sosiaalityönä, walk-in-toimipisteinä, matalan kynnyksen palveluina sekä yhteisösosiaalityönä. Aineiston mukaan hyvinvointialuesiirtymän myötä walk-in-periaatteella toteutettua matalan kynnyksen neuvontapistetointia oli jouduttu hyvinvointialuesiirtymän aikana supistamaan, vaikkakin aikuis-sosiaalityön saavutettavuuden näkökulmasta sinne meneminen, missä vaikeasti tavoitettavat asiakkaat arjessaan elävät, olisi sosiaalijohdon kuvauksen mukaan tärkeää:

”Esimerkiks tosiaan se jalkautuminen muullakin tavalla kun tekemällä kotikäyntiä, et meidän pitäis oikeesti tehdä semmoista etsivää ja liikkuvaa sosiaalityötä, et me mentäis sinne missä ihmiset on, et mennään sinne [...] missä vaikka ne huumeidenkäyttäjät majailee ja mennä juttelemaan niitten kans ja kysyä että voidaanks me jotenki heitä auttaa ja mitä he toivois ja mitä se tarvis.” [V3, ylempi johto]

Erilaisten walk-in-toimipisteiden perustaminen esimerkiksi kolmannen sektorin, kunnan tai pankkien toimipisteiden yhteyteen nousi myös sosiaalijohdon puheissa esiin. Erityisesti Kellan toimipisteiden ohessa olevilla sosiaalitoimen ohjaus- ja neuvontapisteillä kuvattiin mahdollisesti tavoitettavan juuri sellaisia henkilöitä, jotka eivät oma-aloitteisesti osaa, halua tai kykene aikuissosiaalityön palvelujen piiriin hakeutua, vaikka niitä tarvitsisivatkin.

Pankkeihin perustettavilla walk-in-pisteillä ajateltiin tavoitettavan sitä asiakaskuntaa, joka ei pysty digipalveluja hyödyntämään. Tällaisten walk-in-pisteiden perustamisessa hyvinvointialueen sisäisesti yhdenvertaisina nähtiin kuitenkin olevan haasteita pääasiassa maantieteellisten erojen vuoksi. Ongelmaksi sosiaalijohtajat kuvasivat sen, että mikäli palvelut keskitetään hyvinvointialueiden kaupunkeihin, voivat ne olla fyysisesti ja taloudellisesti saavuttamattomissa alueen syrjäisemmillä seuduilla asuville:

”Asiakasohjaus ja -neuvonta, eli meillä on sellaset palvelut, mihin ihmiset voi kävellä sisälle. Ja tätä me ollaan nyt levittämässä [kuntaan A] ja sit mahdollisesti [kuntaan B]. [Kunnassa A] on ollu haasteena se, että [...] Kelassa ei ole ollut sellaista toimintaa [...] mihin asiakkaat voi kävellä ilman ajanvarausta [...]. Mut nyt he on sitä avaamassa ja sit me mennään heti, tungetaan sosiaaliohjaus siihen kylkeen sitten. Elikkä tätä samaa kun [kunnan C] alueella on niin olis sit siel [kunnassa A]. Ja sitten meillä on sit vielä [kunta B], mut [siellä] on aika haasteelliset ne Kelan tilat [...]. Mut täähän palvelee toki aika pitkälti vain niitä, jotka asuu niissä, missä on Kelan yksiköt. Elikkä ei niitä pientaajamia, pikkukyliä ja niitä, niin tää ei palvele.” [V2, ylempi johto]

Aineiston mukaan palvelujen uudelleen organisoituminen hyvinvointialuesiirtymän myötä on myös tuonut uusia haasteita aikuissosiaalityön walk-in-pisteiden ylläpitämiselle, kun esimerkiksi mielenterveys- ja päihdepalvelut ovat organisoituneet uudelleen ja niiden palvelut vähentyneet tai muuttuneet. Tällöin ennen hyvinvointialuemuutosta hyvin toimineet rakenteet ovat voineet muuttua aikuissosiaalityön saavutettavuutta heikentäviksi, kun esimerkiksi päihdekatko-osastoja tai asunnottomille tarkoitettuja päiväkeskuksia on vähennetty. Toisaalta päiväkeskustoimintavelvoitteen myötä hyvinvointialueiden aikuissosiaalityön on ollut mahdollista perustaa uusia päiväkeskuksia, joissa asiakkaiden on mahdollista esimerkiksi pestä pyykkejään, vaihtaa neuloja, käydä suihkussa ja syödä. Aineiston perusteella uudet päiväkeskukset olivat hyvinvointialueella kuitenkin vasta aloittamassa tai suunnitteilla hyvinvointialuesiirtymän ensimmäisen vuoden lopulla, joten asiakkaiden näkökulmasta palveluihin on tullut palvelurakennemuutoksen myötä väkisinkin katveaikaa.

”Ja sit must oli aivan ihanaa, että nyt kun on tullu tää päiväkeskustoimintavelvotte, niin nythän meillä [kunnan C] alueella nyt pilottina käynnistyy vihdosta viimein tää päiväkeskustoiminta. Ja odotuksethan on aika kovot. Mutta taas, se on vain [kunnan C] alueella, että miten saadaan sitten.. [Kunnassa A] on mittavia ongelmia tilojen suhteen, [kunnassa B] ei oo tiloja viel laisinkaan. [...] Hyvin pienimuotosta muualla, mutta nyt päästään käynnistää sitä tossa [kunnassa C] ja meillähän on aikuissosiaalityös tietysti hirveet odotukset siitä että kuinka se sitten taas tavoittaa [asiakkaita].” [V2, ylempi johto]

Tällaisissa tilanteissa palvelujen fyysinen saavutettavuus linkittyy vahvasti institutionaaliin ulottuvuuteen palvelujen järjestämisestä ja yhtenäistämisestä. Aineiston perusteella

hyvinvointialueen sisäisten maantieteellisten ja väestöpohjallisten erojen vuoksi palvelujen yhtenäistäminen on haastavaa. Sosiaalijohtajien keskustelu siitä, miten yhtenäistäminen voitaisiin oikeudenmukaisesti, mutta samalla resurssitehokkaasti toteuttaa, oli aineistossa edelleen aktiivista hyvinvointialueen toimintavuoden ensimmäisenä syksynä:

”Ja sit ku siel on ollu niinku monissa asioissa näkyy, et ku pienemmissä kunnissa on voinu kävellä sinne sosiaalitoimistoon sisään ja sit sä oot saanu heti niinku päässy sosiaalityöntekijän pakeille, ja sulle on vaikka tehty saman tien päätös siinä. Niin se ei onnistu enää. Ja täähän on selkee huononnu tietyillä paikkakunnilla siihen palveluun, että sä et voikaan enää tehdä sitä. No sit työntekijät kysyy et no miksei sitä voi tehdä. Vaikka aatellaan [...] et miksi siel [kunnassa D] voi vaan kävellä sinne ja tehdä. No sen takia että sitä ei voi tehdä esimerkiks [kunnassa B] samaa. No onks se oikein, et me toimitaan tälleen, että jos [kunnassa D] voi mut [kunnassa B] ei niin onks se oikein? Me keskustellaan, me ollaan tässä vaiheessa nyt mun mielestä sitä keskustelua ja näitten palvelujen yhtenäistämistä.” [V3, ylempi johto]

Sosiaalijohtajat kertoivat hyvinvointialueen sisäisten maantieteellisten erojen vaikuttavan myös useaan muuhun aikuisille suunnattuun palveluun (kuten esimerkiksi pankki, Kela, apteekki, terveydenhuolto, ruokakauppa). Tämä herätti sosiaalijohtajien keskuudessa keskustelua siitä, voisiko sosiaalihuollon liikkuva palvelu esimerkiksi bussin muodossa olla mahdollinen ratkaisu ihmisten syrjäytymiseen. Sosiaalijohdon kuvausten mukaan hyvinvointialueen asukkaat, jotka elävät syrjäseuduilla ilman lähellä olevia palveluita, voivat hyvinkin päätyä aikuissosiaalityön asiakkaiksi, jolloin kyse ei lopulta kuitenkaan ole ainoastaan aikuissosiaalityön saavutettavuudesta, vaan laajemminkin aikuisille suunnattujen palvelujen saavutettavuudesta ja sen vaikutuksista ihmisten elämäntilanteisiin. Tätä ilmentää alla oleva keskustelu:

” Jos ei ihmiset pääse lääkäriin eikä hammashoittoon eikä oikein ruokakauppaankaan eikä ne saa oikein pankkiasioita hoidettua, niin kyllähän se syrjäyttää ihmisen, ja sit ne voi päätyäkin mejän asiakkuuteen, kun sähköt on poikki ja ruokaa ei oo kaapissa.” [V5, lähijohto]

Niin. Aikuissosiaalityö on tämmönen sekatarvakauppa, [...], jotenkin ne tulee meille näkyviin, et tämmösiä palveluita ei oo.” [V4, lähijohto]

Sosiaalijohtajat puhuivat paljon fyysiseen ja taloudelliseen ulottuvuuteen sisältyvistä digipalveluista, joilla kuvattiin olevan niin hyviä kuin huonojakin puolia. Alla oleva ylempien johdon puheenvuoro ilmentää sitä, että aikuissosiaalityön asiakkaat ovat heterogeeninen joukko, joille tulee tarjota monenlaisia erilaisia yhteydenottokanavia, joita pitkin heillä on mahdollista päästä asiakkuuteen:

"[...] Jotenki mä aattelin, et on hyvä et meil on [...] näit digipalveluja, et [...] voi kirjoittaa jonku kyssärin jonneki et miten toimin tässä ja tässä tilanteessa. Mut [...] mä aattelen että sosiaalityö ei voi koskaan olla pelkkää digiä, et me tarvitaan aina eläviä kontakteja. [...] Jos mietitään sitä saavutettavuutta ja palveluitten äärelle pääsemistä, niin meil pitää olla sillä tavalla [...] aukoton systeemi, et ku ihminen tökkää sormensa johonki kohtaan ja se tietää et ku mä en tajuu täst mitään, niin sit sielt tulee ne ohjeet sillei miten sen pitää toimia. Elikkä et se voi vaikka kävellä jonneki ja kysyä [...] ja sit pitäis olla jotenkin niitä digipalveluita. Mut ne ei voi olla pelkästään. Ja vaikka niitä kauheesti painotetaan ja esimerkiksi, niin ne ei voi olla ainoot palvelut tietenkään. No se nyt on selvä." [V3, ylempi johto]

Digitaalisten palvelujen hyödyntäminen edellyttää yksilöltä **omia digivälineitä** (taloudellinen ulottuvuus) tai mahdollisuutta käyttää sellaisia jossain sekä myös riittävää **digiosaamista ja kykyä käyttää digitaalisia palveluita** (fyysinen ulottuvuus) (ks. esim Vanjusov 2022). Kumpikaan asia ei näyttäytynyt aineiston perusteella toteutuvan itsestäänselvästi aikuissosiaalityön asiakkaiden kohdalla, vaan sosiaalijohto tuotti aineistossa huolipuhetta niistä asiakkaista, jotka eivät omista digivälineitä tai eivät osaa digilaitteita tai -palveluja käyttää:

"Mä jotenkin sympatiseeraan noita ikäihmisiä ja noita, jotka ei niitä tietoteknisiä valmiuksia omaa. Kyllähän ne on, siellä apteekin jonossa ne ihmiset puhuu, että heidät on laitettu jonnekin, mihkä ne nyt sano, johonkin romukoppaan tai jonnekin sivuraiteelle, ettei heistä kukaan piittaa enää. Jotenkin mun mielestä ne on kyllä niin, kun näissä kehitetään näitä palveluitakin, niin se on aina se digi ja Omaolo ja oma arvio ja muuta, että siihen panostetaan. Mutta meillä on vielä aika iso tämä ikäihmisten asia-, ja semmoset millä ei oo pankkitunnuksia ja henkilökortteja sun muita, mitkä vaaditaan sitten niihin asiointikanaviin ja kotivakuutuksiin ja minkä lie pankkitilialdojen..." [V4, lähijohto]

Yllä olevassa aineisto-otteessa lähijohdon edustaja esittää huolta vanhusten digikyvyistä, mutta tämän lisäksi aineistossa kuultiin myös puheenvuoroja siitä, ettei digivälineiden omistaminen tai taito käyttää digipalveluita voi olla oletusarvo myöskään nuorempien henkilöiden kohdalla, sillä asiakkaiden tilanteet ja toimintakyvyt ovat erilaisia – eivätkä ikään sidottuja. Alla oleva puheenvuoro kuvaa lähijohdon edustajan käsitystä siitä, että mikäli henkilöllä on mahdollisuus ja taito digipalveluita käyttää, pystyy aikuissosiaalityö yhteydenottoihin suhteellisen ripeästi myös reagoimaan:

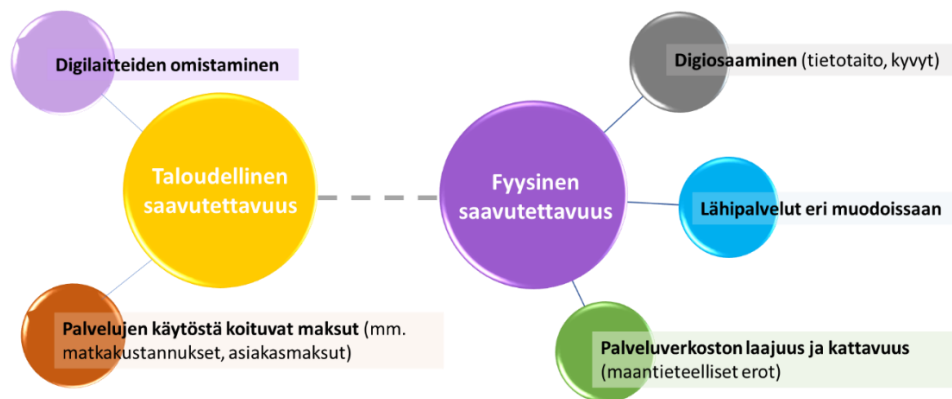
"... nettisivut on nyt ihan ajan tasalla, et jos ihminen on kykenevä etsimään [hyvinvointialueen] sivuilta tietoo, niin hän saavuttaa mejän ihan hyvin. Tai mä aattelen, et jos osaa katsoo sieltä puhelinnumerot ja soittaa oikeeseen aikaan tai laittaa yhteydenottopyynnön sen järjestelmän kautta, niin ainakin täällä mejän alueella kyllä niihin reagoidaan ihan hyvin ja nopeestikin, näihin kaikkiin yhteydenottoihin." [V5, lähijohto]

Digipalvelujen fyysiseen saavutettavuuteen liittyy myös niiden luominen sisällöltään ja käytettävyydeltään saavutettaviksi (ks. esim. Vanjusov 2022). Aineistossa sosiaalijohto keskusteli esimerkiksi Internet-sivujen ja chatbotin sisällöstä ja käytettävyydestä. Sosiaalijohdon kertoman mukaan hyvinvointialueen Internet-sivujen sisältöä ja käyttöliittymää oli alettu rakentaa jo ennen hyvinvointialuesiirtymää, mutta Internet-sivut eivät vielä syksylläkään kuitenkaan olleet sosiaalijohdon kuvauksien mukaan riittävän saavutettavia asiakkaiden näkökulmasta:

”Ja sit varmaan se [nettisivujen] käytettävyys, niin ei välttämättä, osa esimerkiksi varmaan lomakkeista ja muista on vielä sillä tavalla, että joutuu aika monen klikkauksen kautta niitä hakemaan. Ja ei oo ehkä asiakkaan näkökulmasta vielä ollenkaan sellaset, mitkä niiden pitäis olla. Vaikka siinä on ollu kyllä jo silloin viime vuoden puolella, siinä on ollu henkilöitä, jotka sitä on rakentanu. Mutta ku se on vaan niin iso työ.” [V1, ylempi johto]

Chatbot-palvelun kehittämisessä sosiaalijohto kuvasi olevan tärkeää, että botti osaisi ohjata asiakkaan oikean sosiaalipalvelun piiriin ilman, että asiakkaan itsensä täytyisi tietää esimerkiksi sitä, tulisiko hänen ongelmansa kanssa olla yhteydessä aikuissosiaalityöhön vai lastensuojeluun.

Kaikkiaan voidaan todeta, että saavutettavuuden taloudellinen ulottuvuus esiintyy aineistossa useimmiten kytkeytyneenä saavutettavuuden fyysiseen ulottuvuuteen. Aineistossa saavutettavuuden taloudelliseen ja fyysiseen ulottuvuuteen liittyä sosiaalijohdon puhe koski usein palveluverkoston laajuutta ja kattavuutta maantieteellisesti heterogeenisellä hyvinvointialueella, lähelle asiakasta järjestettäviä palveluita eri muodoissaan sekä digitaalisia palveluja ja asiakkaiden mahdollisuuksia niitä hyödyntää. Kuvassa 7 on vedetty yhteen aineistossa esiin nousseita taloudellisen ja fyysisen saavutettavuuden osatekijöitä, jotka liha-voitiin analyysitekstissä yllä.



Kuva 7. Aineistossa ilmenneitä taloudellisen ja fyysisen saavutettavuuden osatekijöitä.

Analyysilöydökset saavutettavuuden taloudelliseen ja fyysiseen ulottuvuuteen liittyvistä tekijöistä puhuvat monikanavaisen palvelutuotannon puolesta: esimerkiksi digipalvelujen lisääminen voi palvelun tarvitsijan yksilöllisistä resursseista riippuen joko parantaa aikuissosiaalityön saavutettavuutta tai heikentää sitä. Palveluverkoston laajuudessa ja kattavuudessa olisi analyysini perusteella otettava huomioon aikuissosiaalityön erityisyytenä tarve lähipalveluille monissa muodoissaan, mikä luo maantieteellisesti ja väestöpohjallisesti heterogeenisen hyvinvointialueen aikuissosiaalityön palvelujen tuottamiselle haasteita hyvinvointialuesiirtymän tavoittelemien palvelujen yhtenäistämisen näkökulmasta.

#### 5.4 Kokemuksellinen saavutettavuus

Käytössä olevassa aineistossa aikuissosiaalityön kokemukselliseen ulottuvuuteen liittyvissä tekijöissä on monelta osin kyse yhteiskunnallisista arvoista, asenteista ja odotuksista aikuissosiaalityön asiakkaita kohtaan sekä asiakkaiden kokemista vuorovaikutuksellisista kohtaamisista palvelujärjestelmässä ja näihin kokemuksiin perustuvasta (epä)luottamuksen tunteesta itse järjestelmää, sen sisältämiä palveluita tai viranomaisia kohtaan. Kuten pian selviää, sosiaalijohdon puheissa kokemuksellinen ulottuvuus kytkeytyy monelta osin sitä mahdollistaviin institutionaalisiin käytäntöihin. Kokemuksellinen ulottuvuus esiintyy aineistossa harvakseltaan siis sellaisenaan, vaan nousee sen sijaan sosiaalijohdon puheisiin useimmiten limittyneenä toisiin ulottuvuuksiin. Tämä voi johtua siitä, että aineistossa kuullaan sellaisten aikuissosiaalityössä johtavassa asemassa olevien viranhaltijoiden puhetta, joista suurin osa ei ole hyvinvointialuesiirtymän aikana työskennellyt asiakasrajapinnassa.

Laajimmillaan kokemuksellinen ulottuvuus liittyy **yhteiskunnallisiin arvoihin ja asenteisiin**, jotka vaikuttavat siihen, miten yhteiskunnassa aikuissosiaalityön asiakkaisiin suhtaudutaan (ks. esim. Vanjusov 2022). Aineistossa olevissa sosiaalijohdon puheissa onkin havaittavissa kuvauksia siitä, että aikuissosiaalityötä arvotetaan yhteiskunnassamme vähemmän kuin esimerkiksi lasten tai vammaisten kanssa tehtävää sosiaalityötä, eikä aikuissosiaalityön merkitystä ja vaikuttavuutta yhteiskunnallisesti nähdä. Esimerkiksi aikuissosiaalityön näkyvyys mediassa on erittäin vähäistä, eivätkä hyväntekeväisyyskeräyksetkään yleensä kohdistu aikuissosiaalityön asiakkaisiin. Aikuissosiaalityön asiakkaisiin liitetään usein yhteiskunnallisia asenteita kulttuuriseen aikuisuuden normiin sopivasta käytöksestä, joka edellyttää asiakkaalta toimintakykyä ja aktiivisuutta omassa elämässään ja omien asioidensa hoidossa. Tämän kulttuurisen aikuisuuden normin täyttäminen on kuitenkin usein hyvin vaikeaa aikuissosiaalityön asiakkaille, jotka usein kokevat elämässään monenlaisia, samanaikaisia, toimintakykyä ja itsenäistä suoriutumista vaikeuttavia haasteita. On ongelmallista, että yhteiskunnalliset asenteet edellyttävät aikuissosiaalityön asiakkailta sellaista kulttuurisen aikuisuuden normit täyttävää käyttäytymistä ja toimintaa, mihin he eivät juuri kokemiensa haasteiden vuoksi todennäköisesti pysty (ks. myös mt.). Yhteiskunnallisten asenteiden ja arvojen vaikutuksia aikuissosiaalityön asiakkaisiin kuvaa eräs johtavan tason työntekijä puheenvuorossaan:

”Tää koskee mun mielest koko aikuissosiaalityön tätä kenttää tällainen ajatus, et minkä takii aina aikuissosiaalityön asiakkaat on ne, jotka jää viimeiseks. Ku jouluna kerätään lapsille, vammaisille ja vanhuksille kaiken maailman lahjoja. Nyt mä oon vähän katkera, kitisen täällä. Mut aikuiset, jotka on aikuissosiaalityön asiakkaana, jotka on tosi huonossa tilassa, tilanteessa, ei heille kukaan mitään lahjoja kerää, eikä he koskaan omissaan huomattuna. Aina ne on lapset, vanhukset ja vammaiset. Se on hyvä niin, en mä sitä sano. [...] tää varmaan johtuu siitä, että ajatellaan yhteiskunnassa, että aikuisen ihmisen tulee huolehtia itse itsestään. Sun pitää ite huolehtii ite itsestäs. Mut sit ku aattelee, et ihmisiä, jotka on lähteny semmoisista oloista, [...] et jos on huonot lähtökohdat ja sit yrität jotenkin räpistellä täällä aikuisena, etkä saa mistään jeesiä, oot ihan yksin. Niin voishan sitä iteki yrittää sitä, et jos ei ois omaa perhettä ja sukulaisia ja kaikkia kavereita, niin miten hitto täällä selviäis. Jos meilt vietäis, jos mult vietäis kaikki, niin en mä tiä, mitä siitä tulis. Se on semmoinen ajatus siitä, että aikuisen pitää itse pärjätä. Ei täällä laiskoja ruokita.” [V3, ylempi johto]

Puheenvuorossaan johtavan tason työntekijä nostaa esiin myös ihmisten erilaiset lähtökohdat elämässä. Huonoista lähtökohdista tai huonolla toimintakyvyllä on vaikea ponnistaa yhtä korkealle kuin hyvistä lähtökohdista lähtien ja sosiaalisia verkostoja omaten. Yhteiskunnalliset odotukset aikuissosiaalityön asiakkaille voivat vaikuttaa aika armottomille suhteessa

siihen, millaisia voimavaroja ja mahdollisuuksia aikuissosiaalityön asiakkailta on omia asiointaan edistää tai ratkaista.

