



KESKI-
SUOMEN
HYVINVOINTI-
ALUE

Sosiaalialan
osaamiskeskus
Koske

Päätöksenteon reunaehdoja sosiaalihuollossa talouden ja etiikan jännitekentässä

Janika Tilli

Sosiaalialan osaamiskeskus Koske

Harjoitteluraportteja 20



Sisällys

1 JOHDANTO	3
2 PÄÄTÖKSENTEON REUNAHDOT SOSIAALIHUOLLOSSA.....	4
2.1 Sosiaalihuollon päätöksenteon moniulotteisuus	4
2.2 Taloudellisen ohjauksen vaikutus päätöksentekoon.....	4
2.3 Asiakasturvallisuus ja juridinen toimintaympäristö	4
2.4 Organisatoriset reunaehdot päätöksenteossa	5
2.5 Moraalinen stressi niukkuuden kontekstissa	5
2.6 Yhteenveto.....	6
3 KYSELYAINEISTON KERUU JA TULOKSET	7
3.1 Kysely asiakaspäätöksiä tekeville sosiaalihuollon ammattilaisille	7
3.2 Kyselyn tulosten analyysi.....	7
3.3 Vastaajajoukko.....	8
3.4 Tulosten yleistettävyyden	8
3.5 Tuen tarpeet päätöksentekotyössä	8
3.6 Kustannustietoisuus	9
3.7 Harkintavallan rajoittaminen.....	9
3.8 Eettinen ristiriita	9
3.9 Yhteenveto kyselyn tuloksista	9
4 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	11
4.1 Tuen tarpeet ja kollegiaalinen päätöksenteon tuki.....	11
4.2 Kustannustietoisuuden haasteet.....	11
4.3 Harkintavallan kaventuminen ja byrokratian tuomat paineet.....	11
4.4 Eettinen ristiriita ja moraalinen stressi.....	12
4.5 Rakenteellisen tuen tarve.....	12
4.6 Yhteenveto.....	12
5 YHTEENVETO	14
LÄHDELUETTELO	15
LIITTEET	16



1 Johdanto

Sosiaalihuollossa tehtävä päätöksentekotyö sijoittuu moniulotteiseen ja jännitteiseen toimintaympäristöön, jossa ammatillinen harkinta kohtaa samanaikaisesti juridiset, organisatoriset, eettiset ja taloudelliset reunaehdot. Sosiaalityöntekijät ja ohjaajat toimivat tilanteissa, joissa on punnittava asiakkaan tarpeita, lainsäädännön velvoitteita ja hyvinvointialueen taloudellisia linjauksia. Päätöksenteko ei ole pelkästään mekaaninen toimenpide, vaan vaativa ammatillinen tehtävä, joka edellyttää kykyä tunnista erilaisia sekä ristiriitaisiakin vaatimuksia ja tehdä perusteltuja valintoja niiden välillä. Päätöksentekoon liittyy vahvasti tulkintaa, harkintaa ja vastuuta.

Päätöksentekoa säätelevät useat eri ulottuvuudet, jotka muodostavat yhdessä sen reunaehdot. Yhtäältä työntekijän harkintavalta on keskeinen väline vastata asiakkaiden tarpeisiin yksilöllisesti. Toisaalta taloudellinen ohjaus, juridinen vastuu, organisaation toimintakulttuuri ja eettiset jännitteet vaikuttavat siihen, millaisia päätöksiä voidaan tehdä ja millä perusteilla. Päätöksenteon tukeminen edellyttää siksi ymmärrystä työntekijöiden kokemuksista ja arjen paineista.

Toukokuussa 2025 Keski-Suomen hyvinvointialueella toteutettiin kysely, jonka tavoitteena oli kartoittaa päätöksentekotyötä tekevien työntekijöiden kokemuksia tuen tarpeista, kustannustietoisuudesta, harkintavallan rajoista ja eettisistä ristiriidoista. Kysely suunnattiin sosiaalityöntekijöille ja ohjaajille lastensuojelun, vammaispalveluiden ja ikääntyneiden palveluiden palvelutehtävissä. Kyselyn taustalla oli tarve ymmärtää paremmin, miten talouden sopeuttaminen ja toimintamallien muutokset vaikuttavat käytännön päätöksentekoon ja millaista tukea työntekijät kokevat tarvitsevänsä. Kyselyaineistossa ilmeni eroja eri palvelutehtävien välillä. Palvelutehtäväkohtaisia tarkasteluja ei sisällytetä tämän raportin analyysiin, mutta niiden olemassaolo tunnistetaan jatkotarkastelun mahdollisuutena.

Tässä raportissa tarkastellaan sosiaalihuollon työntekijöiden kokemuksia päätöksenteosta erityisesti tilanteissa, joissa ammatillinen harkinta kohtaa taloudelliset, juridiset, organisatoriset ja eettiset reunaehdot. Teoreettinen viitekehys rakentuu viidelle päätöksenteon ulottuvuudelle, joita käsitellään tarkemmin luvussa 2 ja suhteutetaan kyselyaineiston havaintoihin luvussa 4. Tämä raportti tarjoaa näkökulmia siihen, millaisia rakenteita ja käytäntöjä tarvitaan, jotta päätöksenteko sosiaalihuollossa olisi johdonmukaista, asiakaslähtöistä sekä ammattieettisesti ja taloudellisesti kestävä.

Tämä raportti on kirjoitettu Keski-Suomen sosiaalialan osaamiskeskuksessa osana Jyväskylän yliopiston sosiaalityön oppiaineen maisterivaiheen opintojen työssäoppimisjaksoa, jonka olen suorittanut Keski-Suomen sosiaalialan osaamiskeskuksessa huhti–kesäkuussa 2025.



2 Päätöksenteon reunaehdot sosiaalihuollossa

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen teoreettista viitekehystä, joka muodostuu sosiaalityön päätöksenteon rakenteellisista ja eettisistä ulottuvuuksista. Luvussa käsitellään keskeisiä käsitteitä ja aiempaa tutkimusta, joiden avulla jäsennetään päätöksentekoon kohdistuvia odotuksia, reunaehdot ja ristipaineita.

2.1 Sosiaalihuollon päätöksenteon moniulotteisuus

Sosiaalihuollossa tehtävä päätöksenteko tapahtuu monien samanaikaisten vaatimusten risteyksessä. Työntekijät tasapainoilevat asiakkaan oikeuksien, lainsäädännön, ammattieettisten periaatteiden ja organisaation taloudellisten tavoitteiden välillä (Banks 2012; Lipsky 1980). Rautiainen (2021) tuo esiin, että sosiaalihuollossa tehtävä hallintopäätös on keskeinen julkisen vallan käyttömuoto, jossa viranhaltijan on turvattava sekä asiakkaan oikeusturva että asiakasturvallisuus. Tämä vaatii työntekijältä sekä substanssiosaamista että kykyä tulkita tilannekohtaisesti eettisiä periaatteita ja lainsäädäntöä. Päätöksenteko on luonteeltaan kontekstisidonnaista ja vaatii jatkuvaa reflektiota monimutkaisissa tilanteissa, joissa oikeudelliset, moraaliset ja käytännölliset näkökulmat kietoutuvat toisiinsa. Kettunen ja Yliruka (2025) tuovat esiin, että päätöksiä ohjaavat juridisten ja eettisten normien lisäksi myös organisaatiokulttuuri, kollegoiden käytännöt ja tilastoseuranta, mikä tuo päätöksentekoon lisää monitahoisuutta.

2.2 Taloudellisen ohjauksen vaikutus päätöksentekoon

Julkistaloudessa sosiaalipalveluja ohjataan kolmen e:n periaatteella: taloudellisuus (economy), tehokkuus (efficiency) ja vaikuttavuus (effectiveness) (Vartiainen, 2005). Siik (2025) tuo esiin, että näiden käytännöllinen toteutus on sosiaalihuollossa usein hajanaista, ja kustannusvaikuttavuuden arviointi ei ole systemaattista. Meklin ym. (2009) korostavat mittareiden kehittämistä, jotta päätöksiä voidaan perustella sekä taloudellisesti että asiakaslähtöisesti. Taloudellisten reunaehtojen huomioiminen ei ole ristiriidassa vaikuttavan työn kanssa, mutta vaatii tuekseen selkeitä rakenteita ja tietoa. Taloudellisuutta painottava ohjausjärjestelmä voi kuitenkin kaventaa työn ammatillista autonomiaa ja johtaa siihen, että työntekijät joutuvat priorisoimaan palveluja talousperusteisesti silloinkin, kun asiakastilanne edellyttäisi muuta. Elomäki ja Marttinen (2019) nostavat esiin, että EU:n talouspoliittinen ohjaus vaikuttaa kansalliseen politiikkaan ja sitä kautta hyvinvointialueiden resurssikehyksiin, mikä edelleen heijastuu yksittäisen työntekijän päätöksentekoon.