Myöskään aikuissosiaalityö itse ei ole immuuni yhteiskunnallisille asenteille, vaan sosiaali-johtajat kuvaavat, että samantapaista ajatusmaailmaa aikuisuuden kulttuurisista normeista voi olla myös aikuissosiaalityön sisällä. Aikuissosiaalityön palvelut perustuvat vapaaehtoisuuteen ja asiakkaiden itsemääräämisoikeuden kunnioittamiseen, mutta liiallinen nojaaminen itsemääräämisoikeuden kunnioittamiseen voi aiheuttaa sitä, että ihmiset, jotka eivät itse syystä tai toisesta hakeudu aikuissosiaalityön piiriin, jäävät tavoittamatta tai asiakkaasta päästetään ”liian helposti irti”, mikäli hän ei ole itse aktiivinen tai palveluun sitoudu.

”Meillä on sellainen eetos tässä yhteiskunnassa, että aikuisten tulee pärjätä tässä yhteiskunnassa. Jos et pärjää, nii oot hitto luuseri. Tälle kärjistetysti. Ja semmoista ajatusta on myös sosiaalityön sisällä, myös aikuissosiaalityössä. Ja se ilmenee sillei, et me ei haluta pitää kiinni niistä, eikä me osata tavoittaa niitä ihmisiä, jotka oikeesti tarttis meidän apuja. Esimerkiks alle kolmekymppiset nuoret kaivaa koloistaan, et jos ei sua löydy mistään. Niin aikuissosiaalityön yli 18-vuotiaat, ne pitäis kaivaa jostain ja kattoa että ne menee kouluun tai, et ne saa sitä semmoist psykiatrist apua, jos sitä nyt ois tarjolla, mitä ne tarvii. Eikä vaan niin että me odotellaan, et ne ongelmat tulee meidän luokse, ja sit vast ku aikuisil on hankalaa, niin sit se ite soittaa. Nythän on silleen. Mutta täähän vaatis sitä, että meidän työote ois erilainen, meidän ajatus aikuissosiaalityöstä ois vähän erilainen. Ja se on hidasta.” [V3, ylempi johto]

Kokemukselliseen saavutettavuuteen vaikuttavat myös tiettyihin sosiaalisiin ongelmiin liitettyt stigmat (ks. esim. Vanjusov 2022). Aineistossa esiin tulevat stigmojen vaikutukset palveluihin pääsemiseen eivät niinkään kerro asiakkaiden kokemuksista liittyen esimerkiksi huonoon kohteluun, vaan pikemminkin kuvaavat vankilasta vapautuneiden henkilöiden kantaman vankileiman vaikutusta siihen, että aikuissosiaalityön asiakastyötä tekevät työntekijät eivät aina välttämättä uskalla heidän kanssaan työskennellä varsinkin sellaisissa tapauksissa, joissa rikostausta sisältää raskaampia rikoksia. Aineisto ilmentää myös aikuissosiaalityön yhteistyön vähäisyyttä rikosseuraamuslaitosten kanssa, millä voi olla vaikutuksensa siihen, millaisia mielikuvia aikuissosiaalityön asiakastyötä tekevillä vangeista on.

”Ja osahan pelkää siis näitä vapautuvia vankeja työntekijöistä, mikä on ihmeellistä, mutta se on totta. Ja eikä sitä nyt sen enempää kannata ihmetellä, mut näin on kuitenkin. [...] nää vapautuvat vangit varsinki, jos on vähänkään kovempaa rikollisuutta, et jotkut ei haluu tehdä töitä heidän kanssaan.” [V3, ylempi johto]



Aineistossa sosiaalijohtajien kuvaukset asiakkaita kohtaan olevista odotuksista vaihtelivat. Puhuttiin ”kiinnipitävemmän” aikuissosiaalityön puolesta, mutta kuultiin myös tulkintoja siitä, että odotukset asiakkaita kohtaan koettiin kovin maltillisiksi:

”Se, että pystyy vastaan puhelimeen tai vastaamaan tekstiviestiin tai avaamaan kirjeen ja saapumaan tapaamiseen. Täntyyppisiä asioita ne on.” [V6, lähijohto]

Puhelimeen tai tekstiviestiin vastaaminen tai tapaamiseen saapuminen edellyttävät asiakkaalta kuitenkin jonkinäköistä motivaatiota ja aktiivisuutta omassa asiassa sekä kykyä asioida sosiaalitoimistossa virka-aikaan. Mikäli asiakasta kohtaan asetetut odotukset ovat ristiriidassa asiakkaan oman toimintakyvyn kanssa, riskinä on, että aikuissosiaalityön asiakkuuteen ei pääse, vaikka sitä tarvitsisikin. Palveluitta voivat jäädä myös he, jotka eivät pidä ääntä itsestään tai oikeuksistaan.

”... semmonen hiljanen joukko, joka vaan koittaa pärjätä tuolla ympäristössä. Ei ne tuu riehumaan tonne kaduille, että meille palveluita.” [V4, lähijohto]

Palveluiden piiriin pääseminen voi edellyttää usein siis aktiivisuutta asiakkaalta itseltään tai joltakulta muulta, joka asiakkaan palvelujen piiriin auttaa. Sosiaalijohdon kuvausten mukaan haasteellisesti saavutettavina asiakasryhminä näyttäytyvät esimerkiksi vankilasta vapautuneet, asunnottomat ja päihdeongelmaiset tai muutoin kaikkien palvelujen ulottumattomiin pudonneet aikuiset, jotka eivät itse palvelujen piiriin hakeudu ja, joita aikuissosiaalityönkin on vaikeaa tavoittaa. Haasteellista on sosiaalijohtajien kertoman mukaan myös tavoittaa mielenterveysongelmaisia, joilla on sairaudentunnottomuutta tai sellaisia henkilöitä, joilla on sosiaalisten tilanteiden pelkoa. Sosiaalijohtajien mukaan yhteyden saamista voi hankaloittaa esimerkiksi se, jos asiakas ei avaa posteaan tai pitää puhelintaan kiinni. Asiakkaan tavoittamista vaikeuttaa myös se, jos asiakkaan yhteystiedot muuttuvat usein esimerkiksi puhelinliittymän vaihtumisen takia. Sosiaalijohdon kuvausten perusteella nämä ovat usein asiakkaita, joita on vaikea kiinnittää tai joiden on vaikea kiinnittyä muihinkaan sosiaali- ja terveyspalveluihin, ei pelkästään aikuissosiaalityöhön.

Palvelutarpeen arvio on olennaisessa osassa aikuissosiaalityön palvelujen piiriin pääsemisessä (ks. esim. Juhila 2008, 17). Sosiaalihuoltolain (1301/2014, 36 §) velvoittaman palvelutarpeen arvioinnin toteuttaminen näyttäytyy aineiston perusteella kuitenkin olevan osin ristiriidassa **asiakkaiden itsemääräämisoikeuden** kanssa. Sosiaalihuollolla on

lakisääteinen velvollisuus arvioida asiakkaan palveluntarve viivytyksettä suunnitelmallisen sosiaalityön pohjaksi, mutta käytännössä arvion tekeminen on sosiaalijohtoon kuvausten mukaan joskus mahdotonta, koska asiakkaalla ei ole lakisääteistä velvollisuutta palvelutarpeen arvioon saapua. Mikäli asiakasta ei palvelutarpeen arvion merkeissä tavoiteta, jää palveluntarve selvittämättä ja siten asiakas ilman arvioon pohjautuvia sosiaalipalveluita. Tällöin aikuissosiaalityön ei ole myöskään mahdollista silloittaa asiakasta muihin hänen mahdollisesti tarvitsemiinsa palveluihin, kuten esimerkiksi päihde- tai mielenterveyspalveluihin. Alla olevassa puheenvuorossa lähijohtoon edustajaa kuvaa sitä, että asiakkaita yritetään tavoitella tällaisissa tapauksissa kuitenkin monin tavoin:

”Sehän siinä onkin, kun meillä ei oo mitään lakisääteistä velvotetta, tai siis ei oo mitään pakkoa tulla palvelutarpeen arvioon. Kyllä meilläkin aika sitkeesti yritetään soittaa, eri keinoilla, jos ei vastaa puhelimeen, niin laitetaan tekstiviestiä, ja joskus saatetaan mennä ihan ovenkin taakse kolkutteleen, jos ei mitään elonmerkkejä kuulu vähään aikaan.”  
[V4, lähijohto]

Sosiaalijohto kuvasi ongelmalliseksi sen, että he, jotka kaikkein eniten aikuissosiaalityön palveluja mahdollisesti tarvitsisivat – ja niistä myös hyötyisivät – ovat usein juuri heitä, jotka eivät ole motivoituneita tukea vastaanottamaan tai eivät kykene palveluihin sitoutumaan. Heidän tavoittamiseensa ja palveluihin ”houkuttelemiseen” nähtiin aineistossa kuultujen puheenvuorojen perusteella olevan kuitenkin vähänlaisesti mahdollisuuksia yhtäältä palvelujen vapaaehtoisuuteen perustumisen, toisaalta totuttujen työkäytäntöjen takia. Aikuissosiaalityössä ollaan sosiaalijohtajien kertoman mukaan kuitenkin hyvin joustavia vaikeasti tavoitettavienkin asiakkaiden kanssa ja varataan heille esimerkiksi tapaamisia, vaikka he olisivat monta kertaa peräkkäin jo jättäneetkin saapumatta varatulle ajalle. Hyvinvointialueella vaikuttaa aineiston mukaan olevan myös alueesta riippuen erilaisia käytäntöjä asiakkaiden tapaamisen suhteen: toisilla alueilla käydään enemmän ja matalammalla kynnyksellä asiakkaiden luona kotikäynneillä, kun taas toisilla alueilla työskentelykulttuuri painottuu enemmän sosiaalitoimistossa toteutettaviin asiakastapaamisiin.

Saavutettavuuden eli palveluihin pääsemisen tai pääsemättömyyden näkökulmasta olennaista on myös se, **luottavatko asiakkaat palvelujärjestelmään ja palveluihin**. Aineistossa sosiaalijohto kuvasi hyvinvointialuesiirtymän tuomien muutosten vaikuttaneen asiakkaiden luottamukseen sosiaali- ja terveydenhuollon palveluja kohtaan. Huolipuhetta tuotettiin siitä, että kasvanut epäluottamus voi estää henkilöiden hakeutumista aikuissosiaalityön

palvelujen piiriin huolimatta siitä, että he niitä tunnistaisivat tarvitsevansa. Lähijohdon edustaja kuvaa puheenvuorossaan sitä, että kasvanut epäluottamus voi johtua esimerkiksi hyvinvointialuesiirtymän myötä lisääntyneestä byrokratiasta, muutoksista organisaatorakenteissa tai palveluverkoston harvenemisestä:

”Ja jotenkin on mun mielestäni näkyvissä [...] suhtautuminen tähän hyvinvointialueuudutukseen ja näihin uusiin organisaatioihin. Mun mielestä ihmiset jotenkin kauheen negatiivisesti kokee tän muutoksen ja nää palvelut, et ne meni kauemmas ja tuli byrokratiaa lisää ja pomoja, johtoporrasta vaan laitettiin lisää ja kauheet palkankorotukset pomoilta. Semmonen epäluottamus tähän sote-kenttään ja näihin palveluihin myös. Ja tietysti tohon terveydenhuollon puoleen kanssa. Tuntuu, että on semmonen juopa tullut tähän väliin.” [V4, lähijohto]

Palveluihin hakeutumiseen vaikuttaa myös se, millaisia ennakkokäsityksiä asiakkailta on aikuissosiaalityön palveluista (ks. myös Vanjusov 2022). Mikäli aikuissosiaalityön sisältöä tai palveluvalikkoa ei tunneta, ei palvelujen piiriin välttämättä osata edes hakeutua. Jos esimerkiksi henkilö mieltää aikuissosiaalityön pelkäksi taloudellisen tuen myöntämiseksi, ei hän välttämättä tule hakeutuneeksi aikuissosiaalityön piiriin esimerkiksi tilanteessa, jossa kokee olevansa sosiaalisen kuntoutuksen tai muun kuin rahallisen tuen tarpeessa. Tällaisessa tapauksessa saavutettavuuden kokemuksellinen ulottuvuus kietoutuu yhteen informatiivisen ulottuvuuden kanssa, johon sisältyy muun muassa aikuissosiaalityön palveluista tiedottaminen. Palveluihin hakeutumiseen vaikuttaa siis se kuva, joka ihmisillä aikuissosiaalityön palveluista ja tehtäväkentästä on:

” Ja sit ku nää ihmiset ei luota pätkän vertaa viranomaisiin. Koska heit on kohdeltu väärin ja ymmärrän kyllä ihan. Tai et heit on, et ku tää on, et ei tänne niin. Joo luottoo ei oo viranomaisiin, et me ei tavoiteta heitä ja he tarttis meidän... Me pystyittäis jeesaamaan heitä, mut me ei tavoiteta ilman kolmatta sektorii näit ihmisiä.” [V3, ylempi johto]

Palveluiden kokemukselliseen saavutettavuuteen vaikuttaa olennaisesti myös asiakkaiden aiemmat kokemukset ja **kohtaamiset palvelujärjestelmän viranomaisten kanssa**. Negatiiviset (esimerkiksi poiskäännyttämisen) kokemukset viranomaisista voivat vaikuttaa siten, että palvelujen piiriin ei haluta edes hakeutua. (Ks. esim. mt.) Aineistossa sosiaalijohto kuvasi matalan kynnyksen kohtaamisten ja aikuissosiaalityön yhteistyön kolmannen sektorin kanssa olevan hyviä keinoja tuottaa positiivisia palvelukokemuksia ja kasvattaa siten luottamusta palvelujärjestelmään ja palveluihin. Myös kokemusasiantuntijoiden käytön esitettiin voivan lisätä asiakkaiden luottamusta viranomaisiin:

”No kuitenkin se palaute, mitä se [nykyinen viranomaisena, mutta myös kokemusasiantuntija] sai sieltä niiltä ryhmäläisiltä, niin oli kyl ihan hyvä, etten alkanu itkeen, kun mä luin sitä. Ku se sano, et hänel on vähän palannu tän [nykyisen viranomaisen, mutta myös kokemusasiantuntijan] toiminnan mukana luotto viranomaisiin, että vähän on alkanu palautua. Et tällaisiikin työntekijöitä oikeesti voi olla viroissa. Niin oli se aika kovaa, kovaa luettavaa. Eikä se ollu yks eikä kaks joka sano näin. [...] me mentäis sinne, missä ihmiset on, eikä et odotetaan, että tulkaa meille, että me istutaan täällä persiillämme täällä byrossa ja sit annan sinulle tätä ja annan sinulle tuota, en anna tuota. Mä kärjistän ihan hirveesti, mut, että meneepähän ehkä viesti perille. [nauraa]” [V3, ylempi johto]

Sosiaalijohtoa puhuttikin matalan kynnyksen palvelut ja jalkautuvan sosiaalityön periaatteet niin haastattelu- kuin kokousaineistossakin. Sosiaalijohto kuvasi tärkeäksi, että aikuissosiaalityö jalkautuu myös sinne, missä mahdollisia asiakkaita on ja aineistossa pohdittiin myös yhteisösosiaalityön toteuttamista hyvinvointialueella.

Aineiston perusteella merkityksellinen asiakassuhde ja omatyöntekijäisyys näyttäytyvät olennaisina asioina saavutettavuuden kokemuksellisen ulottuvuuden näkökulmasta tarkasteltuna. Hyvinvointialuesiirtymän myötä tulleet muutokset yhteydenottokanaviin ja puhelinaikoihin ovat sosiaalijohdon kuvausten mukaan vaikuttaneet asiakkaiden mahdollisuuksiin saada omatyöntekijäänsä kiinni. Alla olevassa aineisto-otteesta sosiaalijohdon edustaja kuvaa, kuinka tuntemattomalle puhelimeen vastaajalle oman asian kertominen on eri asia kuin omatyöntekijälle, jolla on kattavin tieto asiakkaan tilanteesta. Jos omatyöntekijää ei saa tarpeen vaatiessa kiinni, eivät asiakkaat välttämättä halua puhua luottamuksellisista asioistaan tuntemattomalle puhelimeen vastaajalle, vaikka kyse olisikin sosiaalialan ammattilaisesta:

”Et ehkä se, [...] mikä on saavutettavuuteen tietysti vaikuttanu [...], että kun meilläkin on esimerkiksi keskitetty näitä puhelin-, [...] päivystysaikoja tai tämmösiä yhteydenottokanavia, niin sehän tietysti on vaikuttanu, et ehkä ei enää saada just sitä omaa työntekijää kiinni just silloin kun ennen, vaikka oli jotain puhelinaikoja [...], jollon pysty ottaan siihen omaan työntekijään yhteyttä. Niin se on ehkä semmonen heikennys ja mikä varmaan siihen asiakkaiden kokemukseen siitä saatavuudesta voi kyllä vaikuttaa, ja varmasti vaikuttaakin, että haluttais puhua tietysti sen oman tutun työntekijän kans. Et eihän se oo ollenkaan sama, jos sieltä vastaa joku ihan muu.” [V1, ylempi johto]

Aineiston perusteella voidaan tulkita aikuissosiaalityön johtotason pitävän tärkeänä, että asiakkaiden keskitetty omatyöntekijäisyys ja palvelujen kokonaisvaltainen koordinointi pysyvät aikuissosiaalityöntekijöillä eikä asiakkailla ole erillistä omatyöntekijää kaikissa tarvitsemis- saan palveluissa (kuten esimerkiksi päihde- tai mielenterveystyössä). Hyvinvointialuesiirtymän aiheuttama palvelujen uudelleenorganisointi ja saumattomien palvelujen

toimimattomuus tuottavat riskin omatyöntekijyyden ”pirstoutumisesta” useammalle eri taholle. Tällöin saavutettavuuden kokemuksellinen ulottuvuus kytkeytyy läheisesti saavutettavuuden institutionaaliseen ulottuvuuteen (palvelujen järjestämisen tavat ja työntekijöiden työnkuvat).

Sosiaalijohtajat ilmaisivat toiveensa monikanavaisesti tuotetuista palveluista, jotta jokaiselle aikuissosiaalityön palveluita tarvitsevalle henkilölle löytyisi sopiva kanava hakeutua näiden palvelujen piiriin. Aineiston perusteella aikuissosiaalityö näyttyy inhimillisen kohtaamisen ammattina, jossa toisen ihmisen fyysisistä kohtaamista ei voi täysin korvata verkkovälitteinen palvelu tai esimerkiksi chatbotit. Inhimillinen asiakkaiden kohtaaminen näyttyy sosiaalityön etiikan mukaisena työskentelynä. Tätä ilmentää ylemmän johdon edustajan esittämä puheenvuoro:

”... hyvä, et meil on just tätä naapurin Riittaa varten näit digipalveluja, et se voi kirjoittaa jonku kyssärin jonneki, et miten toimin tässä ja tässä tilanteessa. Mut en mä tiää oonks mä nyt vanhanaikainen vai oonks mä vaan hiton viisas, mut mä aattelen että sosiaalityö ei voi koskaan olla pelkkää digiä, et me tarvitaan aina eläviä kontakteja. Ja me tarvitaan ihmisiä, jotka me tavataan livenä. Ja me tarvitaan inhimillistä kanssakäymistä, ja se on osa sitä myös sitä hyvää sosiaalityötä, et sä inhimillisesti tapaat jonkun ihmisen sen sijaan, et sä näpyttelet tietokoneella jonku ja sit joku botti tai joku muu vastaa sulle sieltä. Niin ei, et kyl me tarvitaan semmoist inhimillistä.” [V3, ylempi johto]

Kaikkiaan voidaan todeta, että saavutettavuuden kokemuksellinen ulottuvuus esiintyy aineistossa suhteellisesti harvemmin kuin saavutettavuuden institutionaalinen tai informatiivinen ulottuvuus. Sosiaalijohdon puheessa aikuissosiaalityön kokemuksellinen ulottuvuus kytkeytyy osaltaan myös niihin kohtaamisen väyliin ja mahdollisuuksiin, joita asiakkaille on rakentein luotu. Alla olevassa kuvassa 8 on vedetty yhteen aineistossa esiin nousseita kokemuksellisen saavutettavuuden osatekijöitä, jotka lihavoitiin analyysitekstissä yllä.