2.3 Asiakasturvallisuus ja juridinen toimintaympäristö

Asiakasturvallisuus ja oikeusturva kietoutuvat sosiaalihuollon päätöksenteossa yhteen. Rautiainen (2021) painottaa, että päätösten tekeminen viivytyksettä, perusteltavuus ja läpinäkyvyys ovat keskeisiä asiakasturvallisuuden ulottuvuuksia. Tuulari ym. (2020) näkevät oikeudellisen osaamisen keskeisenä osana ammattitaitoa, joka mahdollistaa sekä lainmukaisen että eettisesti kestävä toiminnan. Juridinen osaaminen ei ole irrallinen tekninen taito, vaan osa eettistä harkintaa, jonka



kautta asiakkaan oikeudet voidaan turvata. Asiakasturvallisuus voidaan nähdä paitsi oikeudellisenä, myös inhimillisenä tavoitteena. Työntekijän on suojeltava asiakasta myös päätösten seurauksilta, jotka voivat liittyä esimerkiksi liian suppeaan palvelukokonaisuuteen tai palveluiden viivästymiseen.

2.4 Organisatoriset reunaehdot päätöksenteossa

Päätöksentekoon vaikuttavat paitsi yksittäisen työntekijän ammatillinen harkinta, myös organisatoriset rakenteet ja työyhteisön kulttuuriset käytännöt. Falconer ja Shardlow (2018) vertaavat lastensuojelun päätöksentekoa Englannissa ja Suomessa ja erottavat ”supervised judgement” -mallin, jossa esihenkilökontrolli on vahva, sekä ”supported judgement” -mallin, jossa päätöksentekoa tuetaan kollegiaalisesti. Jälkimmäinen malli mahdollistaa yhteisvastuun ja eettisen reflektion, ja sen voidaan katsoa vahvistavan ammatillista toimijuutta moniulotteisessa päätöksentekoympäristössä.

Organisaation rakenteet eivät ole neutraaleja puitteita vaan vaikuttavat suoraan työn sisältöön, mahdollisuuksiin ja rajoihin. Vaikuttava rakenteellinen sosiaalityö -raportissa (Liukko, Tiilikainen & Lähteinen, 2022, 61–64) korostetaan, että rakenteellinen tieto ei saa jäädä irralliseksi osaksi kehittämistä, vaan sen on kytkeydyttävä tiiviisti organisaation johtamiseen, päätöksentekoon ja suunnitteluun. Tämä edellyttää sitoutumista tiedolla johtamiseen sekä toimintakulttuuriin, jossa rakenteellista sosiaalityötä pidetään keskeisenä osana vaikuttavaa palvelutuotantoa. Kyse ei ole vain rakenteista tai muodoista, vaan ennen kaikkea toimintatavoista ja johtamiskäytännöistä, jotka voivat joko mahdollistaa tai estää eettisesti ja ammatillisesti kestävän päätöksenteon.

Organisaation voidaan näin ollen nähdä aktiivisena toimijana, jonka käytännöt määrittävät, kuinka työntekijät voivat toteuttaa asiakaslähtöistä ja vaikuttavaa työtä. Esimerkiksi Helsingissä rakenteellinen sosiaalityö on liitetty osaksi kaupunkitason ohjelmia ja toimintamalleja, kuten Molnet-tiimiä, mikä osoittaa, että organisaatiot voivat tietoisesti luoda rakenteita, jotka tukevat työn vaikuttavuutta ja yhteiskunnallista muutosta. Näin ollen organisatorinen konteksti ei ainoastaan määritä työn reunaehdoja, vaan myös luo edellytyksiä kollegiaaliselle tuelle, kriittiselle reflektoinnille ja tiedolla vaikuttamiselle (Liukko ym. 2022, 61–64).

Organisatorinen ohjeistus ei kuitenkaan saa syrjäyttää sosiaalihuollon työntekijän lakisääteistä harkintavaltaa. Apulaisoikeusasiamies (EOAK/6302/2024) on ratkaisussaan todennut, että hyvinvointialueen antamien ohjeiden käyttäminen ei ole itsessään lainvastaista, mutta ne eivät saa ohjata päätöksiä tavalla, joka estää yksilöllisen arvioinnin asiakkaan tilanteesta. Ohjeiden tulee tukea, ei korvata, viranhaltijan velvollisuutta tehdä päätöksiä lainsäädännön ja eettisen harkinnan perusteella.

2.5 Moraalinen stressi niukkuuden kontekstissa

Sosiaalityön päätöksentekoa leimaa usein pysyvä resurssiniukkuus, joka pakottaa työntekijät priorisoimaan asiakkaita ja rajoittaa mahdollisuuksia vastata palvelutarpeisiin. Tämä rakenteellinen niukkuus luo tilanteita, joissa työntekijän ammattieettiset periaatteet ovat ristiriidassa organisaation taloudellisten reunaehdojen kanssa. Tällaisessa kontekstissa syntyy moraalista stressiä eli



tunnetta siitä, että ei voi toimia asiakkaan parhaaksi tavalla, jonka kokee ammatillisesti ja eettisesti oikeaksi (Mänttari-van der Kuip, 2016).

Mänttari-van der Kuip (2016) kuvaa, kuinka sosiaalityöntekijät joutuvat työskentelemään olosuhteissa, joissa resurssit eivät riitä vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin täysimääräisesti. Tämä pakottaa tekemään jatkuvia valintoja siitä, kenelle apua voidaan myöntää ja millä perustein. Tilanteet, joissa työntekijä kokee joutuvansa toimimaan vastoin omaa moraalista kompassiaan, voivat pitkällä aikavälillä heikentää työhyvinvointia ja päätöksenteon laatua. Moraalinen stressi ei näin ollen johdu yksilön osaamisen tai sitoutumisen puutteesta, vaan se on rakenteellisesti tuotettua kuormitusta.

Työntekijät voivat joutua välittäjän rooliin järjestelmän ja asiakkaan välillä tilanteissa, joissa kumpikaan ei tule täysin kohdatuksi. Kun palveluiden viivästyminen tai suppeus vaarantaa asiakasturvallisuuden tai estää asiakkaan tarpeiden huomioimisen, päätöksentekijä kokee ammatillisen toimijuutensa kaventuvan. Moraalinen stressi ilmenee tällöin paitsi emotionaalisenä kuormituksena, myös epävarmuutena ja riittämättömyyden tunteena päätöksenteossa. Pitkittyessään se voi rapauttaa työn merkityksellisyyden kokemusta ja horjuttaa eettistä identiteettiä.

2.6 Yhteenveto

Teoreettinen viitekehys rakentuu viidelle keskeiselle ulottuvuudelle: ammatillinen harkinta, taloudellisen ohjauksen vaikutukset, asiakasturvallisuuden ja juridisen osaamisen merkitys, organisatoriset reunaehdot sekä moraalinen stressi niukkuuden kontekstissa. Nämä ulottuvuudet kuvaavat niitä jännitteisiä ehtoja, joiden keskellä päätöksentekotyötä tehdään sosiaalihuollossa. Viitekehys mahdollistaa myös empiiristen havaintojen jäsentämisen suhteessa siihen, miten rakenteelliset ja kulttuuriset tekijät muovaavat päätöksenteon reunaehdot ja työntekijöiden toimintamahdollisuuksia. Viitekehys auttaa ymmärtämään, miten ammatillinen harkinta rakentuu samanaikaisesti oikeudellisten, taloudellisten ja organisatoristen reunaehtojen varassa, ja millaisia eettisiä paineita nämä voivat synnyttää.

Päätöksenteko ei tapahdu neutraalissa tai yksinomaan lainsäädännön ohjaamassa ympäristössä, vaan sitä muovaavat myös johtamisrakenteet, toimintakulttuuri ja resurssien saatavuus. Viitekehys tarjoaa näin välineen empiiristen havaintojen jäsentämiseen suhteessa päätöksenteon edellytyksiin, mahdollisuuksiin ja rajoihin sosiaalihuollon arjessa.



3 Kyselyaineiston keruu ja tulokset

Tässä luvussa esitellään kyselyaineisto ja sen kerääminen. Lisäksi kuvataan vastaajajoukon keskeiset piirteet sekä aineiston tarkastelun rajaukset ja analyysin lähtökohdat.