Kuva 8. Aineistossa ilmenneitä kokemuksellisen saavutettavuuden osatekijöitä.

Siitä huolimatta, että kokemuksellinen ulottuvuus ei merkittävästi sosiaalijohdon puheissa esille nouse, on erilaisilla kokemukselliseen ulottuvuuteen liittyvillä tekijöillä (yhteiskunnalliset arvot ja asenteet, kansalaisten kokema (epä)luottamus palvelujärjestelmään, palveluihin ja viranomaisiin, kohtaamiset palvelujärjestelmässä ja asiakkaiden itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen) vaikutuksensa siihen saavatko aikuissosiaalityön asiakkaat tarvitsemiaan palveluja tai hakevatko he edes niitä.

Seuraavassa luvussa tarkastelen sosiaalijohdon kuvauksia siitä, millaiset johtamisosaamisen osa-alueet kytkeytyvät aikuissosiaalityön hyvinvointialuesiirtymän aikaisiin saavutettavuuteen liittyviin kysymyksiin ja, millaisilla johtamisen teoilla sosiaalijohto on pyrkinyt saavutettavuutta tutkimuksen kohteena olevalla hyvinvointialueella edistämään.

## 6 AIKUISSOSAALITYÖN SAAVUTETTAVUUTEEN LIITTYVÄ JOHTAMISOSAAMINEN

Seuraavassa kuvaan analyysini tuloksia siitä, millaisia aikuissosiaalityön saavutettavuuteen liittyviä johtamisosaamisen osa-alueita (yleisten johtamistaitojen lisäksi) aineistossani olevasta sosiaalijohdon puheesta on tunnistettavissa. Aineiston perusteella sosiaalijohto näkee palvelujen saavutettavuuden yhtenä hyvinvointialueen toiminnan strategisena painopisteenä (ks. luku 5), jolloin sosiaalijohdolla on oma roolinsa aikuissosiaalityön palvelujen saavutettavuuden edistäjänä. Aineiston mukaan sosiaalijohto pyrki edistämään aikuissosiaalityön saavutettavuutta hyvinvointialuesiirtymän ensimmäisen vuoden aikana sekä aktiivisin toimin että pohtimalla niin yksilötasolla kuin yhdessä muidenkin johtajien kanssa sellaisia toimia, joilla sosiaalijohtajat voisivat palvelujen saavutettavuutta hyvinvointialueellaan parantaa. Aineistossa kuultiin myös sosiaalijohdon pohdintoja siitä, millaisia väyliä ja keinoja heillä on palvelujen saavutettavuuteen omalta osaltaan vaikuttaa. Aineistosta on tulkittavissa, että saavutettavuuden edistäminen edellyttää sosiaalijohdolta kykyä tarkastella asioita samanaikaisesti monesta eri näkökulmasta tasapainotellen samalla asiakkaan tilanteen ja sosiaalipalveluiden järjestämisen reunaehtojen välillä.

Sosiaali- ja terveystalouden johtajat tarvitsevat yleisten johtamistaitojen lisäksi työssään henkilöstö-, talous-, verkosto- sekä muutos- ja kehittämisjohtamisen taitoja sekä ymmärrystä alan kontekstista ja substanssista (ks. esim. Zitting ym. 2019). Näitä kaikkia johtamisen osa-alueita sosiaalijohtajat tarvitsivat analyysini perusteella myös aikuissosiaalityön saavutettavuuden edistämiseksi hyvinvointialuesiirtymän ensimmäisenä vuonna. Aineistosta oli tulkittavissa, että johtaminen nähdään toiminnan ja kehittämisen mahdollistajana, ei luomassa esteitä toiminnalle:

”...asiakkaan palvelutarve ratkaisee, niin mä ajattelen kaikissa palveluissa niin, että [...] se on se tärkein asia, mitä pitää kattaa. Tietysti sen rajoissa, mitä pystytään järjestämään ja mikä on nyt ihan vaikka talouden ja toiminnan kannalta mahdollista. Mutta silloin ku se on mahdollista, niin ei olis sellaisia luotuja byrokratarajoja, et ei ainakaan ite luoda niitä. Niin se ois varmaan se lähtökohta.” [V1, ylempi johto]

Edellä oleva ylempään johdon puheenvuoro ilmentää sitä, että sosiaalijohdon työtä raamittavat monet reunaehdot, kuten esimerkiksi taloudelliset resurssit (saavutettavuuden institutionaalinen ulottuvuus). Ylempään sosiaalijohdon edustaja tuo edellä kuvatussa

puheenvuorossaan esiin, että sosiaalijohto kuitenkin itse pyrkii omalla toiminnallaan purkamaan tai häivyttämään olemassa olevia rajanvetoja eri palvelujen välillä parantaakseen aikuissosiaalityön palvelujen saavutettavuutta (institutionaalinen ulottuvuus).

## 6.1 Henkilöstöjohtamisosaaminen

Sosiaalipalvelujen saavutettavuuden näkökulmasta keskeistä ovat riittävät henkilöstöresurssit (institutionaalinen ulottuvuus) ja henkilöstön osaaminen (informatiivinen ulottuvuus), jotka asettavat **henkilöstöjohtamisen** tärkeäksi osaksi sosiaalijohdon työkenttää. Henkilöstöjohtamisen osa-alueeseen kuuluu esimerkiksi henkilöstön hyvinvoinnista, sitouttamisesta ja motivoinnista huolehtiminen sekä riittävän henkilöstöressin varmistaminen (ks. esim. Zitting ym. 2019). Sosiaalijohto esitti aineistossa runsaasti henkilöstöjohtamiseen liittyviä puheenvuoroja läpi ensimmäisen hyvinvointialuesiirtymävuoden. Aineiston perusteella riittävät henkilöstöresurssit (saavutettavuuden institutionaalinen ulottuvuus) ovat edellytys sille, että palvelujen saavutettavuutta voidaan ylipäättään parantaa. Lähijohdon edustaja kuvaa puheenvuorossaan, kuinka pelkät toimivat palvelujärjestelmärakenteet eivät riitä mahdollistamaan aikuissosiaalityön palvelujen saavutettavuutta, jos kentällä ei ole riittävästi henkilöstöä tekemässä asiakastyötä:

”Mut sit mä aattelen tohon saavutettavuuteen liittyen, mun mielestä se on, siis mä oon ite nähnyt tässä roolissa [...] et mun tärkein tehtävä on saada tänne työntekijöitä ja pysymään ne työntekijät. Jos ei me saada pysyyn työntekijöitä, niin se on ihan turha miettiä yhtään mitään, kun ei meillä oo ihmisiä, jotka tekee sitä työtä. Vaikka mitä rakenteita meillä ois hienoja, niin ne ei toimi, jos ei oo ihmisiä jotka tekee sitä duunia. Niin siinä mielessä se on musta ihan tärkeintä, että panostetaan siihen, et työntekijät pysyy, ne haluu pysyy ja ne haluu tehdä sitä työtä. Ainut mahdollisuus et voidaan edes [...] sanoa, että meillä [...] pyritään saavutettavuuteen.” [V5, lähijohto]

Aikuissosiaalityön palveluita on sosiaalijohdon kuvausten mukaan hyvinvointialuesiirtymän ensimmäisenä vuonna ollut pakko toteuttaa osin vajailla henkilöstöresursseilla, jolloin sosiaalijohto on joutunut linjaamaan, mihin käytössä olevia työresursseja kohdennetaan. Aineiston perusteella sekä muuttuneet palvelurakenteet että pula erityisesti sosiaalityöntekijöistä johtivatkin hyvinvointialuesiirtymän ensimmäisen vuoden aikana moniin työnjaollisiin pohdintoihin. Sosiaalijohdon puheesta on tulkittavissa, että hyvinvointialuesiirtymän tuomat muutokset yhdistettynä henkilöstöpulaan ovat riski saavutettavuuden toteutumiselle niin välillisesti (ei ole riittävästi asiakastyön tekijöitä) kuin välillisestikin (työsuhteessa olevien



työhyvinvoinnin vaikutukset asiakkaisiin). Alla olevassa puheenvuorossa lähijohdon edustaja kuvaa henkilöstön sitoutumista ja pysyvyyttä arvokkaina asioina, joihin tulisi panostaa:

” Joo, ja mä aattelen et sosiaalityöntekijöillä, niillä on ihan varaa valita. Jos ei niitä kiinnosta olla jostain syystä meillä [...] ei muuta kun lähtee, niillä on seuraavana päivänä joku työpaikka jossain muualla. [...] Et yrittänyt et haluu pitää niistä kiinni, mitä on. Ehkä tavallaan kun on nähnyt sen, että miltä tää työ näyttää, kun tulee tänne ulkopuolisena ja täällä ei oo ollu työntekijöitä. Et mikä on lopputulos. Et kaikki tekemätön työ näkyy. Niin en todellakaan haluu sitä tilannetta enää. Mut täällä on kuulemma ollu [...] ehkä vuonna 2015 tai jotain on ollut viimeksi täällä virat täynnä.” [V5, lähijohto]

Riittävän henkilöstöresursoinnin näkökulmasta olennaisena näyttäytyy siis henkilöstön pito- ja vetovoima (saavutettavuuden institutionaalinen ulottuvuus), jota sosiaalijohto puheissaan pohtikin. Aineiston mukaan sosiaalijohto pyrki hyvinvointialuesiirtymän ensimmäisenä vuonna vaalimaan henkilöstön pysyvyyttä ja sitoutumista muun muassa panostamalla henkilöstön perehdyttämiseen ja kouluttamiseen sekä järjestämällä erilaisia tiedottamiseen ja yhteiseen keskusteluun pohjautuvia foorumeita. Aineistossa sosiaalijohto keskusteli myös siitä, miten henkilöstöön saataisiin luotua hyvinvointialueen yhteistä me-henkeä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Sosiaalijohdon kuvausten mukaan muun muassa henkilöstölle suunnatulla tilaisuudella oli tarkoituksena tiedottamisen lisäksi tukea työntekijöiden työhyvinvointia ja kasvattaa hyvinvointialueen työntekijöissä yhteistä hyvinvointialuehenkeä.

Henkilöstön työhyvinvointiin vaikutuksensa oli aineiston mukaan myös hyvinvointialuesiirtymän mukanaan tuomilla muutoksilla, joiden sosiaalijohtajat kuvasivat kuormittavan jo entisestään kuormittuneita työntekijöitä. Sosiaalijohto tuotti aineistossa huolipuhetta nykyisen henkilöstön jaksamisesta tilanteesta, jossa palvelut uudelleenorganisoiduivat, uusien palvelujen tuotantoa aloitettiin ja henkilöstöä siirrettiin toisiin tehtäviin hyvinvointialueen sisällä:

”Toivoisin, että sekin [palvelu] pystyttäs pehmeesti aloittaa, ettei ne ihmiset sinne kuormitu heti [...] ja lähe muualle litoon sitten. Semmoista huolta meillä nyt on.. [...] Meil on nyt kaks sosiaalityöntekijän paikkaa auki ja yks sosiaaliohjaajan paikka auki, että tääl on vähän tämmöistä liikekannallapanoo tapahtunu [kunnassa A] ny sitten, et ihmisiä on rekrytoitu täällä [hyvinvointialueen] sisällä eri tehtäviin.” [V3, ylempi johto]

Aineistossa sosiaalijohto kuvasi asiakasrajapinnassa työskentelevien tiedon aikuissosiaalityön asiakaskunnasta ja heidän palvelutarpeistaan (saavutettavuuden informatiivinen ulottuvuus) olevan arvokasta palvelujen kehittämisen näkökulmasta. Sosiaalijohtajat kertoivat henkilöstön olevan pääosin sitoutunutta ja motivoitunutta yhteiseen kehittämiseen.

Henkilöstön osallistaminen yhteiseen kehittämiseen ei kuitenkaan näyttäytynyt aineiston perusteella helpolta tehtävältä, kun työtä tehtiin keskellä massiivista palvelurakennemuutosta, joka kuormittaa työntekijöitä entisestään:

”Sitten toi työntekijöiden kokemus.. Myös meillä ovat puhunu, et on fiilis, etteivät pääse vaikuttamaan. Jotenkin mä oon yrittäny mieltii, et miten me osallistetaan porukkaa, kun on tää härdeelli päällä. Meijän täytyy kyetä tekemään ratkaisuja meijän johtajien.” [V9, ylempi johto]

Aineistossa sosiaalijohto esitti, että asiakasrajapinnassa olevien ainutlaatuista tietoa olisi tärkeää hyödyntää palvelujen kehittämisessä. Sosiaalijohtajat luonnehtivat johtavan tason rooliksi toimia työntekijöiden osallisuuden mahdollistajana ja tukijana, mitä ilmentää ylempään johdon esittämä puheenvuoro:

”... mä haluan näihin kehittämisiin tota työntekijätasoo, koska mä aattelen et kaikista eniten siin kehittämises pitää huomioida sitä, miten se näkyy siellä, eikä niin, että minä, joka jo olen vähän vieraantunut siitä asiakaspinnasta, oon tuolla sanomassa hyviä mielipiteitä, vaikka en sitten tiedä miten se siinä arjessa ehkä parhaiten. Se paras tieto on siellä. Mutta juu, mä jotenkin aina ajattelen, et me ollaan niitä et meijän pitää olla ajan hermolla, tarttuu näihin tämmösiin ja sitten olla semmosia mahdollistajia siihen, että meijän työntekijät innostuu ja et ne lähtee sinne mukaan.” [V2, ylempi johto]

## 6.2 Talousjohtamisosaaminen

Käytössä olevan aineiston perusteella sosiaalijohtajat tasapainottelivat riittävien sosiaalipalvelujen tuottamisen ja hyvinvointialueita painavan talousressuspaineen välillä hyvinvointialuesiirtymän ensimmäisenä vuonna. Sosiaalijohdolta kuultiin huolestuneita puheenvuoroja hyvinvointialueen rahoituksesta (saavutettavuuden institutionaalinen ulottuvuus) ja sen tuomista haasteista palvelujen valmisteluun, suunnitteluun ja toteuttamiseen. Ylempään sosiaalijohdon edustaja kuvaa:

”...mutta mun on ihan pakko sanoo, et kyllähän mä ihan eniten olen huolissani tästä hyvinvointialueen rahoituksesta. Mikä tietysti vaikuttaa sitte siihen kaikkeen tekemiseen. Että [...] se on vähän nyt semmosta lottoarvontaa. Elikkä tällä viikolla saadaan taas nyt sitten uudet luvut ja raamit. Niin se haastaa sitä [...] valmistelua ja suunnittelua niin paljon, että kyllä mä ihan kaikista eniten olen huolissani siitä ylipäänsä. Ja se ny näyttää olevan vähän kaikilla hyvinvointialueilla sama tilanne, et se rahoitus on niin haastava.” [V1, ylempi johto]

Edellä olevasta aineisto-otteesta voidaan tulkita, että sosiaalijohtajat operoivat hyvinvointialuesiirtymän ensimmäisenä vuonna kiristyvässä talouspaineessa. Puheenvuorossaan ylempään johdon edustaja kuvaa rahoituksen olevan

hyvinvointialuesiirtymän ensimmäisen vuoden aikana paikoin ”lottoarvontaa”, jolloin ylempi johtokaan ei välttämättä pysty ennakoimaan, miten toimintaa ja sen suunnittelua raamittavat taloudelliset resurssit hyvinvointialueella kehittyvät. Talousjohtamisen osaamisalueeseen sisältyvät muun muassa resurssiymmärrys ja -vastuu, taito budjetoida sekä arvioida toimien (kustannus)vaikuttavuutta (Zitting ym. 2019). **Talousjohtamisen** taidot vaikuttivat aineiston perusteella olevan sitä suuremmassa roolissa, mitä ylempää johtotehtävässä sosiaalijohtaja oli. Ylemmän tason sosiaalijohtajat pohtivat aineistossa esimerkiksi hyvinvointialuesiirtymän ensimmäiselle vuodelle laaditun käyttötaloussuunnitelman toteutumista sekä sosiaalisen luototuksen palveluun korvamerkittyä valtionavustusrahoitusta ja sen mahdollistamaa palvelutuotantoa osana aikuissosiaalityön palvelujen saavutettavuutta. Vaateet palvelujen tehokkuudesta, tuottavuudesta ja (kustannus)vaikuttavuudesta sekä niiden osoittamisesta (saavutettavuuden institutionaalinen ulottuvuus) puhuttivat aineistossa sosiaalijohtoa:

”No talousarvioasiat on tietysti nyt sitten hyvinkin pinnalla tässä vaiheessa. Ja esimerkiksi, no koskee kaikkia tietenkin, tavoitteet ja mittarit. Että se on semmonen asia, mihin nyt sitten paneudutaan, että millä saadaan näkyväks se meidän tekeminen parhaalla mahdollisella tavalla ja sillein, että saadaan vielä ne tiedotkin jostain kaivettua niihin mittareihin sitte järkevästi, aina säännöllisesti.” [V8, ylempi johto]

”Ja tosiaan lista tässä täydentyy koko ajan, mut pidetään huoli kuitenkin siitä, että ei ahnehdita liikaa, että myöskin käyttötaloussuunnitelmavaiheessa, kun sitä alkuvuodesta laadittiin on asioita, joita me tänä vuonna mittaroidaan ja seurataan. Ja osa on käyttötaloussuunnitelmassa ja osa on [tulosityksikön] sisäisiä. Ja, kun me saadaan lisää nykytilatietoo ja suoritteita ja mittareita, me pystytään taas ens vuotta ajatellen tiettyjä asioita viemään paremmin eteenpäin kun alkuhässäkässä. Ja tarkkaan mietitään sitä, et mitkä on asioita, mitkä voidaan jättää tai siirtää kolmoskoriin ainakin osittain, ettei läkähdytetä itseämme tässä, kun vielä niin moni asia vaatii tässä kohtaa vähä enemmän aikaa kun normaalisti.” [V1, ylempi johto]

### 6.3 Verkostojohtamisosaaminen

Talouden raamien lisäksi hyvinvointialueuudosta suuntaa vahva vaade yhteistyön tekemisestä, jolloin johtajat tarvitsevat työssään **verkostojohtamisen** osa-alueeseen kuuluvia taitoja. Näihin taitoihin sisältyvät esimerkiksi organisaation sisäisten ja ulkoisten verkostojen rakentaminen ja koordinointi sekä taidot viestiä ja neuvotella. (Ks. esim. mt.) Aineistosta oli tulkittavissa, että hyvinvointialuesiirtymän myötä muuttuneet palvelurakenteet edellyttivät sosiaalijohtajilta monilta osin uusien verkstorakenteiden luomista (saavutettavuuden institutionaalinen ulottuvuus) tilanteessa, jossa vanhat yhteistyökuviot eivät enää toimineetkaan samoin kuin ennen tai niitä ei enää ollut olemassa. Verkostojohtamisen taitoja tarvitsivat

aineiston perusteella sekä lähijohto että ylempi johto. Aineiston perusteella sosiaalijohtajat tekivät ensimmäisen hyvinvointialuesiirtymävuoden aikana työtä erityisesti sosiaalihuollon sisäisten verkostojen toimivuuden eteen. Lähijohdon edustajat pyrkivät aineiston mukaan rakentamaan sosiaalihuollon sisäisiä, yhteistyötä mahdollistavia rakenteita (saavutettavuuden institutionaalinen ulottuvuus) ja koordinoivat myös yhteistyön käytännön toteutumista, kuten seuraavasta lähijohdon edustajien keskustelusta ilmenee:

”Nythän meillä oli ikäihmisten kanssa, meillä on ihan sovittu tietyt rakenteet, missä keskustellaan. Mut esimerkiksi lapsiperheiden palveluissa, niin kyllä se on minä ollut paljon, joka on soittanut johtavalle. Mä oon jopa soittanut niitten sosiaalityöntekijöille, tai työntekijälle ja keskustellut, koska mun työntekijä koki, et hän ei saa tätä asiaa sovittua, niin sitten mä otin siitä koppia. Että kyllä mä ainakin oon paljon hoitanut näitä yhteistyöjuttuja täällä [kunnan B] seudulla, mutta että ihan keskustelemalla ja, et mitä aattelee toinen ja mitä minä aattelen tästä ja miten tässä pitäisi tehdä ja mikä tässä ois järkevää. [V5, lähijohto]

Joo, ihan sama ja mä aattelen, et ne on aika semmosta, kokenut, että niillä on ihan vaikutustakin. On yhteinen tahtotila, että kun tavote on selvä, niin toimintatapa näyttäytyy. Semmosia toimintaperiaatteita ehkä sovittu, että molemmat viestii sitten omille työntekijöille.” [V6, lähijohto]

Aineistossa ylemmän johdon verkostojohtaminen näkyi myös eri palvelujen välisten yhteistyöstrategioiden ja -rakenteiden luomisena (saavutettavuuden institutionaalinen ulottuvuus). Sosiaalijohto kuvasi aineistossa aikuissosiaalityötä palveluna, jossa tehdään yhteistyötä monien eri tahojen kanssa (kuten esimerkiksi Kela, TE-palvelut, kunnat, kolmas sektori). Tuolloin keskustelua käytiin muun muassa erilaisten suunnittelutyöryhmien perustamisesta ja siitä, mikä palvelualue milloinkin ottaa vetovastuuta luotujen verkostojen johtamisesta. Palvelurakennemuutoksen myötä myös kuntien tai kaupunkien ja hyvinvointialueiden vastuualueet olivat muuttuneet, minkä vuoksi uudenlaisten verkstorakenteiden luominen asettui sosiaalijohdon ajankohtaiselle tehtävälistalle, kuten eräs ylemmän johdon edustaja kuvaa:

”Samoin iso asia, joka pukkaas taas kunnille valtiolta on TE-palveluiden siirto kuntiin. Ja, vaikka järjestämisvastuus ei tietenkään oo hyvinvointialue siinä, mutta yhteistyökuviot on tosi tärkeessä osassa. Ja ihan tän vuoden aikana, lokakuuhun mennessä erilaisten yhteistyösopimusten tekeminen ja toimintamallien sopiminen niiden yhteydessä.” [V8, ylempi johto]

Hyvinvointialuesiirtymän määritelty tavoite on sosiaali- ja terveystalouden integraatio (ks. esim. Zitting ym. 2019). Sosiaalijohdon kuvauksissa korostui tarve muodostaa uusia verkstorakenteita terveydenhuollon osalta erityisesti mielenterveys- ja päihdepalvelujen kanssa ensimmäisen hyvinvointialuesiirtymävuoden aikana. Vanhat yhteistyörakenteet eivät enää

aineistossa kuultujen sosiaalijohtajien kuvausten perusteella toimineet, jolloin uudenlaisia verkostorakenteita ja yhteistyökäytäntöjä tuli luoda, sillä päihde- ja mielenterveyspalvelut olivat omalta osaltaan myös muutoksessa. Sosiaalijohto luonnehti mielenterveys- ja päihdepalveluja merkittäväksi yhteistyökumppaniksi, joka jakaa aikuissosiaalityön kanssa osin samaa asiakaskuntaa:

”...koska kuitenkin on se, ettei nyt kaikki, joil on jotain päihde- tai mielenterveys, ni ei ne kuitenkaan mejän asiakkaita oo, ni sen tarvii olla aika, tiiviissä yhteistyössä tehdä, ettei lähe sitten väärille urille myöskään touhu puolin ja toisin.” [V12, ylempi johto]

Sosiaali- ja terveyspalvelujen integraatiotavoitteesta huolimatta aineistosta oli tulkittavissa, että yhteisten verkostorakenteiden luomiseen laajemmin terveydenhuollon ja sosiaalihuollon välillä ei ollut vielä hyvinvointialuesiirtymän ensimmäisenä vuonna ehditty juurikaan panna. Integraation haasteiksi sosiaalijohto kuvasi muun muassa erilaiset työkalut ja johtamisrakenteet terveydenhuollon ja sosiaalihuollon välillä. Nämä hankaloittavat yhteistyörakenteidenkin suunnittelua, kuten ylempään johdon edustaja puheenvuorossaan kuvaa:

”Ja sitten ihan siis sekin, että kun sosiaalihuollon puolella ja terveydenhuollon puolella on niin erilaiset ne johtamisjärjestelmät. Et terveydenhuollossa se on niin, no ensinnäkin kaksjakonen jo siinä, että on lääkärijohtonen ja sitten on hoitajajohtonen. Ja sit se rakenne muutenkin on, siel on enemmän kaiken maailman johtajia, jotka vastaa jostain tietystä jutusta. Ja sitten taas sosiaalipalveluissa on enemmänkin, oikeestaan yks johtaja vastaa siitä aina yhestä, selkeemmin niistä asioista. Niin sitten aina vähän, kun kutsutaan johonkin mukaan, niin et joo, pitääkö sieltä nyt ottaa se joku yliosastonhoitaja vai ketä sieltä nyt sitten kutsutaan. Ja meillä on selkeet, no niin no se on tää lähijohtaja tässä, joka tästä vastaa. Et ihan jo se johtamisrakenteiden erilaisuus haastaa siinä sitä tekemistä.” [V1, ylempi johto]

Käytännön haasteita oli sosiaalijohtajien kertoman mukaan myös terveydenhuollon sitouttamisessa yhteistyöhön aikuissosiaalityön palvelujen kanssa: aineistossa sosiaalijohtajat puhuivat siitä, että sosiaalipalveluilla ei ole mandaattia sitouttaa terveydenhuollon henkilöstöä yhteistyöhön tai, että terveydenhuollossa oltiin kiinnostuneita ainoastaan hoidon saatavuudesta eikä niinkään asiakkaan kokonaisvaltaisesta tuen tai avun tarpeesta. Sosiaalijohtajat kuvasivat, että integraatorakenteiden luominen terveydenhuollon kanssa edellytti vielä paljon työtä. Tästä huolimatta sosiaalijohto kuvasi luottavansa siihen, että integraatio käytännön tasollakin saadaan ajan kanssa toteutettua.

Aineiston perusteella ylempi johto tarvitsi verkostojohtamisen taitoja myös koko hyvinvointialueen palvelujen järjestämistä suunnitellessaan: erityisesti hyvinvointialueen

laajuisen ohjauksen ja neuvonnan palvelun suunnitteluun oli luotu suuri verkosto, joka kattoi useita eri toimialoja. Ohjauksen ja neuvonnan palvelujen suunnittelu liittyy niin palvelujen institutionaaliseen (palvelujen järjestämisen tavat) kuin informatiiviseenkin (palveluista tiedottaminen) ulottuvuuteen. Hyvinvointialueen yhteisessä neuvonnan ja ohjauksen suunnitteluun luodussa isossa projekti- ja ohjausryhmässä toiminta oli kuitenkin sosiaalijohtoon kuvausten mukaan sen verran hidasta, että myös aikuissosiaalityön palvelut olivat pakotettuja alkaa suunnitella omaa ohjauksen ja neuvonnan palveluaan:

”Nyt vasta ollaan yhteisen ohjaus- ja neuvonta-asian kanssa kartotusvaiheessa ja mietitään, että millasta halutaan. Ja ehkä täytyy miettiä, että tehdäänkö kaikki omana toimintana vai ulkoistetaanko osa ja niin edespäin. Elikkä siinä tehdään ihan oman projektiryhmänsä ja ohjausryhmä. Mutta nyt kävi jo selväks, että tää on niin iso hanke ja rahotusta alkulähtöön jonkun verran on tullu [...] valtion taholta. Mutta ne on vasta aika pieniä rahoja. Et oikeestihan tällästen taustaohjelmien muodostaminen näinkin kattavan palvelutarjonnan taakse, tiedetään, että hintalaput on ihan toista luokkaa. Elikkä nyt jo tiedetään, että kovin nopeesti me ei tän asian kanssa päästä eteenpäin. [...] Et jonkinlainen varmaan oma väliaikainen systeemi tähän pitää luoda, koska tätä yhteistä, kaunista järjestelmää ei kovin nopeesti saada kyllä pystyyn.” [V1, ylempi johto]

#### 6.4 Muutos- ja kehittämisjohtamisosaaminen

Aineiston perusteella **muutos- ja kehittämisjohtamisen** osa-alue oli merkittävässä roolissa aikuissosiaalityön palvelujen hyvinvointialuesiirtymän aikaista saavutettavuutta edistävässä johtamisessa. Muutos- ja kehittämisjohtamisosaamiseen sisältyy Zittingin ym. (2019) mukaan muun muassa organisaation suunnittelu ja kehittäminen, uusien toimintatapojen muotoilu sekä palvelujen laadun parantaminen. Muuttuvassa toimintaympäristössä ja massiivisen palvelurakennemuutoksen keskellä painottuu muutosjohtamisen tärkeys (ks. esim. Mylärinen 2014) ja ymmärrys muutosprosessista. Aineistosta oli havaittavissa tutkimuksen ajallisen kontekstin tuoma tarve niin asioiden kuin ihmistenkin johtamiselle massiivisen palvelurakennemuutoksen aikana. Sosiaalijohto kuvasi aineistossa hyvinvointialuesiirtymän alun olleen johtajillekin hyvin raskas, kuten ylempään johdon edustaja puheenvuorossaan kertoo:

”No se on, ku tää on koko tää hyvinvointialueelle tulo, sen takii se alkuvuosihan oli ihan järkyttävän raskas, kun mä olin siin päällikön hommassa. Ku meil on [monta] kuntaa, joitten kaikkien [...] aikuissosiaalityön pitäis yhtenäistää se toimintatapa, et kaikki, et oot sä sitten [kunnassa D] tai [kunnassa C] tai [kunnassa B], niin sul on mahdollisuus samoihin palveluihin. Se on hieno ajatus. Mut miten se tehdään tolleen ihan johtamisenki kannalta, niin on kyl ihan hiton haastavaa.” [V3, ylempi johto]

Kuten edellä olevasta aineisto-otteesta on tulkittavissa, sosiaalijohtoa ohjasi työssään hyvinvointialuemuutokselle asetetut poliittiset tavoitteet (saavutettavuuden institutionaalinen

ulottuvuus), joiden käytännön toteuttaminen oli kuitenkin haastavaa. Aikuissosiaalityön johtaminen keskellä muutosta edellytti aineiston perusteella johtajilta – ja työntekijöiltä – ketteryyttä ja uuteen sopeutumista, kuten lähijohdon edustaja kuvaa:

”Mä oon ilonen siitä, että vaikka niitä muutoksia on siis tullut oikeesti, et silloin keväällä tuntu, että joka viikko tuli uusi ohjeistus, uusi sääntö, uusi muutos. Nyt niitä ei tuu onneksi ihan samalla tahdilla mut kuitenkin paljon, ja aina jotain tarkennetaan. Niin tavallaan et henkilöstö on silti jotenkin kauheen muutosmyönteistä. Kyllä ne välillä vähän silleen, et ”joopa joo taas tällstä” tai vähän että ”ai, nytkö mennäänkin tähän suuntaan”. Varsinkin kun itte on joutunut välillä silleen, et nyt me tehään näin, ja sit kolmen viikon päästä, ei kun me tehäänkin tonne suuntaan. Et unohtakaa se mitä mä sanoin kolme viikkoa sitten, tehäänkin tähän suuntaan tätä juttua. Kylhän ne joskus vähän hymähdellyt tai joskus joku vähän kritisoinutkin, että no miks tälleen, mut silti ne on lähtenyt mukaan ja ne ei vastusta mitään muutoksia. Musta se on kauheen positiivista.” [V5, lähijohto]

Aineistosta on tulkittavissa, että sosiaalijohto tunnisti muutosprosessin olevan myös työntekijöiden mielen sisäinen prosessi, joka korostaa ihmisten johtamisen tärkeyttä keskellä hyvinvointialuesiirtymää: tällöin tarvitaan samanaikaisesti sekä henkilöstöjohtamisen että muutosjohtamisen taitoja. Sosiaalijohto kertoi käyneensä keskusteluja työntekijöiden kanssa muun muassa muuttuvista työnkuvista ja henkilöstön osallisuudesta palvelujen kehittämisessä. Sosiaalijohdon kuvausten mukaan hyvinvointialuesiirtymän ensimmäinen puoli vuotta meni pääasiassa perustoimintojen sujumisen varmistamiseen, jolloin resurssia palvelujen kehittämiseksi vapautui työntekijätasolla vasta ensimmäisen hyvinvointialuesiirtymävuoden loppupuolella, kuten ylemmän johdon edustaja puheenvuorossaan kuvaa:

”Ja sehän on harmi, että nyt sitten tästä isosta muutoksesta johtuen, niin tää strategiatyön valmistelu silloin keväällä, ja oikeestaan jo viime vuoden puolella, niin jouduttiin tekemään näin päin, että siinä aika paljon on ollu nimenomaan sitten se johto tekemässä sitä. Vaikka tietysti tavoitteena ois ollu se, et oltas saatu enemmän jo siinä vaiheessa henkilöstöön siihen mukaan. Mut siihen ei vaan kerta kaikkiaan ollu mahdollista. Jos me oltas keväällä ruvettu puhumaan siitä työntekijöille ja tiimeillä, että miten he tulee mukaan tähän valmisteluun, niin hehän ois revenny liitoksistaan. Koska se työkenttä oli niin sekasin silloin keväällä näiden kaikkien muutosten myötä.” [V1, ylempi johto]

Sosiaalijohto pyrki aineiston perusteella tukemaan henkilöstöä muutoksessa tarjoamalla mahdollisuuksia keskustelulle. Tällaisissa tilanteissa muutosjohtamisen taidot kytkeytyvät henkilöstöjohtamisen osa-alueeseen sisältyvään vuorovaikutteiseen ihmisjohtamiseen. Konkreettisenä toimena esimerkiksi eräs ylemmän johdon edustaja halusi osallistua seutunsa aluetiimeihin, jotka toimivat myös alustana yhteiselle keskustelulle muutoksen keskellä:

”... mä haluun olla, vaik mä nyt oon täällä päällikkötasolla, niin mä haluun kuitenkin olla, et ne työntekijät tietää mut [...], niin mä käyn kerran kuukaudessa niitten isoissa tiimeissä ja siellä on aina sit semmosta ihan lepposaa keskustelua aiheesta ku aiheesta, niin kyllä siellä monesti tulee sellasia tilanteita et miten tää, tai sitä, että te teette edelleen esimerkiks niin ku [kunnassa B] on aina tehty, vaikka pitäs tehdä jo niin ku hyvinvointialueella tehään. Kyl tää aika pitkä tie varmaan vielä on.” [V2, ylempi johto]

Sosiaalijohto puhui aineistossa siitä, että vaikka hyvinvointialuesiirtymää oltiinkin valmisteltu ja suunniteltu etukäteen, oli näin suuressa muutoksessa mahdotonta varautua kaikkeen, jolloin havaittuihin epäkohtiin tuli reagoida nopeasti – näin esimerkiksi tilanteessa, jossa taloudellisen tuen hakemusten käsittelyn uudelleenorganisoinnin yhteydessä osa hakemuksista osoitettiin epähuomiossa yksikköön, jossa ei kellään työntekijällä ollut oikeuksia järjestelmään, jossa hakemuksia käsiteltiin. Tällaiset palvelurakenteen muutoksiin liittyvät tilanteet (saavutettavuuden institutionaalinen ulottuvuus) edellyttivät lähijohtajilta aineiston perusteella nopeaa reagointi- ja organisointikykyä. Ketterää johtamista ja nopeaa reagointia ennalta-arvaamattomat tilanteet edellyttivät myös ylemmältä johdolta. Alla olevassa aineisto-otteessa ylemmän sosiaalijohdon edustaja kuvaa, kuinka muutosprosessin ennakoimattomuus vie paljon resurssia vielä ensimmäisen vuoden lopullakin:

”...kyl mun täytyy sanoo, et kyl mäkin oon ihan välillä siis niin pyörryksissä, kun vie just tosiaan ton jonkun yhden asiaan eteen ja sit sielt tuleekin, että miten tämä asia ei ole siirtynyt hyvinvointialueella tai jotenkin. Vähän semmosta... että no mistä helvetistä minä tiedän, miks tää ei oo siirtyny mut tilanne on tää ja jotain pitäs tehdä. Ja sit tuleekin kauhee, sit lähtee show, nyt pitää kutsuu ne ja nää ja noi paikalle. Jotenkin [...] viikottain tulee semmosia, et miten tää voi olla, että tästä ei oo puhuttu tai miten tää voi olla, että tätä ei oo sovittu tai jotenkin. Jotenkin mä vähän, kyl mä... et mitä se mejän valmistelu oli kun me ollaan näin hukassa [naurahtaa], vaikka on paljon siis hyviäkin asioita, mutta sitten jotenkin hirveesti menee siihen resurssia.” [V2, ylempi johto]

Aineiston perusteella sosiaalijohto vei hyvinvointialuemuutosta ja palvelujen kehittämistä eteenpäin hyvinvointialuesiirtymän ensimmäisenä vuonna esimerkiksi käymällä työnjaollisia keskusteluja vastuurajoista sekä kuvaamalla aikuissosiaalityön sisäisiä prosesseja mahdollistaakseen saumattomat ja aukottomat palvelupolut asiakkaille (saavutettavuuden institutionaalinen ulottuvuus):

”Esimerkiks mun mielest se prosessien kuvaaminen on se yks ehkä semmonen, selkein semmonen käytännön juttu, mitä tehdään. Niin siinä tavallaan aika hyvin näkyväks tehdään se, että mikä se on se kenenki toimijan tehtävä ja rooli. Ja jääkö sinne semmosia mustia aukkoja, et kukaan ei ookaan ottamassa tästä koppia. [...] Mutta sit siinä kohtaa, kun pitää jotain lähtee muuttamaan niitä rakenteita, ja varsinkin jos ne on sellasia, mitkä tosiaan, on vaikka semmosia asioita, mitkä on aina tehty jollakin tavalla. Niin sitten sen muuttaminen on sitten se isoin työ. Että vaikka tavallaan nähtäis se hyöty ja se tarve,



niin se, että se oikeesti sitten saadaan tehtyä, niin se on oikeestaan sitten ehkä se aikaa vievin osuus siinä. [...] ” [V1, ylempi johto]

Aineiston perusteella lähijohtajien tehtäväksi asetui muutoksen myötä muuttuneiden käytäntöjen (saavutettavuuden institutionaalinen ulottuvuus) rantauttaminen ja asioista tiedottaminen (saavutettavuuden informatiivinen ulottuvuus) asiakastyötä tekevien suuntaan. Aineistosta oli tulkittavissa, että lähijohtajien roolit poikkesivat toisistaan esimerkiksi sen mukaan, millaista seutua he johtivat, kuinka pitkään he olivat olleet nykyisessä työssään tai kuinka hyvin resursoitua aikuissosiaalityö heidän vastualueellaan oli. Aineiston perusteella muutosprosessin johtaminen ja muutoksen rantauttaminen käytäntöön näyttäytyi aikaa vievänä prosessina.

Aineisto sisälsi runsaasti sosiaalijohdon puhetta palvelujen kehittämisestä. Muun muassa henkilöstö- ja talousresurssit (saavutettavuuden institutionaalinen ulottuvuus) raamittivat sosiaalijohdon kertoman mukaan palvelujen kehittämistä hyvinvointialuesiirtymän ensimmäisenä vuonna. Sosiaalijohto kuvasi puheessaan työntekijätason olevan sitoutunutta ja halukasta kehittämään palveluja, mitä ilmentää lähijohdon edustajan puheenvuoro:

”Se sitoutuminen ja semmonen kehittämishalu. Ja kyllä meillä on aika hyvin, jos on vaikka, että nyt ois tämmönen työryhmä, jossa pitäisi sopia rakenteista ja yhteistyöstä, niin kyllä mun mielestä sinne lähtee ihmisiä.” [V6, lähijohto]

Tarve prosessien kuvaamiseen ja kehittämiseen nousi aineiston perusteella erityisesti hyvinvointialuemuutoksen myötä asetetusta palvelujen yhtenäistämisen vaateesta (saavutettavuuden institutionaalinen ulottuvuus). Aikuissosiaalityön toteuttamistavat vaikuttivat aineiston perusteella olleen ennen palvelurakennemuutosta alueittain erilaisia (saavutettavuuden institutionaalinen ja fyysinen ulottuvuus), joten hyvinvointialuesiirtymän myötä myös käytäntöjä tuli yhtenäistää hyvinvointialueen sisällä. Sosiaalijohto pyrki aineiston perusteella osallistamaan asiakastyötä tekeviä myös prosessien kehittämiseen, kuten ylempään johdon edustaja kuvaa:

”No sitte totta kai me täällä koko aika hulluna näitä prosesseja yritetään hioa ja miettiä, et tänäänki ollaan mietitty tossa, että miten kuntouttavan työtoiminnan osalta tai sosiaalisen kuntoutuksen osalta päätöksien teko ja miten se prosessi kulkee, niin näitä pitää alkaa nyt tekemään ja työntekijät otetaan tietysti mukaan siihen, et miten saadaan niitä, semmoiset prosessit että ei tartte arvailla että miten tää menee vai meneeks tää nyt näin.” [V3, ylempi johto]

Palvelujen kehittämistyötä tehtiin aineiston mukaan useimmiten monialaisessa yhteistyössä, jolloin sosiaalijohtajat tarvitsivat samanaikaisesti niin verkostojohtamisen kuin muutos- ja kehittämisjohtamisen osaamisalueita:

”Ja tosiaan tää on tilannekatsaus siinä mielessä, että se tehtävänantohan on jo saatu ja mandaatti siihen, että tää laitetaan pystyyn. Mut se, mitä tossa pitää ainakin vielä nyt sitten käydä läpi, ja toivottavasti ihan sopia, on se, että mikä taho ottaa vetovastuulleen sen [palvelu]kokonaisuuden, niin se on siinä tärkeä. Ja toisaalta, et miten tää koko kokonaisuuden ohjaus- ja ohjausryhmätoiminta järjestetään. Mut sitten joo, [...] homma käynnistyy [...] ja sitä mukaan sitten [...] asiakas kerrallaan lähetään tekemään ja toimintamalli rakentuu ja jalostuu siinä sit matkan varrella. Mutta tärkeintä, että alotetaan.” [V8, ylempi johto]

Aineiston mukaan sosiaalijohto teki kehittämistyötä muuttuneen toimintaympäristön ja organisaatorakenteen myötä erityisesti uusien ja jo olemassa olleiden palvelujen kehittämisen, tehtävien ja työnkuvien selkeyttämisen sekä asiakkaiden sujuvampien palvelupolkujen eteen (saavutettavuuden institutionaalinen ulottuvuus), kuten alla olevasta ylempään johtoon kuuluvien henkilöiden keskustelusta ilmenee:

”Nonni. Tekemistä riittää ja hyviä yhteistyönostoja. Elikkä ihan samaa tarvetta meillä ehkä ylipäänsä miettiä sitä aikuissosiaalityön ja mielenterveys- ja päihdepalvelujen sitä asiakkaiden prosessia ja kaikkea siihen liittyvää, niin varmaan tästä ois hyvä jotkut työpajat [...] voitais hyödyntää toisiamme ja osaamista yhdessä enemmän [V1, ylempi johto]

Ja sitten muutenkin mä ajattelen siis sillä tavalla, et jotenki kaikki tämmöiset selkeytykset siihen, että missä on asiakkaan omatyöntekijä ja milloin me ollaan työparina ja mitä missäki tilanteessa tehdään, ni säästyään turhilta epäselvyyksiltä.” [V12, ylempi johto]

Konkreettisina toimina sosiaalijohto suunnitteli aineistossa erilaisten, pääasiassa monialaisten työpajojen, yhteistyöryhmien tai verkostotapaamisten myötä erilaisten toimintasuunnitelmien ja käytännön työskentelymallien tekemistä palvelujen ja palvelupolkujen kehittämiseksi:

”Ja tää on nyt konkreettisesti, että otetaan tää työn alle. Ollaan sopimassa vielä pienemmällä porukalla tapaaminen, jossa tehdään toimintasuunnitelma, et kuinka lähetään tätä [...] viemään eteenpäin, mutta ei siinä muuta kun, että kootaan porukat, sovitaan tapaamiset, lähetään liikkeelle, lähetään asiakastyön kautta liikkeelle, kehitetään siinä yhdessä tehden samaan aikaan sitä mallia, et minkälaiseks me saadaan se muodostumaan. Ja totta kai ennenkö saadaan ensimmäinen tapaaminen koolle, niin me tarvitaan myöskin se verkosto ja sen jäsenet. Elikkä ihan konkreettisesti [terveydenhuollon edustaja]t, jotka osallistuu siihen ensimmäiseen palaveriin yhdessä muun verkoston kans. Ja muu verkosto varmaankin, jos mä ny heitän lähtökohtaisesti, niin meiltä sosiaalipalveluista, tarvitaan TE-toimistosta, tarvitaan Kelasta, toivottavasti mielenterveys-päihdepalveluista saadaan myös osallistuja mukaan. Mutta joo. Homma

etenee, ja nyt hyvin vahvasti lähetään sen, painottamaan sitä tekemistä ja konkretiaa sen osalta.” [V8, ylempi johto]

Aineistossa sosiaalijohto keskusteli myös paljon digitalisaation tuomista mahdollisuuksista tuottaa palveluita tai parantaa sosiaalipalvelujen institutionaalista ja informatiivista saavutettavuutta. Keskustelua käytiin erityisesti siitä, millaiset digitaaliset ratkaisut palvelisivat parhaiten sosiaalihuollon asiakaskuntaa. Osa sosiaalijohdosta tuotti huolipuhetta siitä, että nykyiset digitaaliset ratkaisut pohjautuvat pitkälti terveydenhuollon järjestelmiin, jolloin ne eivät välttämättä palvele sosiaalihuollon asiakaskuntaa. Aineiston perusteella sosiaalijohdon rooli näyttäytyi uusien toimintatapojen ja palvelumuotojen sekä kehittämistyön mahdollistajana, mitä ilmentää ylempään johdon edustajan esittämä puheenvuoro:

”Niin, siis mä oon aika kova ottaa kaikkia yhteisiä työryhmiä missä asioita kehitetään, mutta nythän on paljon just näitä digipalveluita. Ne tulee ihan niin ku tarjottimella et näihin pitäs tarttua, niin niihin vaan sit pitää tarttua.” [V2, ylempi johto]

Aineiston perusteella muutos-, kehittämis- ja verkostojohtamisosaamista edellyttävää monialaisen yhteistyön ja uusien tai organisaatiomuutoksen myötä muuttuneiden palveluiden kehittämisessä (saavutettavuuden institutionaalinen ulottuvuus) oli vielä edessä työtä. Sosiaalijohto kuvasi ensimmäisen hyvinvointialuesiirtymävuoden olleen kuormittava myös sosiaalijohtajille itselleen. Sosiaalijohdon mukaan resurssia palvelujen kehittämiseen niin johdolla kuin asiakastyötä tekevilläkin voisi olla enemmän, kun perustoiminnot on saatu vakautettua ja muutoksen tuoma sekavuus alkanut tasaantua:

”No kyl toi nyt on agendalla toi monialaisen työn kehittäminen. Kyl se on se mihin tässä paukut nyt laitetaan sitten, ja keväällä varsinkin [...] toi ikäihmisten kanssa se homma on nyt on edenny jo, mutta sitten onhan tässä aika iso työsarka sitten, et se noitten muitten [sosiaalihuollon palvelujen] kanssa saadaan. Kyl mä luulen et se on varmaan semmonen, mikä täs tulee lähitulevaisuudes viemään eniten sitä resurssia sitten. [...] Meillä ois niitten kanssa hyvät, yhteiset, toimivat käytännöt. Saavutettavuuden suhteen [...] et meillä on niitä suunnitelmia, on sosiaalisen kuntoutuksen ryhmiä, jalkautuvaa sosiaalityötä, sithän tietysti kaikki puhuu tästä yhteisösosiaalityöstä. Meillä ei oo nyt, meillä on [...] jonkunnäkösiä kahvitupia tai lähiötupia, mut ne taitaa olla vähän menneen talven lumia. Mä muistan, kun niitä kovasti joskus kehiteltiin ja pistettiin alulle, mutta ne taitaa olla aika lailla tällä hetkellä niin, et niitä ei juurikaan oo, tai jos on, niin ne on kunnan toimintana ja hyvin pienimuotosena. Mut kyllähän toi tämmönen yhteisösosiaalityön ja sosiaalisen kuntoutuksen kehittäminen ja sen et ihmiset saavuttaa semmosia, niin ne on varmaan sit myös niitä kevään, tai, no, mä sanon koko ajan kevään ku mä aattelen et tää loppuvuos on ihan räpiköintiä tässä, et selviää hengissä, mutta [naurahtaa [...]] niitä semmosia isompia asioita mihin täytyy ottaantua.” [V2, ylempi johto]

## 6.5 Konteksti- ja substanssiymmärrys osana johtamisosaamista

Vaikka aineistosta oli tulkittavissa, että aikuissosiaalityön johtajat tarvitsivat työssään paljon osaamista erityisesti henkilöstöjohtamisen, verkostojohtamisen sekä muutos- ja kehittämisjohtamisen osa-alueilta, oli **konteksti- ja substanssiymmärrys** käytössä olleen aineiston perusteella hyvin keskeisessä roolissa sosiaalijohtajien osaamisessa hyvinvointialuesiirtymän ensimmäisenä vuonna. Konteksti- ja substanssiymmärryksen osa-alueeseen liittyvät esimerkiksi ymmärrys työhön liittyvästä lainsäätelystä ja sosiaalipolitiikasta sekä alan substanssista (Zitting ym. 2019). Aikuissosiaalityön palvelujen saavutettavuuteen liittyvissä aineistokeskusteluissa sosiaalijohtajat nostivat usein esiin aikuissosiaalityön toimintakentän ja sen asiakaskunnan erityisiä piirteitä, jotka tulisi ottaa palveluja järjestettäessä huomioon. Aineiston mukaan sosiaalijohtajat pyrkivät toteuttamaan ja kehittämään aikuissosiaalityön palveluita (saavutettavuuden institutionaalinen ulottuvuus) eettisesti kestäväällä tavalla nostamalla puheessaan esiin esimerkiksi heikommassa asemassa olevien mahdollisuuksia päästä palvelujen piiriin tai palveluiden keskittämisen tuomaa eriarvoisuutta. Aineistossa kuultiin myös sosiaalijohdon kuvailua siitä, miten tärkeää on, että hyvinvointialueen ylimmälle johdolle saataisiin siirrettyä sitä konteksti- ja substanssiymmärrystä, jota asiakasrajapinnassa työskentelevillä on, jotta päätöksiä pystyttäisiin tekemään riittävän ja relevantin tiedon valossa (saavutettavuuden informatiivinen ulottuvuus):

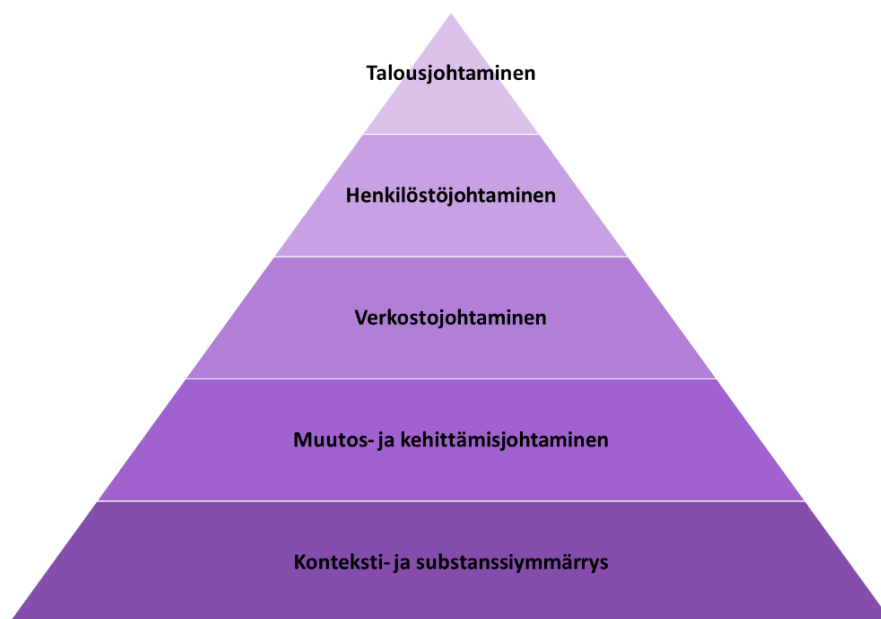
”Elikkä nyt mä näkisin kauheen oleellisena sen, että kun [...] tätä raportointia tapahtuu ja tietoa saadaan, niin [...] mietittäisiin, että mitenkä sitä viedään henkilöille ja raportoidaan [...] kuntatasolla ja siellä aluehallintotasolla. Ja tavallaan niiden päättäjien, jotka päättää meidän palveluista, et se tieto lisääntys siellä, [...] ku heillä kuitenkin saattaa olla se kokemus ja se kosketuspinta meidän asiakaskuntaan aika pitkä. Eli [...] ku meillä on se tieto, [...] me nähdään päivittäin, minkälaista on elää toimeentulotuella ja sit siel päättäjätasolla ku tehdään meidän toimintaan vaikuttavia päätöksiä ja asiakkaiden elämään vaikuttavia päätöksiä, niin tämän porukan ja sen tiedon vieminen tästä nykyhetkestä [...]. Kun entisaikaan niin mun mielestä oli ennen HVA:ta niin oleellinen kysymys se, et kuinka kuntapäättäjille saatiin sitä yleistä tiedonnousua siitä, että mitä yhteiskunnas tapahtuu ja minkälainen on tää meidän hyvinvointikehitys tai pahoinvointikehitys ja tämmöiset ilmiöt ja mitä kaikkia ilmiöitä on. Niin siis vastaavanlaisesti nyt ku ollaan HVA:lla, niin sen tiedon tuottaminen sinne semmoisessa muodossa, että se lisää tietoisuutta meidän yhteiskunnassa siel jossain päättäjätasolla.”  
[V10, lähijohto]

Aineiston perusteella sosiaalialan johtajat tarvitsevat työssään lainsäädäntöosaamista. Hyvinvointialuesiirtymän ensimmäisen vuoden aikana lainsäädäntöön oli tullut muutoksia, jotka vaikuttivat siihen, millaisia palveluja, missä muodoissa ja kenen vetovuonna

aikuissosiaalityön asiakkaille tuotettiin (saavutettavuuden institutionaalinen ulottuvuus). Aineiston mukaan sosiaalijohto pyrki tulkitsemaan lainsäädöksiä asiakkaiden edun näkökulmasta ja siten tekemään johtajan työtä sosiaalityön etiikan mukaisesti:

”...kun mäkin ajattelen niin et okei, et no meil on laki, joka ohjaa mejän työtä, mut meillä on ihmisiä jotka tarvii palveluita, niin jos meillä on se ykskin papparainen tuolla tai yksinäinen mies tuolla metsässä, joka asuu jossain omakotitalossa ja se ei pääse palveluiden piiriin, niin mejän pitäs miettiä, et miten me saadaan se sieltä liikkuu, ja sit kattoo, et miten se laki nyt tähän, et miten me nyt toteutetaan näitä, eikä niin, että ku lain mukaan sitä ja lain mukaan tätä.” [V2, ylempi johto]

Kaikkiaan voidaan todeta, että aineiston perusteella sosiaalijohdon rooli aikuissosiaalityön saavutettavuuden edistämisessä on merkittävä. Aikuissosiaalityön saavutettavuus näyttäytyi yhtenä tutkimuskohteena olevan hyvinvointialueen strategisena tavoitteena, joka antaa sosiaalijohtolle myös mandaatin toimia sitä edistävästi. Sosiaalijohdon kuvaukset johtamisen aktiivisista teoista tai niiden suunnittelusta liittyivät ensimmäisen hyvinvointialuemuutosvuoden aikana erityisesti saavutettavuuden institutionaaliseen ulottuvuuteen. Sosiaalijohto kuvasi puheessaan toimivansa työssään kehittämisen ja toiminnan mahdollistajana sekä tiedon välittäjänä työntekijöiden ja ylemmän johdon välillä. Tällöin heillä on yhtäältä mahdollisuus tuoda ylemmän johdon tietoon asiakasrajapinnassa työskentelevien havaintoja saavutettavuuden epäkohdista, toisaalta heillä on johtajina myös mahdollisuus omalla työskentelyllään ja vaikutusvallallaan pyrkiä edistämään palvelujen saavutettavuutta. Sosiaalijohtajat tuottivat aineistossa puhetta aikuissosiaalityön palvelujen hyvinvointialuesiirtymän aikaiseen saavutettavuuteen liittyvissä kysymyksissä erityisesti muutos- ja kehittämisjohtamisen osaamisesta (ks. Kuva 9).



Kuva 9. Aineistosta tulkittu johtamisosaamisen perusta hyvinvointialuesiirtymän aikaisen aikuissosiaalityön saavutettavuuden kysymyksissä.

Saavutettavuuden edistämiseksi keskellä massiivista palvelurakennemuutosta sosiaalijohto tarvitsee analyysini mukaan työssään niin henkilöstö-, verkosto- kuin muutos- ja kehittämisjohtamisenkin osaamista. Aineistosta on kuitenkin tulkittavissa, että sosiaalijohtajien työn perustana toimii konteksti- ja substanssiymmärrys yhdistettynä sosiaalityön etiikkaan – myös saavutettavuuden ulottuvuuksiin liittyvissä kysymyksissä. Tämä ei noussut sosiaalijohtajien puheissa varsinaisesti erityisen usein esiin, vaan oli tulkittavissa aineistossa ennemminkin sosiaalijohtajien toimintaa läpileikkaavana periaatteena ja kaiken sosiaalityön johtamisen perustana. Huomioon otettavaa on, että tutkimuksen kohteena oleva hyvinvointialue oli kooltaan keskisuuri ja siten myös johtamisrakenteiltaan maltillisen kokoinen, mikä mahdollisti suuremman keskusteluyhteyden eri johtotasojen välillä.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkielmassani olen tarkastellut aikuissosiaalityön hyvinvointialuesiirtymän aikaista saavutettavuutta ja saavutettavuuden edistämiseen liittyvää johtamisosaamista sosiaalijohdon näkökulmasta. Aikuissosiaalityön saavutettavuuden tarkastelun tärkeyttä korostaa saavutettavuuden nostaminen yhdeksi hyvinvointialuemuutokselle asetetuista poliittisista tavoitteista (Valtioneuvosto 2022) sekä se, että kansalaisten tyydyttämättömässä palveluntarpeessa on havaittu kasvua jo ennen hyvinvointialuesiirtymää (ks. esim. Ilmarinen ym. 2019). Saavutettavuuden tarkastelu on tärkeää myös asiakkaiden asiakasturvallisuuden varmistamiseksi. Tämän tutkimuksen tavoite on tuottaa lisäymmärrystä aikuissosiaalityön saavutettavuudesta sosiaalityön sekä sen palvelurakenteiden kehittämisen ja johtamisen tueksi. Tutkimusta sosiaalipalvelujen saavutettavuudesta on Suomessa tehty jonkin verran (esim. Vanjusov 2022; Raitakari 2023), mutta tutkimus aikuissosiaalityön saavutettavuudesta on ollut merkittävästi harvalukuisempaa (ks. esim. Iivonen & Kivipelto 2022; Nurkkala & Majava 2022). Myös sosiaalialan johtamiseen liittyvä tutkimus on vähäistä (ks. esim. Lammintakanen ym. 2016, 5). Tutkimukseni sijoittuikin siis pitkälti tieteellisesti kartoittamattomalle alueelle yhdistäen näitä kahta vähäisesti tutkittua aluetta ainutlaatuisessa ajallisessa kontekstissa.

Tutkimukseni aineistona käytin keski-suurelta hyvinvointialueelta hyvinvointialuesiirtymän ensimmäisen vuoden (2023) aikana kerättyä kokous- ja haastatteluaineistoa. Näistä käytännön ja teoreettisen mielenkiinnon lähtökohdista asiaan perehtyäkseeni, analysoin aineiston teoriaohjaavasti hyödyntäen Vanjusovin (2022) jaottelua saavutettavuuden viidestä ulottuvuudesta (institutionaalinen, informatiivinen, fyysinen, taloudellinen ja kokemuksellinen saavutettavuus) sekä johtamisen osalta Zittingin ym. (2019) jäsenystä siitä, millaista johtamisosaamista (henkilöstöjohtaminen, talousjohtaminen, verkostojohtaminen, muutos- ja kehittämisjohtaminen sekä konteksti- ja substanssiosaaminen) sosiaali- ja terveysalalla työskentelevät johtajat yleisten johtamistaitojen lisäksi työssään hyödyntävät.

Sosiaalityölle luonteenomaista on olla kytköksissä siihen historialliseen aikaan ja paikkaan, jossa se toteutuu (Juhila 2018, 190). Tämä tutkimus toteutettiin keskellä historiallisen suurta palvelurakennemuutosta (ks. esim. Satka & Pohjola 2022, 293) ja se kohdistui eräälle tuon muutoksen myötä muotoutuneelle hyvinvointialueelle. Muutos vaikutti aikuissosiaalityön

toteuttamiseen monin eri tavoin tuoden samanaikaisesti muutoksia palvelujen tuottamisen reunaehdoista ja koko palvelujärjestelmän rakenteista lähtien aina arjen sosiaalityön toteuttamiseen asti. Kaikilla näillä vaikutuksilla on edelleen omat vaikutuksensa aikuissosiaalityön palvelujen saavutettavuuteen ja sen edistämistä tukevaan johtamiseen.

## 7.1 Yhteenveto tutkimuksen tuloksista – saavutettavuus

Tutkimuksessani havaitsin hyvinvointialuesiirtymän aikaisen aikuissosiaalityön saavutettavuus olevan moniulotteista ja saavutettavuuden eri ulottuvuudet usein hämärärajoja kytkeytyen ja limittyen myös toisiinsa (ks. myös Vanjusov 2022; Raitakari 2023). Tutkimustulokseni osoittavat, että Vanjusovin (2022) jaottelu saavutettavuuden viidestä ulottuvuudesta päihdepalveluissa (institutionaalinen, informatiivinen, fyysinen, taloudellinen ja kokemuksellinen) oli soveltuva myös aikuissosiaalityön saavutettavuuden tarkasteluun, mikä itsessään on arvokas havainto.

Tutkimustulokseni osoittavat, että aikuissosiaalityön saavutettavuuteen vaikuttavat lukuisat **institutionaaliseen saavutettavuuteen** liittyvät osatekijät, kuten (1) lainsäädäntö ja sosiaalipolitiikka, (2) palvelujen järjestämisen tavat, (3) kriteeristöt ja (4) verkostoyhteistyön rakenteet. Saavutettavuuden institutionaalinen ulottuvuus korostui tutkimuksessa huomattavasti suhteessa muihin saavutettavuuden ulottuvuuksiin. Tämä voi yhtäältä kertoa tutkimuksen ajallisesta kontekstista, jossa aikuissosiaalityön palvelut operoivat massiivisen palvelurakennemuutoksen keskellä. Tai toisaalta myös siitä, että aineistossa kuultiin aikuissosiaalityötä johtavan tason puhetta, joiden tehtävänä on luoda saavutettavuutta mahdollistavia rakenteita, toimintakäytäntöjä ja kulttuureja (ks. myös Niiranen 2004, 226; Trnka ym. 2020, 810). Analyysini osoittikin, että hyvinvointialuesiirtymän kaltaisella palvelurakenteiden massiivisella muutoksella on merkittäviä vaikutuksia aikuissosiaalityön institutionaaliseen saavutettavuuteen: muun muassa muutokset sosiaalihuollon tekemisen reunaehdoissa, palvelujen uudelleenorganisointuminen ja sen vaikutukset esimerkiksi verkostoyhteistyörakenteisiin. Tästä syystä saavutettavuuden näkökulman tulisikin nähdäkseni olla mukana suunnitelmassa uusien palvelu- ja verkostorakenteiden muodostamista. Hyvin keskeistä saavutettavuuden institutionaalista ulottuvuudesta käsin tarkasteltuna on, että lainsäädäntö ja sosiaalipolitiikka tukevat aikuissosiaalityön saavutettavuutta, sillä palvelujen riittävä resursointi



on edellytys sille, että palveluja voidaan ylipäättään riittävässä laajuudessa tuottaa ja, että niiden piiriin on tukea tarvittavien kansalaisten mahdollista päästä.

Tutkimukseni myötä jäinkin pohtimaan, miten haasteellista eettisesti kestäviä, aidosti saavutettavia palveluja ja palvelujärjestelmää on mahdollista kehittää, kun jo ensimmäisenä toimintavuonnaan hyvinvointialueet ovat joutuneet sopeuttamaan toimintaansa merkittävien taloudellisten säästöpainoiden vuoksi. Nähtäväksi siis jää, missä määrin uudistuksen julki-lausuttuja tavoitteita (saavutettavia, oikea-aikaisia, laadukkaita ja saumattomia – ja siten myös vaikuttavia – palveluja) on mahdollista tavoittaa hyvinvointialueiden vaikeissa taloudellisissa tilanteissa. Hyvinvointialueet ovatkin yrittäneet paikata alijäämisiä budjettejaan ensimmäisen toimintavuotensa aikana monin palvelujen saavutettavuuteen liittyvin toimin: esimerkiksi palveluverkkojen kaventaminen ja yt-neuvottelujen jälkeiset henkilöstöresurs-sien kaventamiset, asiakasmaksujen indeksinostot sekä digipalvelujen määrän kasvattami-nen samalla, kun sosiaaliturvaa heikennetään. Kaikki nämä toimet voivat vaikuttaa negatiivisesti aikuissosiaalityön saavutettavuuteen.

Havaitsin tutkimuksessani myös, että hyvinvointialuesiirtymä vaikutti monilta osin heikentävästi aikuissosiaalityön **informatiiviseen ulottuvuuteen** hyvinvointialuesiirtymän ensimmäisen vuoden aikana. Tutkimukseni osoitti, että aikuissosiaalityön informatiivisessa ulottuvuudessa on kyse (1) tiedonkulusta, (2) tiedottamisesta, (3) relevantista tietopohjasta sekä (4) henkilöstön osaamisesta ja tietotaidosta. Tutkimukseni osoitti, että tiedonkulun ja tiedottamisen tärkeys korostuu muutoksessa, jotta aikuissosiaalityön tukea tarvitsevat asiakkaat (tai heitä palvelujen piiriin silloittavat muut tahot) löytävät yhteydenottoväyliä ja paikkaansa pitäviä yhteystietoja, joiden avulla on mahdollista päästä asiakkuuteen myös keskellä palvelurakennemuutosta. Mikäli ajantasaista, riittävää ja ymmärrettävää tietoa esimerkiksi palveluista tai yhteystiedoista ei ole muutoksen keskelläkin saavutettavissa, on vaarana, että apua tarvitsevat kansalaiset eivät löydä palvelujen piiriin (tai luovuttavat tietoja etsiessään) tai saumattomiin palvelupolkuihin muodostuu tiedon kulun ongelmista johtuvia rakenteellisia esteitä. Tutkimukseni mukaan Internet-sivut nähtiin erityisen merkittävänä tiedottamisen väylänä digitalisoituneessa yhteiskunnassa. Väittäisin tutkimukseni pohjalta myös, että tarkoituksenmukaista ja eettisesti kestävästä palveluverkostosta on hyvinvointialueellisesti (ja lopulta kansallisesti) mahdotonta luoda, ellei se pohjautu riittävään ja relevanttiin

ymmärrykseen alueesta, sen väestöpohjasta ja kansalaisten palvelutarpeista (ks. myös Vanjusov 2022). Tämä edellyttää monipuolisen tiedon keräämistä sekä kykyä ja halua hyödyntää tietoa systemaattisesti palvelujen kehittämisen ja poliittisten päätöstenkin pohjana.

Tutkimuksessani havaitsin, että aikuissosiaalityön saavutettavuuden **taloudellinen ja fyysinen ulottuvuus** kytkeytyvät usein toisiinsa – jopa niin selkeästi, että päädyin käsittelemään nämä yhteisen väliotsikon alla tulososiossa 5.3. Tutkimustulokseni osoittavat, että hyvinvointialuesiirtymän kaltainen massiivinen palvelurakennemuutos nosti palvelujen taloudellisesta ja fyysisestä ulottuvuudesta esiin erityisesti palveluverkoston kattavuuteen ja laajuuteen sekä lähipalvelujen ja digitaalisten palvelujen tuottamiseen liittyviä kysymyksiä. Tutkimustulosteni valossa voin todeta, että aikuissosiaalityön asiakaskunnan erityispiirteet huomioden olisi tärkeää, että palveluita on saatavilla monia erilaisia kanavia pitkin. Esimerkiksi digitaaliset palvelut voivat yksilön tilanteesta ja resursseista riippuen joko parantaa tai heikentää aikuissosiaalityön saavutettavuutta. Digipalveluja ei tulisi luoda ainoastaan kustannussäästöjen saavuttamiseksi, sillä silloin on riskinä, että palvelujärjestelmä luo itsessään uudenlaisia syrjäytymismekanismia. Aikuissosiaalityön erityispiirteet huomioon ottaen aikuissosiaalityön tulisi aineistoni valossa olla palvelua, jota toteutetaan myös lähimuotoisesti ja matalan kynnyksen työmuotoja hyödyntäen.

Tutkimuksessani saavutettavuuden **kokemuksellinen ulottuvuus** nousi sosiaalijohdon puheisiin merkittävästi harvemmin kuin esimerkiksi saavutettavuuden institutionaalinen tai informatiivinen ulottuvuus. Tutkimukseni osoitti, että aikuissosiaalityön hyvinvointialuesiirtymän aikaiseen kokemukselliseen saavutettavuuteen vaikuttivat (1) yhteiskunnalliset arvot ja asenteet, (2) kansalaisten kokema luottamus palvelujärjestelmään, palveluihin ja viranomaisiin, (3) kohtaamiset palvelujärjestelmässä sekä (4) itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen. Kunnioittava kohtaaminen ja siitä kumpuavat positiiviset palvelukokemukset voivat edistää aikuissosiaalityön kokemuksellista saavutettavuutta: positiivisten kokemusten kautta negatiiviset ennakkokäsitykset palveluista voivat vähentyä ja vastaavasti luottamus niin palvelujärjestelmään ja palveluihin kuin myös siellä toimiviin viranomaisiin voi kasvaa. Aikuissosiaalityön kokemuksellinen ulottuvuus näyttäytyy siis saavutettavuuden tekijänä, jota jokainen aikuissosiaalityössä työtään tekevä ammattilainen voi omalla toiminnallaan joko heikentää tai parantaa arjenkin työssään. Asian tärkeyttä korostaa sekin, että

kohtaamattomuus tai huono kohtelu voivat aiheuttaa sitä, että juuri he, jotka aikuissosiaalityön palveluita eniten tarvitsisivat, eivät huonoista kokemuksistaan johtuen halua palvelujen piiriin edes hakeutua. Yhtäältä vaikuttava vuorovaikutus siis edesauttaa palvelujen saavutettavuutta, toisaalta palvelujen on oltava alun perinkin saavutettavia muiltakin ulottuvuuksiltaan osin, jotta vaikuttavan vuorovaikutuksen mahdollisuuksia eli kohtaamisia potentiaalisten aikuissosiaalityön asiakkaiden kanssa ylipäättään on. Aikuissosiaalityön asiakastyötä tekevien vuorovaikutustaidoilla on lisäksi merkitystä kokemuksellisen saavutettavuuden näkökulmasta, jotta positiivisia palvelukokemuksia voi asiakkaille muodostua.

Kaikkiaan voidaan kiteymänä todeta, että aikuissosiaalityön palvelujen saavutettavuuteen liittyvät moninaiset rakenteelliset, tiedolliset, taloudelliset, fyysiset ja kokemukselliset tekijät, joissa on edelleen kehitettävää. Tutkimustulosteni perusteella tulkitsen, että aikuissosiaalityön palveluja tulisi (asiakaskunnan erityispiirteet ja heterogeenisyys huomioiden) olla saatavilla monikanavaisesti ja -paikkaisesti. Lisäksi tutkimukseni mukaan tulisi ottaa huomioon, että aikuissosiaalityön saavutettavuudessa on monelta osin kyse myös muiden aikuisille suunnattujen palvelujen (kuten esimerkiksi terveydenhuolto, Kela, kolmas sektori, pankit ja ruokakaupat) saavutettavuudesta, mikä vaikuttaa ihmisten elämäntilanteisiin ja välillisesti lopulta myös aikuissosiaalityöhön ja sen saavutettavuuteen tai sen mahdollisuuteen toimia asiakkaiden silloittajana eteenpäin heidän tarvitsemiinsa palveluihin.

## 7.2 Yhteenveto tutkimuksen tuloksista - aikuissosiaalityön saavutettavuuden johtaminen

Havaitsin tutkimuksessani, että aikuissosiaalityön saavutettavuuden toteutuminen paikantuu suureksi osaksi johtavan tason strategiseksi asiaksi (ks. myös Niiranen 2004; Heikka 2008; Trnka ym. 2020, 810), sillä se edellyttää toteutuakseen toimivia rakenteita sekä palvelujen saavutettavuutta tukevaa johtamista. Hyvinvointialuesiirtymän ensimmäisenä vuonna sosiaalijohto operoi tilanteessa, jossa arjen sosiaalityön toteutumisesta ja palvelujen saavutettavuudesta oli huolehdittava samalla, kun rakenteet ja käytännöt olivat suuressa muutoksessa. Tutkimukseni osoitti, että sosiaalialan johtajat tarvitsivat hyvinvointialuesiirtymän ensimmäisen vuoden aikana aikuissosiaalityön saavutettavuuden edistämässä laaja-alaista johtamisosaamista. Tutkimallani hyvinvointialueella sosiaalijohto pyrki edistämään aikuissosiaalityön saavutettavuutta monin toimin: muun muassa panostamalla henkilöstön veto- ja

pitovoimaan (henkilöstöjohtaminen), luomalla uusia verkostorakenteita (verkostojohtaminen), kehittämällä palveluita sekä johtamalla kompleksista ja kuormittavaa muutostilannetta (muutos- ja kehittämisjohtaminen). Tutkimukseni ilmensi sitä, että valmisteltukin palvelurakennemuutos on usein kompleksinen ja paikoin ennalta-arvaamaton, mikä edellyttää sosiaalijohtajilta ketterää, nopeasti reagoivaa johtajuutta.

Tutkimukseni perusteella sosiaalijohtajien kuvaukset johtamisen aktiivisista teoista tai niiden tarpeesta liittyivät useimmiten saavutettavuuden institutionaaliseen ulottuvuuteen. Havaitsin tutkimuksessani, että saavutettavuuden kehittäminen edellyttää johtajilta kykyä tarkastella asioita moninäkökulmaisesti samalla, kun he tasapainottelevat asiakkaiden edun ja toiminnalle asetettujen reunaehtojen välillä. Yleisten johtamistaitojen lisäksi johtajat tarvitsevat aikuissosiaalityön palvelujen edistämisessä tutkimukseni mukaan siis **henkilöstö-, talous-, verkosto-, muutos- ja kehittämisjohtamisosaamista sekä konteksti- ja substanssiymmärrystä**. Tutkimuksessani havaitsin erityisesti muutos- ja kehittämisjohtamisen sekä verkostojohtamisen nousevan esiin aikuissosiaalityön hyvinvointialuesiirtymän aikaisen saavutettavuuden edistämisessä. Tutkimukseni perusteella tulkitsin myös, että konteksti- ja substanssiymmärrys on saavutettavuuden kysymyksissä se johtajuuden perusta, jonka tulisi suunnata muita johtamisen osa-alueita. Eettisesti kestävän, saavutettavan palvelujärjestelmän rakentamisen ja asiakasturvallisuuden näkökulmasta tarkasteltuna olisikin tärkeää, että sosiaalihuollon päättävissä johtoasemissa työskentelee henkilöitä, joilla on riittävästi ymmärrystä alan substanssista ja kontekstista. Konteksti- ja substanssiymmärryksen lisäksi keskeisenä näyttäytyi työskentelyn perustuminen sosiaalityön etiikkaan, jolloin myös sosiaalijohtajat pyrkivät omalla toiminnallaan aikaansaamaan asiakkaiden edun mukaisesti tuotettuja palveluja ja rakentamaan sellaisia asiakkuuteen pääsemisen väyliä, joissa otetaan huomioon sosiaalityön etiikan mukaisesti heikommassa asemassa olevat henkilöt.

### 7.3 Tutkimustulosten merkitys tiedeyhteisölle ja sosiaalityön käytännölle

Kotimainen tutkimus aikuissosiaalityön saavutettavuudesta on ollut hyvin vähäistä (ks. esim. Iivonen & Kivipelto 2022; Nurkkala & Majava 2022). Myös sosiaalialan johtaminen on tutkimuksellisesti jäänyt kansainvälisestikin liian vähälle huomiolle – saavutettavuuden johtamisen näkökulmasta olemattomallekin. Tämä pro gradu asettui siis sekä aikuissosiaalityön

saavutettavuuden kuin sen johtamisenkin näkökulmasta tutkimukselliselle katvealueelle tuottaen tiedeyhteisölle uutta ymmärrystä aikuissosiaalityön saavutettavuudesta, sen moninaisista ulottuvuuksista sekä sen edistämiseen kytkeytyvästä johtamisosaamisesta. Tämän lisäksi pro gradussa tarkasteltiin historiallisesti ainutlaatuista muutoksen ajanjaksoa, hyvinvointialuesiirtymää, ja se tuotti siten lisäymmärrystä aikuissosiaalityön saavutettavuudesta ja siihen kytkeytyvästä johtamisosaamisesta keskellä muuttuvaa toimintaympäristöä. Tämä tieto on nähdäkseni hyödyllistä myös yhteiskunnan resilienssin kannalta, sillä se tuottaa ymmärrystä siitä, millaisiin tekijöihin niin ennakoitujen (esim. sote-palvelurakennemuutos) kuin ennakoimattomien (yhteiskunnalliset murroskohdat laajemmin) muutosten aikana tulisi aikuissosiaalityön saavutettavuuden näkökulmasta kiinnittää huomiota.

Tutkimukseni avulla käytännön sosiaalityön on mahdollista saada lisäymmärrystä aikuissosiaalityön saavutettavuuden eri ulottuvuuksista sekä niissä havaituista epäkohdista. Tämä tieto on hyödyllistä johtotason lisäksi myös arjen asiakastyön tekijöille auttaen heitä toimimaan työssään päivittäin palvelujen saavutettavuutta edistävästi. Samalla tutkimus tuottaa lisätietoa myös sosiaalityön palvelujen ja palvelujärjestelmän sekä yhteiskunnan resilienssin kehittämisen pohjaksi. Aikuissosiaalityön tukea tarvitsevat kansalaiset eivät voi ongelmallisine elämäntilanteineen odottaa, että muutos saadaan valmiiksi tai riittävän pitkälle (esimerkiksi vakiintuneempaa palvelujärjestelmää ja yhtenäisiä toimintatapoja), vaan palvelujen institutionaaliseen, informatiiviseen, fyysiseen, taloudelliseen ja kokemukselliseen saavutettavuuteen tulee panostaa myös muutoksen aikana. Jos tätä ei tehdä, asiakkaiden tilanteet ehtivät usein muuttua yhä kompleksisemmiksi ja palveluiden heikko saavutettavuus synnyttää lisää palveluvelkaa. Tämän lisäksi tutkimus tuottaa lisäymmärrystä siitä, millainen johtamisosaaminen tukee aikuissosiaalityön saavutettavuuden edistämistä: tämä tieto tuottaa syötteitä niin hyvinvointialueille kuin sosiaalityöntekijöitä kouluttaville yliopistoille siitä, millaista johtamisosaamista sosiaalialalla tarvitaan ja miten sosiaalialalla toimivien johtajien johtamisosaamista voidaan vahvistaa.

#### 7.4 Työn rajoitteet ja jatkotutkimusaiheet

Tämä tutkimus tarkasteli aikuissosiaalityön hyvinvointialuesiirtymän aikaista saavutettavuutta ja sen johtamista sosiaalijohdon näkökulmasta yhdellä hyvinvointialueella.

Hyvinvointialueiden ollessa heterogeenisiä muun muassa organisoitumistavoiltaan ja maantieteellisiltä alueiltaan, ei tämän tutkimuksen tuloksia siis voi yleistää koskemaan suoraan muita hyvinvointialueita. Tästä huolimatta tutkimustulokset voivat tarjota syötteitä myös muille hyvinvointialueille – ja kansallisesti – siitä, millaisiin saavutettavuuden tekijöihin tulisi aikuissosiaalityön palveluita suunniteltaessa kiinnittää huomiota. Moninäkökulmaiseman ymmärryksen saavuttamiseksi olisi arvokasta tarkastella aikuissosiaalityön saavutettavuutta myös aikuissosiaalityön asiakastyötä tekevien sekä itse asiakkaidenkin näkökulmasta. Tätä tutkimustarvetta osoitti tutkimuksessani muun muassa se, että kokemuksellinen saavutettavuus esiintyi sosiaalijohdon puheessa harvemmin kuin muut saavutettavuuden ulottuvuudet. Tämän lisäksi huomioon otettavaa on, että tutkimuksessani tarkastelin aikuissosiaalityön saavutettavuutta keskellä massiivista muutosta eli tilanteessa, jossa palvelurakenteet ja palvelujen sisällöt olivat vielä muotoutumassa. Tällöin voisi olla kiinnostavaa tutkia myös vakiintuneempia hyvinvointialuerakenteita tai tehdä pitkittäistarkastelua hyvinvointialuemuutoksen ensimmäisen vuoden jälkeisestä ajasta.

Lisäksi olisi myös mielenkiintoista tarkastella tutkimuksen keinoin sitä, millaiseksi eri johtotason johtajien roolit ovat hyvinvointialuesiirtymän myötä rakentuneet ja miten ne kenties kuntamuotoisen palvelujärjestelmän johtavan tason rooleista eroavat. Hyvinvointialuesiirtymän kaltainen massiivinen muutos vaikuttaa automaattisesti myös sosiaalihuollon johtamisrakenteisiin, ja olisikin mielenkiintoista tutkia, millaiseksi esimerkiksi lähijohdon rooli muotoutuu uusilla hyvinvointialueilla. Lisäksi tutkimuksen aikana havaitsin, että sosiaalijohdolla kehittämissyötteitä tuottavat myös kehittämisen parissa työskentelevät työntekijät, kuten esimerkiksi rakenteellisen sosiaalityön asiantuntijat ja muut yhteistyökumppanit, joten olisi mielenkiintoista tarkastella sitä, millaisista eri suunnista ja miten erilaiset syötteet johtavat kehittämistoimenpiteisiin, ja mitä nämä kehittämistoimenpiteet pitävät sisällään.

## 7.5 Loppusanat

Hyvinvointialuemuutoksen tavoitteet päivitettiin tämän gradun kirjoitusaikana tammikuussa 2024 pääministeri Petteri Orpon hallitusohjelmaa mukaileviksi: ydintavoitteiksi nostettiin yhdenvertaisuus, (kustannus)vaikuttavuus sekä yhteistyö ja tieto (STM 2024). Vaikka saavutettavuus käsitteenä ei enää kuulunutkaan tavoitepäivityksen jälkeen

palvelurakennemuutoksen ydintavoitteisiin, mainitaan julkaisussa, että sosiaalipalvelut tuottavat siten, että ne ovat ”*jokaisen saavutettavissa oikea-aikaisesti ja laadukkaasti*” (STM 2024, 11–12). Tekemäni tutkimuksen perusteella väitän, että aikuissosiaalityön vaikuttavuus edellyttää palvelujen saavutettavuutta. Mikäli saavutettavuutta ei pidetä vaikuttavuuden edellytyksenä, on riski, että palveluja tuotetaan lopulta vain heille, jotka ovat helposti tavoitettavissa ja, joiden haasteet on helpompi ratkaista. Tällöin on vaarana, että palvelujen katveeseen jäävät juuri he, jotka aikuissosiaalityön palveluita ehkä eniten tarvitsisivat: he keitä aikuissosiaalityö ei tavoita tai, jotka eivät syystä tai toisesta pääse (tai halua) palvelujen piiriin tai, joilla on kompleksisia, vaikeasti ratkaistavia haasteita. He ovat juuri niitä heikommassa asemassa olevia, joiden palvelujen piiriin pääsemisen mahdollistamisesta sosiaalityö kantaa eettistä vastuuta (ks. myös Pyykönen & Taipale 2022, 415).

Kaiken kaikkiaan aikuissosiaalityön saavutettavuus näyttää tutkimukseni valossa asialta, jota jokainen aikuissosiaalityön asiakastyössä työskentelevä voi omalla toiminnallaan estää tai edesauttaa. Tämän lisäksi sosiaalialan johtajilla on keskeinen rooli saavutettavuuden edistämässä ja sellaisten rakenteiden luomisessa, jotka mahdollistavat sen, että kaikilla aikuissosiaalityöstä tukea tarvitsevilla kansalaisilla on yhtäläinen mahdollisuus päästä aikuissosiaalityön palvelujen piiriin. Saavutettavuuden edistäminen edellyttää sosiaalialan johtajilta vahvaa konteksti- ja substanssiymmärrystä sekä monipuolista johtamisosaamista. Tarvitaan myös lisätutkimusta palvelujen saavutettavuuden moninaisista ja usein yhteenpuntuuneista ulottuvuuksista, sekä niissä havaituista epäkohdista ja niihin vaikuttamisen mahdollisuuksista monista näkökulmista (esim. asiakastyötä tekevät ja asiakkaat) käsin.

Tämän tutkimuksen myötä tiivistetysti totean, että palvelujen saavutettavuus on edellytys eettisesti kestävien ja vaikuttavien aikuissosiaalityön palvelujen tuottamiselle. Tästä syystä palvelujen saavutettavuuden tulisikin ohjata palvelujärjestelmän ja aikuissosiaalityön palvelujen kehittämistä aivan keskeisenä näkökulmana.

## LÄHTEET

- Alho, Sirkka 2021: Kollektiivinen asiantuntijuus ja monitoimijainen yhteistyö aikuissosiaalityössä. Teoksessa A-L. Matthies, A-R. Svenlin & K. Turtiainen (toim.) Aikuissosiaalityö. Tieto, käytäntö ja vaikuttavuus. Gaudeamus. Helsinki, 66–82.
- Alasuutari, Pertti 2011: Laadullinen tutkimus 2.0. (4. uud. p.). Vastapaino. Tampere.
- Anderson, Steven G., Liu, Meirong & Gao, Xiang 2016: Assessing access to social services in emerging systems: A conceptual approach. *J. Soc. & Soc. Welfare*, 43, 157–180.
- Baumol, William J. 1968: Entrepreneurship in economic theory. *American Economic Review*, 58 (2), 64–71.
- Burr, Vivien 2015: *Social constructionism* (Third edition.). Routledge. Lontoo.
- Clarke, John 2004: Access for All? The promise and problems of universalism. *Social Work & Society*, 2 (2), 216–224.
- Cortis, Natasha 2012: Overlooked and under-served? Promoting service use and engagement among ‘hard-to-reach’ populations. *International Journal of Social Welfare*, 21 (4), 351–360.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998: *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino. Tampere.
- Gillespie, David F. & Marten, Susanne E. 1978: Assessing service accessibility. *Administration in Social Work*, 2 (2), 183–197.
- Grymonprez, Hans, Roose, Rudi & Roets, Griet 2017: Outreach social work: From managing access to practices of accessibility. *European Journal of Social Work*, 20 (4), 461–471.
- Günther, Kirsi 2022: Liittoutumisen ja samanmielisyyden tuottaminen monitoimijaisessa jalkautuvassa aikuissosiaalityössä. Teoksessa A. Jokinen, S. Raitakari & J. Ranta (toim.) *Sosiaalityö yhteiskunnan marginaaleissa: Konstruktionistisia jäsennyksiä*. Vastapaino. Tampere, 165–198.
- Harlow, Elizabeth, Berg, Elisabeth, Barry, Jim & Chandler, John 2013: Neoliberalism, managerialism and the reconfiguring of social work in Sweden and the United Kingdom. *Organization*, 20 (4), 534–550.
- Harrikari, Timo & Rauhala, Pirkko-Liisa 2019: *Towards Glocal Social Work in the Era of Compressed Modernity*. Routledge. Lontoo.
- Heikka, Helena 2008: *Sosiaali- ja terveysjohtajan työn sisältö ja kompetenssit*. Väitöskirja, Oulun yliopisto. Oulu.
- Hiilamo, Heikki 2015: Yliopistot ja sote-uudistus. *Janus Sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön tutkimuksen aikakauslehti*, 23 (3), 245–246.
- Hujala, Anneli, Mustonen, Erja, Klinga, Charlotte, Lammintakanen, Johanna, Laulainen, Sanna & Taskinen, Helena 2020: *Integroiva johtaminen*. Teoksessa A. Hujala & H. Taskinen (toim.) *Uudistuva Sosiaali- ja terveysala*. Tampere University Press. Tampere, 131–149.
- Hämeenaho, Pilvi 2012: Palvelujen saavutettavuus harvaan asutulla maaseudulla. Esimerkinä lasten päivähoitopalvelut. *Janus Sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön tutkimuksen aikakauslehti*, 20 (1), 32–46.
- Iivonen, Saija & Kivipelto, Minna 2022: Miten aikuissosiaalityön asiakkaat kokivat saaneensa tarvitsemansa palvelut ja etuudet koronaepidemian aikana? *Työpaperi 1/2022*.



- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Helsinki. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-797-5>. Luettu 20.9.2023.
- Ilmarinen, Katja, Aalto, Anna-Mari & Muuri, Anu 2019: Sosiaalipalvelujen saatavuus ja asiakaskokemukset. Teoksessa L. Kestilä & S. Karvonen (toim.) Suomalaisten hyvinvointi 2018. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Helsinki, 216–227.
- Jokinen Arja & Juhila, Kirsi 2008: Johdanto. Teoksessa A. Jokinen & K. Juhila (toim.) Sosiaalityö aikuisten parissa. Vastapaino. Tampere, 7–13.
- Jokinen, Arja, Raitakari, Suvi & Ranta, Johanna 2022: Sosiaalityö yhteiskunnan marginaaleissa: Konstruktionistisia jäsennyksiä. Vastapaino. Tampere.
- Jokinen, Arja, Raitakari, Suvi, & Suoninen, Eero 2022: Konstruktionistinen tutkimus sosiaalityötä ja marginaalia jäljittämässä. Teoksessa A. Jokinen, S. Raitakari & J. Ranta (toim.) Sosiaalityö yhteiskunnan marginaaleissa: Konstruktionistisia jäsennyksiä. Vastapaino. Tampere, 21–54.
- Juhila, Kirsi 2004: Sosiaalityön vuorovaikutuksen tutkimus. Historiaa ja nykysuuntauksia. Janus Sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön tutkimuksen aikakauslehti, 12 (2), 155–183.
- Juhila, Kirsi 2008: Aikuisten parissa tehtävän sosiaalityön areenat. Teoksessa A. Jokinen & K. Juhila (toim.) Sosiaalityö aikuisten parissa. Vastapaino. Tampere, 14–47.
- Juhila, Kirsi 2018: Aika, paikka ja sosiaalityö. Vastapaino. Tampere.
- Juppo, Virpi & Ollila, Seija 2015: Johtajien näkemyksiä kompleksisesta muutostilanteesta. Kunnallistieteellinen aikakauskirja, 43, 23–35.
- Juuti, Pauli & Puusa, Anu 2020: Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan? Teoksessa P. Juuti & A. Puusa (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Tallinna, 9–11.
- Jylhä, Virpi, Kurki, Taina & Kekoni, Taru 2021a: Asiakasturvallisuus käsitteenä. Teoksessa V. Jylhä, T. Kurki & T. Kekoni (toim.) Asiakasturvallisuus sosiaali- ja terveystalalla. Gaudeamus. Helsinki, 12–20.
- Jylhä, Virpi, Mönkkönen, Kaarina & Kuusisto, Hanna 2021b: Turvallisuuskulttuuri, vaaratapahtumat ja työn hallinta. Teoksessa V. Jylhä, T. Kurki & T. Kekoni (toim.) Asiakasturvallisuus sosiaali- ja terveystalalla. Gaudeamus. Helsinki, 79–99.
- Kangas, Saija 2011: Aikuissosiaalityön asiakkaat tänään. Teoksessa P. Jouttimäki, S. Kangas & E. Saurama (toim.) Uudistuva ja voimaannuttava aikuissosiaalityö: Visio vahvasta aikuissosiaalityöstä-hankkeen loppuraportti. Socca. Työpapereita, 1–15.
- Karjalainen, Pekka, Metteri, Anna & Strömberg-Jakka, Minna 2019: Tiekartta 2030: Aikuisten parissa tehtävän sosiaalityön tulevaisuus selvitys. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2019:41.
- Karjalainen, Pekka 2020: Muutoksiin taipuva sosiaalityö poikkeusoloissa. Teoksessa L. Suoninen-Erhiö, A. Pohjola, M. Satka, & J. Simola (toim.) Sosiaaliala uudistuu. Tietopohjan ja vuorovaikutuksen kysymyksiä. Huoltajasäätiön julkaisuja. Helsinki, 249–268.
- Kettunen, Pekka & Sandberg, Siv 2014: SOTE-uudistus pohjoismaisesta näkökulmasta. Kunnallistieteellinen aikakauskirja, 42, 213–221.
- Kriisk, Kersti & Minas, Renate 2017: Social rights and spatial access to local social services: The role of structural conditions in access to local social services in Estonia. *Social Work & Society*, 15 (1), 1–18.
- Kokkonen, Tuomo 2019: Poliitiikka sosiaalityön yhteiskunnallisen paikan määrittäjänä. Teoksessa A. Pohjola, T. Kemppainen, A. Niskala, & N. Peronius, (toim.) Yhteiskunnallisen asemansa ottava sosiaalityö. Vastapaino. Tallinna, 57–80.

- Kokkonen, Tuomo 2021: Osallisuuspolitiikka aikuissosiaalityön asiakkuuden ja työtapojen määrittäjänä. Teoksessa A-L. Matthies, A-R. Svenlin & K. Turtiainen (toim.) Aikuissosiaalityö. Tieto, käytäntö ja vaikuttavuus. Gaudeamus. Helsinki, 39–52.
- Kröger, Teppo 2017: Sosiaali- ja terveystalouden reformaatio. *Janus Sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön tutkimuksen aikakauslehti*, 25 (2), 160–165.
- Lammintakanen, Johanna, Rissanen, Sari, Peronmaa-Hanska, Erja, Joensuu, Maarit, & Ruottu, Tiina 2016: Johtaminen ja kehittäminen sosiaali- ja terveydenhuollossa: monialaisen ja ammattiryhmäkohtaisen toiminnan käytännöt ja rakenteet. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2016:68.
- Laulainen, Sanna, Zitting, Joakim & Niiranen, Vuokko 2020: Henkilöstön ja johtajien osaamisvaatimukset integroituvissa palveluissa. Teoksessa A. Hujala & H. Taskinen (toim.) Uudistuva sosiaali- ja terveysala. Tampere University Press. Tampere, 151–178.
- Lawler, John 2007: Leadership in social work: A case of caveat emptor?. *British Journal of Social Work*, 37 (1), 123–141.
- Lyneborg, Anna O. 2021: Changes in the social work profession as responses to institutional multiplicity. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 41 (7/8), 894–908.
- Lähteinen, Sanna, Pehkonen, Aini, & Pohjola, Anneli 2022: Asiakasturvallisuuden ulottuvuudet sosiaalihuollossa. *Janus Sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön tutkimuksen aikakauslehti*, 30 (4), 343–358.
- Mary, Nancy L. 2005: Transformational leadership in human service organizations. *Administration in Social Work*, 29 (2), 105–118.
- Myllärinen, Tarja 2014: Sosiaali- ja terveysalan johtamisen tulevaisuuden haasteet. Teoksessa V. Niiranen, M. Joensuu & J. Lammintakanen (toim.) Johtajana muutoksessa. Suomen Kuntaliitto. Helsinki, 90–93.
- Mäntysaari, Mikko 2022: Sosiaalityön asiantuntijuus uusissa rakenteissa — vaatimukset koulutukselle ja tutkimukselle. Teoksessa L. Suoninen-Erhiö, A. Pohjola, M. Satka, & J. Simola (toim.) Sosiaaliala uudistuu. Tietopohjan ja vuorovaikutuksen kysymyksiä. Huoltaja-säätiön julkaisuja. Kuntatalon paino. Helsinki, 51–72.
- Neale, Joanne, Tompkins, Charlotte & Sheard, Laura 2008: Barriers to accessing generic health and social care services: a qualitative study of injecting drug users. *Health & social care in the community*, 16 (2), 147–154.
- Niiranen, Vuokko 2004: Sosiaalityön johtamisen vaatimukset ja kvalifikaatiot. *Janus Sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön tutkimuksen aikakauslehti*, 12 (2), 226–233.
- Niiranen, Vuokko 2014: Johtamistyön sisältö ja johtamisen moniulotteisuus. Teoksessa V. Niiranen, M. Joensuu & J. Lammintakanen (toim.) Johtajana muutoksessa. Suomen Kuntaliitto. Helsinki, 43–56.
- Niiranen, Vuokko 2016: Uudistuvat verkostot ja yhteistyörakenteet johtamisessa. Teoksessa A. Syväjärvi & V. Pietiläinen (toim.) Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen. Tampere University Press. Tampere, 297–318.
- Niiranen, Vuokko & Lammintakanen, Johanna 2014: Sosiaali- ja terveystalouden johtaminen ja kontekstit. Teoksessa V. Niiranen, M. Joensuu & J. Lammintakanen (toim.) Johtajana muutoksessa. Suomen Kuntaliitto. Helsinki, 18–19.
- Niskanen, Olli-Pekka 2020: Soten” neljäs tuotantokausi”: dialogi ja luottamus politiikan ja virkamiestoiminnan rajapinnalla. *Hallinnon tutkimus*, (1) 2020, 36–51.
- Nurkkala, Sanna & Majava, Tiina 2022: Aikuissosiaalityön saavutettavuus sekä asiakkaiden ja palveluiden kohtaaminen. Sosiaali- ja terveysalan ammattikorkeakoulututkimus. Diakonia-ammattikorkeakoulu. Oulu.

- Paavola, Jutta, Pohjola, Anneli, & Rautajoki, Arto 2019: Palvelurakenteiden muutoksessa määrittävä aikuissosiaalityö. Teoksessa A. Pohjola, T. Kemppainen, A. Niskala, & N. Peronius, (toim.) Yhteiskunnallisen asemansa ottava sosiaalityö. Vastapaino. Tallinna, 81–107.
- Payne, Malcolm 2020: How to Use Social Work Theory in Practice. An Essential Guide. Policy Press. Bristol.
- Pekkarinen, Elina 2010: Sosiaalialan arvojohtajat ja muutoksen managerit: laadullinen katsaus sosiaalialan johtamisen tutkimuksesta. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Helsinki.
- Peters, S. Colby 2018: Defining social work leadership: A theoretical and conceptual review and analysis. *Journal of Social Work Practice*, 32 (1), 31–44.
- Pohjola, Anneli 2019: Sosiaalityö yhteiskunnassa ja yhteiskunta sosiaalityössä. Teoksessa A. Pohjola, T. Kemppainen, A. Niskala, & N. Peronius, (toim.) Yhteiskunnallisen asemansa ottava sosiaalityö. Vastapaino. Tallinna, 323–341.
- Pohjola, Anneli 2020: Muuttuva sosiaalisen käsite ja uusi yhteiskunnallinen järjestys. Teoksessa L. Suoninen-Erhiö, A. Pohjola, M. Satka, & J. Simola (toim.) Sosiaaliala uudistuu. Tietopohjan ja vuorovaikutuksen kysymyksiä. Huoltajasäätiön julkaisuja. Helsinki, 269–290.
- Pohjola, Anneli, Kemppainen, Tarja, Niskala, Asta & Peronius, Nina 2019: Sosiaalityö osana yhteiskunnallista kehityskulkua. Teoksessa A. Pohjola, T. Kemppainen, A. Niskala, & N. Peronius, (toim.) Yhteiskunnallisen asemansa ottava sosiaalityö. Vastapaino. Tallinna, 23–54.
- Pyökönen, Anna-Maija & Taipale, Sakari 2022: Sosiaalihuollon asiakasturvallisuus ja sähköinen asiointi. *Janus sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön tutkimuksen aikakauslehti*, 30(4), 415–422.
- Raatikainen, Jaana 2014: Sosiaalityön lähi- ja keskijohdon johtamisosaaminen. Teoksessa V. Niiranen, M. Joensuu & J. Lammintakanen (toim.) Johtajana muutoksessa. Suomen Kuntaliitto. Helsinki, 125–128.
- Raitakari, Suvi 2023: Yhteiskunnan marginaaliin sijoittuvien palveluiden saavutettavuus koronan aikana asumispalveluiden työntekijöiden kertomana. Teoksessa M. Heikkala & S. Raitakari (toim.) Osallisuutta ja osattomuutta yhteiskunnan marginaaleissa. Tampereen yliopisto. Tampere, 177–200.
- Rank, Michael G. & Hutchison, William S. 2000: An Analysis of Leadership Within the Social Work Profession. *Journal of Social Work Education*, 36 (3), 487–502.
- Rautiainen, Pauli, Taskinen, Helena & Rissanen, Sari 2020: Sosiaali- ja terveystalouden uudistaminen – Virstanpylväitä menneestä ja suuntia tulevasta. Teoksessa A. Hujala & H. Taskinen (toim.) Uudistuva sosiaali- ja terveysala. Tampere University Press. Tampere, 15–45.
- Ronkainen, Suvi, Pehkonen, Leila, Lindblom-Ylänne, Sari & Paavilainen, Eija 2011: Tutkimuksen voimasanat. *WSOY Pro*. Helsinki.
- Ruusuvuori, Johanna. & Tiittula, Liisa (toim.) 2005: Haastattelu: tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Vastapaino. Tampere.
- Ruusuvuori, Johanna, Nikander, Pirjo & Hyvärinen, Matti K. 2010: Haastattelun analyysi. Vastapaino. Tampere.
- Satka, Mirja & Pohjola, Anneli 2022: Sosiaalialan tietoperusta sosiaali- ja terveydenhuollon uudessa palvelujärjestelmässä. *Janus sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön tutkimuksen aikakauslehti*, 30 (3), 289–295.

- Sinkkonen, Merja & Laulainen, Sanna 2010: Sosiaalialan johtajien kohtaamat eettiset ristiriidat. *Janus Sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön tutkimuksen aikakauslehti*, 18 (3), 225–242.
- STM 2022: Asiakas- ja potilasturvallisuusstrategia ja toimeenpanosuunnitelma 2022–2026. Julkaisuja 2022:2. Sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki.
- STM 2023: Hyvinvointialueet vastaavat sote-palvelujen ja pelastustoimen järjestämisestä 1.1.2023 lähtien. <https://stm.fi/web/stm/hyvinvointialueet>. Luettu 1.9.2023.
- STM 2024: Valtakunnalliset tavoitteet sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämiselle. Julkaisuja 2024:2. Sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki.
- Sullivan, W. Patrick 2016: Leadership in social work: Where are we?. *Journal of Social Work Education*, (52), 551–561.
- Svenlin, Anu-Riina, Matthies, Aila-Leena & Turtiainen, Kati 2021: Johdanto: Aikuissosiaalityö ja KAIMEr-teoria sen tietopohjan jäsentäjänä. Teoksessa A-L. Matthies, A-R. Svenlin & K. Turtiainen (toim.) *Aikuissosiaalityö. Tieto, käytäntö ja vaikuttavuus*. Gaudeamus. Helsinki, 7–22.
- Syvjäärvi, Antti, Perttula, Juha, Stenvall, Jari, Majoinen, Kaija & Vakkala, Hanna 2007: Psykologisen johtamisen haaste kompleksisessa muutostilanteessa ja ihmisen muutosdynamiikassa. *Hallinnon tutkimus*, 26 (3), 3–17.
- Tafvelin, Susanne, Hyvönen, Ulf & Westerberg, Kristina 2014: Transformational leadership in the social work context: The importance of leader continuity and co-worker support. *British Journal of Social Work*, 44 (4), 886–904.
- Taskinen, Helena 2011: Organisaatiomuutosten johtaminen. Teoksessa S. Rissanen & J. Lammintakanen (toim.) *Sosiaali- ja terveysjohtaminen*. WSOYpro. Helsinki, 145–164.
- Taskinen, Helena & Hujala, Anneli 2020: Integraatio – sosiaali- ja terveyspalvelujen uudistamisen ydintä. Teoksessa A. Hujala & H. Taskinen (toim.) *Uudistuva Sosiaali- ja terveysala*. Tampere University Press, Tampere, 47–75.
- Tieteen termipankki 2023: Kasvatustieteet:johtaminen. <https://tieteentermipankki.fi/wiki/Kasvatustieteet:johtaminen>. Luettu 7.12.2023.
- Trevithick, Pamela 2012: *Social Work Skills And Knowledge: A Practice Handbook*. Maidenhead: McGraw-Hill/Open University Press.
- Trnka, Radek, Kuška, Martin, Tavel, Peter & Kuběna, Aleš A. 2020: Social work leaders' authenticity positively influences their dispositions toward ethical decision-making. *European Journal of Social Work*, 23 (5), 809–825.
- Tsui, Ming-Sum & Cheung, Fernando C. H. 2009: Social Work Administration Revisited: A Re-examination of Concepts, Context and Content. *Journal of Social Work*, 9 (2), 148–157.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018: *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi: Uudistettu laitos*. Tammi. Helsinki.
- Turtiainen, Kati, Jäppinen, Maija & Stamm, Ingo 2021: Johdanto: Ihmisoikeudet aikuissosiaalityön lähtökohtana. Teoksessa A-L. Matthies, A-R. Svenlin & K. Turtiainen (toim.) *Aikuissosiaalityö. Tieto, käytäntö ja vaikuttavuus*. Gaudeamus. Helsinki, 24–38.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023: Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsittely Suomessa. Helsinki. [https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje\\_2023.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf). Luettu 1.10.2023.
- Valtioneuvosto 2022: Mikä sote-uudistus? <https://soteuudistus.fi/uudistus-lyhyesti->. Luettu 29.8.2023.
- Vanjusov, Heidi 2022: Saatavilla, mutta ei saavutettavissa?: sosiaalioikeudellinen tutkimus päihdepalveluihin pääsystä. Väitöskirja, Itä-Suomen yliopisto. Joensuu.

- Vanjusov, Heidi & Ranta, Johanna 2023: Päihdepalvelujen kokemuksellinen saavutettavuus. Teoksessa K. Nuotio, K. Simojoki & E. Yli-Hemminki (toim.) Parempaa päihdepolitiikkaa: rangaistuksista hoidon poluille. Gaudeamus. Helsinki.
- Vartiainen, Pirkko, Raisio, Harri, & Lundström, Niklas 2016: Kompleksisuuden johtaminen – kohti uutta ymmärrystä. Teoksessa A. Syväjärvi & V. Pietiläinen (toim.) Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen. Tampere University Press. Tampere, 227–267.
- Vilka, Hanna 2021: Tutki ja kehitä (5., päivitetty painos.). PS-kustannus. Jyväskylä.
- Välimaa, Mira 2021: Sosiaalityön asiakkaat ja nimby-ilmiö. Teoksessa A-L. Matthies, A-R. Svenlin & K. Turtiainen (toim.) Aikuissosiaalityö. Tieto, käytäntö ja vaikuttavuus. Gaudeamus. Helsinki, 53–64.
- Witkin, Stanley L. (toim.) 2011: Social construction and social work practice: Interpretations and innovations. Columbia University Press. New York.
- Zitting, Joakim, Laulainen, Sanna & Niiranen, Vuokko 2019: Lähi- ja keskijohdon osaamisvaatimukset sosiaali- ja terveyspalvelujen integraatiossa. Yhteiskuntapolitiikka 84 (4), 380–392.
- Zitting, Joakim, Hietapakka, Laura, Laulainen, Sanna, Niiranen, Vuokko & Sinervo, Timo 2020: Henkilöstön luottamus organisaatioon ja johtajiin sosiaali- ja terveyspalvelujen organisaatiomuutoksessa. Janus Sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön tutkimuksen aikakauslehti, 28 (2), 168–184.

## **Lait**

Hallintolaki 434/2003.

Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta 621/1999.

Laki sosiaali- ja terveydenhuollon asiakasmaksuista 734/1992.

Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä 612/2021.

Sosiaalihuoltolaki 1301/2014.

## LIITTEET

### LIITE 1. Tutkimustiedote

#### **TIEDOTE TUTKIMUKSEEN OSALLISTUVILLE TYÖNTEKIJÖILLE JA ASIAKKAILLE**

Kutsumme Sinut osallistumaan aikuissosiaalityön paikkaa ja saavutettavuutta tutkivaan hankkeeseen. Tutkimuksen koko nimi on *Sosiaalityöntekijöiden paikka ja saavutettavuus hyvinvointialueiden aikuissosiaalityössä AISAPA* (2023–2024). Tutkimusta rahoittaa Valtion tutkimusrahoitus (Sosiaali- ja terveysministeriö). Tutkimuksen toteuttajat ovat Tampereen yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta (hankehallinnoija), osaamiskeskus Pikassos oy (osatoteuttaja) sekä Pohjanmaan maakuntien sosiaalialan osaamiskeskus SonetBotnia (osatoteuttaja).

#### **Tutkimuksen tarkoitus**

Tutkimushankkeen tavoitteena on ensinnäkin tuottaa tietoa siitä, millainen paikka aikuisosiaalityön sosiaalityöntekijöille ja heidän osaamiselleen rakentuu eri toimijoiden näkökulmasta uusilla hyvinvointialueilla. Toisena tavoitteena on tarkastella tätä sosiaalityöntekijöiden työlle rakentuvaa paikkaa saavutettavuuden eli palveluun/ aikuissosiaalityön sosiaalityöntekijälle pääsemisen tai pääsemättömyyden näkökulmasta. Tutkimuksen tarkoituksena on lisätä tietoa aikuissosiaalityön määrittymisestä, sen piiriin pääsemisestä, paikasta ja toimintatavoista hyvinvointialueiden palvelujärjestelmissä. Tutkimus osallistuu näin aikuisosiaalityön ja palvelujärjestelmän kehittämiseen.

#### **Tutkimuksen aineisto**

Aineistoina käytetään kolmen hyvinvointialueen [...] 1) valmisteluasiakirjoja, 2) johto- ja kehittämisryhmien havainnointia, niiden nauhoittamista ja muistioita, 3) johto- ja kehittämisryhmiin osallistuvien (ryhmä)haastatteluja, 4) aikuisasiakkaiden ja 5) heidän parissaan työtä tekevien työntekijöiden haastatteluja, 6) hyvinvointialueiden valmistelussa mukana olleiden asiantuntijoiden haastatteluja sekä 7) mahdollisesti asiakas-työntekijätilanteiden havainnointia ja nauhoittamista. Tutkimukseen osallistumiseen voi kulua aikaa puolesta tunnista noin kahteen tuntiin. Osallistumisen kestoon vaikuttaa se, onko kyseessä kokouspalaveri, haastattelu, temaattinen työpajatyöskentely vai asiakas-työntekijätilanne.

#### **Vapaaehtoisuus**

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja voit kieltäytyä siitä. Voit myös peruuttaa osallistumisesi tutkimukseen koska tahansa. Lisäksi voit väliaikaisesti keskeyttää tutkimuksen. Tutkimuksesta kieltäytyminen tai sen keskeyttäminen ei vaikuta mahdollisesti myöhemmin tarvitsemaasi palveluun. Jos peruutat osallistumisesi, siihen asti Sinulta kerättyä anonymisoitua tietoa voidaan kuitenkin hyödyntää tutkimusjulkaisuissa.

## **Tutkimukseen liittyvät hyödyt ja riskit**

Tuotamme tutkimuksessa tietoa aikuissosiaalityön paikasta (identiteetistä, tehtäväalueesta ja osaamisesta) ja saavutettavuudesta palvelujärjestelmän muutoskohdassa. On arvokasta tavoittaa työntekijöiden ja asiakkaiden keskusteluja ja näkemyksiä näistä asioista. Tutkimuksen onnistumisen kannalta se on välttämätöntä, tutkimusta ei voida toteuttaa ilman työntekijöiden ja asiakkaiden mukanaoloa ja osallisuutta.

Osallistumisesi lisäksi tutkimuksen merkittävä hyöty tulee yhteisen hyvän kautta, kun hyödynnämme tuloksia parempien palveluiden kehittämisessä. Viemme aikuissosiaalityön näkökulmasta tuotettua tietoa artikkelijulkaisujen, tutkimusraporttien ja seminaarien muodossa palveluiden kehittäjille ja päättäjille.

Tutkimukseen osallistumisesta ei koidu Sinulle mitään haittaa. Osallistuminen ei vaikuta esimerkiksi työtehtäviisi tai palveluihisi millään tavalla. Tutkimukseen osallistumisesta et saa myöskään mitään välitöntä aineellista hyötyä kuten palkkiota, mutta pääset osallistumaan ja vaikuttamaan sosiaalityön asemaan ja sisältöihin.

## **Luottamuksellisuus, tietojen käsittely ja säilyttäminen**

Sinulta saatuja tietoja käsitellään luottamuksellisesti EU:n tietosuoja-asetuksen ja Suomen tietosuojalain edellyttämällä tavalla. Aineisto tallennetaan lukollisiin kaappeihin ja/tai salasanojen taakse sähköisiin kansioihin. Aineistoa käsitellään kunnioituksella ja luottamuksellisesti. Kaikki osallistujien tunnistamiseen liittyvät tiedot (mm. nimet, paikkakunnat, palvelut) poistetaan eikä osallistujia voida tunnistaa tutkimustulosten raportoinnissa ja tutkimusjulkaisuissa. Nimitieto tulee vain suostumuslomakkeeseen, jota säilytetään lukitussa tilassa erillään muusta aineistosta.

Osa hankkeen tutkijoista kuuluu MARGI-tutkimusryhmään, joka toimii Tampereen yliopiston yhteiskuntatieteellisessä tiedekunnassa, sosiaalityön tutkinto-ohjelmassa. Tutkimuksessa kerätty tieto on AISAPA-hankkeen tutkijoiden ja MARGI-tutkimusryhmän käytettävissä <https://research.tuni.fi/margi-fi/>. Hankkeen aikana ja sen jälkeen tietoa hyödynnetään MARGI-tutkimusryhmän tutkimuksissa. Aineistoa voidaan hyödyntää myös pro gradu- ja väitöskirjatutkimuksissa, jos tutkimussuunnitelma sopii aineiston käyttötarkoitukseen.

Aineistoa ja suostumuslomakkeita säilytetään Tampereen yliopistossa seitsemän (7) vuotta, jonka jälkeen ne hävitetään. Tutkimuksessa kerättyä aineistoa ei käytetä muuhun kuin tutkimustarkoitukseen, eikä sitä yhdistetä muualta saatuihin rekisteri- tai asiakirjatietoihin. Tutkimushankkeen päätyttyä aineisto voidaan mahdollisesti luovuttaa Yhteiskunnalliseen Tietoarkistoon tai FAIR-data PAS -palveluun muidenkin tutkijoiden käyttöön, mutta ensin siitä poistetaan kaikki tunnistetiedot.

## **Lisätiedot**

Halutessasi saat lisätietoa aineistoa kerääväältä tutkijalta. Myös osallistumisesi peruuttamiseksi oletthan yhteydessä tutkijaan (täytetään tilanteen mukaan):

Nimi Heidi Kantsila-Korhonen  
Yksikkö  
Puhelinnumero  
Sähköposti

Lisätietoa ja tietosuojaseloste löytyvät täältä: <https://research.tuni.fi/margi-fi/aisapa/>



## LIITE 2. Suostumuslomake

### SUOSTUMUSLOMAKE TUTKIMUKSEEN OSALLISTUVILLE TYÖNTEKIJÖILLE JA ASIAKKAILLE

*Sosiaalityöntekijöiden paikka ja saavutettavuus hyvinvointialueiden aikuissosiaalityössä  
AISAPA (2023–2024).*

Tutkimuksen tarkoituksena on lisätä tietoa aikuissosiaalityön määrittymisestä, sen paikasta, tavoitettavuudesta ja toimintatavoista hyvinvointialueiden palvelujärjestelmissä. Tutkimus osallistuu näin aikuissosiaalityön ja palvelujärjestelmän kehittämiseen.

#### Suostumus tutkimukseen osallistumiseksi

Minua pyydetään osallistumaan AISAPA-tutkimukseen. Olen saanut kirjallista ja suullista tietoa tutkimuksesta sekä mahdollisuuden esittää siitä tutkijalle kysymyksiä. Ymmärrän, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista.

Minulle on kerrottu, että tutkimusaineisto pidetään salassa ja aineistoa käsitellään kunnioittavasti, luottamuksellisesti ja nimettömästi.

Ymmärrän, että minulla on oikeus kieltäytyä ja perua suostumukseni milloin tahansa. Minun ei tarvitse ilmoittaa perumisen syytä. Perumisen voi tehdä olemalla yhteydessä tutkijaan. Kieltäytymisestä ei koidu minulle haittaa.

Tutkimusaineisto tallennetaan tutkimushankkeen sähköiseen tallennustilaan ja sitä hyödynnetään myös MARGI-tutkimusryhmän muissa tutkimuksissa, joita tehdään hankkeen jälkeen. Aineistoa voidaan hyödyntää myös pro gradu- ja väitöskirjatutkimuksissa.

Annan suostumukseni

haastatteluun ja sen nauhoittamiseen  
 tutkijan läsnäoloon kokouksissa ja ryhmätyöskentely- ja asiakastilanteissa ja niiden nauhoittamiseen. Yliviivataan tarvittaessa tarpeettomat vaihtoehdot.

Tallennetusta keskustelusta tehdyn tekstitiedoston (ilman tunnistetietoja) saa arkistoida Tietoarkistoon ja FAIR-data PAS -palveluun luovutettavaksi pro gradu- ja väitöskirjatutkimuksiin.

Tallennetusta keskustelusta tehtyä tekstitiedostoa (ilman tunnistetietoja) ei saa arkistoida Tietoarkistoon eikä FAIR-data PAS -palveluun.

---

Paikka ja päivämäärä

---

Allekirjoitus ja nimenselvitys

Suostumuksen vastaanottaja:

---

Tutkijan allekirjoitus ja nimenselvitys

## LIITE 3. Haastattelurunko

### AISAPA Johtavien työntekijöiden haastattelurunko

Haastattelurunko on väljä ja muokattavissa kuhunkin tilanteeseen sopivaksi. Haastatteluissa on neljä teemaa, joiden alle on kirjattu apukysymyksiä. Kaikissa haastatteluissa pyritään keskustelemaan näistä neljästä teemasta:

1. Saavutettavuus
2. Aikuissosiaalityön paikka ja mandaatti
3. Haavoittuvassa asemassa olevat ihmiset / erityisen tuen tarve
4. HVA-siirtymä

#### Esittelisitkö itsesi lyhyesti

- Missä asemassa / roolissa työskentelet hyvinvointialueella
- Millainen rooli sinulla on ylemmän sosiaalijohdon ja asiakasrajapinnan välissä?
- Mikä on ammattinimikkeesi ja koulutustaustasi?
- Miten kauan olet työskennellyt sosiaalityössä?

#### TEEMA 1: Saavutettavuus:

- Millaisena näet aikuissosiaalityön saavutettavuuden tällä hetkellä? Oletko havainnut hva-muutoksen aikana muutoksia aikuissosiaalityön saavutettavuudesta? Jos, niin millaisia?
- Keitä aikuissosiaalityö mahdollisesti tavoittaa ja keitä mahdollisesti ei?
- Miten arvioisit haavoittuvassa asemassa olevien ihmisten pääsyä aikuissosiaalityön asiakkuuteen? Keitä erityisen tuen tarpeessa olevia aikuissosiaalityö ei mahdollisesti tavoita? (*esim. rakenteet, palveluista tiedottaminen, ei mahdollisuutta/osaamista digipalveluihin, saapuminen paikan päälle, kokemukselliset esteet*)
- Mihin aikuissosiaalityön saatavuuden ja saavutettavuuden pulmat nähdäksesi liittyvät?
- Oletko havainnut työssäsi asiakkaiden aikuissosiaalityön palvelujen piiriin pääsemistä erityisesti edistäviä tekijöitä? Jos, niin millaisia?
- Oletko havainnut työssäsi asiakkaiden aikuissosiaalityön palvelujen piiriin pääsemistä erityisesti estäviä tekijöitä? Jos, niin millaisia? miten näitä esteitä voisi mielestäsi purkaa?
- Mitä asiakkaalta edellytetään, että voi olla aikuissosiaalityön asiakkaana? (*yleisellä tasolla ja konkreettisesti, esim. ikä ja tarve, saapuminen paikan päälle/kotikäynti/puhelimessa puhuminen, sitoutuminen palveluihin ja suunnitelmiin?*)

### **Saavutettavuuden johtaminen**

- Millaisten saavutettavuuteen liittyvien asioiden parissa olet erityisesti viime aikoina työskennellyt?
- Miten pyrit omassa työssäsi edistämään aikuissosiaalityön saavutettavuutta? (asioiden / ihmisten johtaminen)
- Millaiset saavutettavuuden pulmat Sinua ovat viime aikoina mietityttäneet?
- Millaisia saavutettavuuteen liittyviä asioita työntekijät ovat tuoneet hva-siirtymän aikana tietoon?
- Koetko, että pystyt työssäsi vaikuttamaan saavutettavuuden epäkohtiin? Jos, niin miten?
- Millaisena näet johtavan tason roolin saavutettavuuden pulmien ratkaisussa?
- Millaisia keinoja johtavalla tasolla on mielestäsi saavutettavuuden epäkohtiin puuttua?

### **TEEMA 2: Aikuissosiaalityö – paikka & mandaatti**

- Miten kuvailisit aikuissosiaalityön roolia sosiaalipalvelujärjestelmässä ja hyvinvointialueella? (rajapinnat)
- Miten aikuissosiaalityö eroaa muista aikuisten parissa toimivista ammattilaisista ja palveluista?
- Millä tavoin koet, että yhteiskunnalliset asenteet ja arvot vaikuttavat aikuissosiaalityön asiakkaisiin?
- Millaiseksi miellät aikuissosiaalityön roolin nyky-yhteiskunnassa?

### **TEEMA 3: Haavoittuvassa asemassa olevat ihmiset / erityisen tuen tarve**

- Lain mukaan sosiaalityöntekijä vastaan erityisen tuen tarpeessa olevan aikuisen palveluiden tarpeesta ja asiakkuudesta. Millä tavoin ymmärrät erityisen tuen tarvetta?
- Keitä ovat ne asiakkaat, jotka mielestäsi ovat nimenomaisesti sosiaalityöntekijän eivätkä esimerkiksi sosiaaliohjaajien asiakkaita?

### **TEEMA 4: Hyvinvointialuesiirtymä**

- Onko hyvinvointialuesiirtymä vaikuttanut siihen, miten asiakkaat pääsevät aikuissosiaalityön asiakkuuteen? Jos, niin voisitko kuvailla millä tavalla?
- Miten työnteko on muuttunut hyvinvointialuesiirtymän myötä?
- Millaisena olet kokenut monialaisen yhteistyön organisaatioiden sisällä ja välillä hyvinvointialuesiirtymän aikana? (esim. sosiaalihuollon sisällä, terveydenhuollon, Kelan tai kunnan kanssa) Oletko havainnut viranomaisyhteistyön sujuvuudessa muutoksia verraten aikaan ennen hyvinvointialuemuutosta?
- Miten mielestäsi aikuissosiaalityön saatavuutta ja saavutettavuutta tulisi hyvinvointialueella kehittää? Mitkä haasteet saatavuudessa/saavutettavuudessa koet merkittävimpinä?
- Kannatko huolta jostain erityisestä kehityssuunnasta aikuissosiaalityön osalta?
- Iloitsetko jostain erityisestä kehityssuunnasta aikuissosiaalityön osalta?

## LIITE 4. Aineistotaulukko

Aineisto	osallistujamäärä	kesto (min)	litteroituja sivuja
<b>Luonnollinen aineisto</b>			
Kokous1	17	117	13
Kokous2	19	112	19
Kokous3	17	91	12
Kokous4	14	112	17
Kokous5	13	92	14
Kokous6	15	121	22
Kokous7	11	113	8
<b>Haastatteluaineisto</b>			
Yksilöhaastattelu1	1	115	18
Yksilöhaastattelu2	1	99	17
Yksilöhaastattelu3	1	119	19
Ryhmähaastattelu	3	100	13
	Yht.	112 hlö	1191 min
			172 s
	<b>HUOM!</b>	osallistujamäärään ei ole laskettu tutkijaa	
		Haastattelulitteraatiot yht.	67 s
		Kokouslitteraatiot yht.	105 s

## LIITE 5. Koodimäärän jakautuminen aineistossa ensimmäisen tutkimuskysymyksen osalta

### Luonnollinen aineisto

	Kokous 7	Kokous 6	Kokous 3	Kokous 1	Kokous 4	Kokous 2	Kokous 5	Totals
● ◆ FYYSINEN (81)		3	7	9	7	8	4	38
● ◆ INFORMATIIVINEN (92)	1	8	9	9	9	16	5	57
● ◆ INSTITUTIONAALINEN (320)	14	37	31	22	24	33	23	184
● ◆ KOKEMUKSELLINEN (38)			1			1		2
● ◆ TALOUDELLINEN (28)		1	1	5	2	1	1	11
<b>Totals</b>	<b>15</b>	<b>49</b>	<b>49</b>	<b>45</b>	<b>42</b>	<b>59</b>	<b>33</b>	<b>292</b>

### Haastatteluaineisto

	Ryhmähaastattelu	Yksilöhaastattelu 3	Yksilöhaastattelu 2	Yksilöhaastattelu 1	Totals
● ◆ FYYSINEN (81)	15	10	8	10	43
● ◆ INFORMATIIVINEN (92)	6	14	7	8	35
● ◆ INSTITUTIONAALINEN (320)	37	42	20	37	136
● ◆ KOKEMUKSELLINEN (38)	8	6	3	19	36
● ◆ TALOUDELLINEN (28)	6	3	4	4	17
<b>Totals</b>	<b>72</b>	<b>75</b>	<b>42</b>	<b>78</b>	<b>267</b>

## LIITE 6. Koodimäärän jakautuminen aineistossa toisen tutkimus- symyksen osalta

### Luonnollinen aineisto

		Kokous 7	Kokous 6	Kokous 3	Kokous 1	Kokous 4	Kokous 2	Kokous 5	Totals
●◇ johtaminen_henkilöstöjohtaminen	⑩ 100	3	9	19	11	10	14	5	71
●◇ johtaminen_kehittämisjohtaminen	⑩ 124	9	19	8	12	10	10	10	78
●◇ johtaminen_konteksti- ja substanssiymmärrys	⑩ 33		3	3	1	4	3		14
●◇ johtaminen_muutosjohtaminen	⑩ 62	4	2	6	10	3			25
●◇ johtaminen_talousjohtaminen	⑩ 22		1	4	3	1	4	2	15
●◇ johtaminen_verkostojohtaminen	⑩ 89	10	20	5	8	7	8	6	64
<b>Totals</b>		<b>26</b>	<b>54</b>	<b>45</b>	<b>45</b>	<b>35</b>	<b>39</b>	<b>23</b>	<b>267</b>

### Haastatteluaineisto

		Ryhmähaas- tattelu	Yksilöhaas- tattelu 3	Yksilöhaas- tattelu 2	Yksilöhaas- tattelu 1	Totals
●◇ johtaminen_henkilöstöjohtaminen	⑩ 100	12	9	3	5	29
●◇ johtaminen_kehittämisjohtaminen	⑩ 124	5	19	15	7	46
●◇ johtaminen_konteksti- ja substanssiymmärrys	⑩ 33	6	4	3	6	19
●◇ johtaminen_muutosjohtaminen	⑩ 62	6	14	11	6	37
●◇ johtaminen_talousjohtaminen	⑩ 22	1	1	3	2	7
●◇ johtaminen_verkostojohtaminen	⑩ 89	4	10	7	4	25
<b>Totals</b>		<b>34</b>	<b>57</b>	<b>42</b>	<b>30</b>	<b>163</b>