3.1 Kysely asiakaspäätöksiä tekeville sosiaalihuollon ammattilaisille

Tämän raportti pohjautuu toukokuussa 2025 toteutettuun kyselyyn, jonka tarkoituksena on tuottaa tietoa päätöksiä tekevien sosiaalihuollon ammattialisten kokemuksista sekä tuen tarpeista suhteessa taloudelliseen ohjaukseen ja ammattieettisiin kysymyksiin. Kyselyn lähtökohtana oli tarve saada ajantasaista tietoa työntekijöiden näkemyksistä tilanteesta, jossa taloudelliset reunaehdot ja palveluiden myöntämisen linjaukset ovat tiukentuneet ja päätöksentekijöiden harkintavaltaa on mahdollisesti paikoin kavennettu.

Kysely on laadittu Keski-Suomen hyvinvointialueella talouden ohjausryhmien toiminnan tueksi. Ohjausryhmien tehtävänä on muun muassa toiminnan ja talouden yhteensovittaminen, sopeuttamistoimenpiteiden toteutumisen seuranta, tarvittavien lisätoimenpiteiden arviointi ja toimintamallien pilotointi. Kysely on yksi keino tuottaa tietoa ohjausryhmien työn tueksi ja sen avulla halutaan erityisesti selvittää päätöksiä tekevien sosiaalihuollon ammattilaisten (sosiaalityöntekijät ja ohjaajat) kokemuksia ja näkemyksiä päätöksenteon tueksi tarvittavasta tuesta, kustannusvaikutusten arvioinnista sekä päätöksenteon eettisistä paineista.

Kysely kohdennettiin lastensuojelun, vammaispalveluiden ja ikääntyneiden palveluiden tehtävissä toimiville päätöksentekijöille. Kohderyhmään kuuluivat sosiaalityöntekijät, sosiaaliohjaajat ja asiakasohjaajat, joilla on asiakaspalvelupäätösten tekoon liittyvä vastuu tai harkintavaltaa. Vastausaikaa kyselyyn oli 7.5.–23.5.2025. Kysely on esitetty tarkemmin liitteessä 1.

3.2 Kyselyn tulosten analyysi

Kysely sisälsi sekä kvantitatiivisia väittämiä (esimerkiksi Likert-asteikolla arvioitavia arvioita päätöksenteon tuesta ja kustannusvaikutusten arvioinnista) että avoimia kysymyksiä, joiden avulla pyrittiin syventämään ymmärrystä työn arjessa ilmenevistä ristipaineista, harkintavallan rajoituksista ja eettisistä pohdinnoista. Kvantitatiivisten kysymysten vastaukset analysoitiin jakaumien, keskiarvojen ja mediaanien avulla. Avoimien, kvalitatiivisten vastausten analyysissä on hyödynnetty laadullista teemoittelua, joka on yksi keskeisimmistä laadullisen tutkimuksen analyysitavoista. Teemoittelussa vastauksia tarkastellaan niiden sisällön perusteella, ja ne ryhmitellään merkityksellisten aihekokonaisuuksien mukaan. Menetelmässä ei keskitytä siihen, kuinka monta kertaa jokin asia mainitaan, vaan siihen, mitä aineistossa sanotaan ja miten ilmiöt rakentuvat vastaajien näkökulmasta (Juhila, 2024).

Laadullisen kyselyaineiston käyttö on perusteltua tilanteissa, joissa tavoitteena on tuottaa osallistujalähtöistä, kokemuksellista ja toimintaan kytkeytyvää tietoa esimerkiksi ammatillisten käytäntöjen, rakenteiden tai päätöksenteon ehtojen kehittämiseksi (Hirsjärvi ym. 2009 ja Patton 2015).



Tässä yhteydessä kysely mahdollisti sekä laajan että syvällisen näkökulman päätöksenteon arkeen tilanteessa, jossa työn eettinen, hallinnollinen ja taloudellinen ulottuvuus ovat jännitteisiä.

Aineistosta oli löydettävissä eroja eri palvelutehtävien (lastensuojelu, vammaispalvelut, ikääntyneiden palvelut) välillä. Näitä eroja ei kuitenkaan käsitellä tässä raportissa, vaan analyysi keskittyy kokonaisvaltaiseen tarkasteluun koko vastaajajoukon tasolla. Niiden olemassaolo tunnustetaan jatkotarkastelun mahdollisuutena.

3.3 Vastaajajoukko

Kyselyyn vastasi yhteensä 71 työntekijää hyvinvointialueelta, joista suurin osa oli asiakas-, vammaispalvelu- tai sosiaaliohjaajia (75 % vastaajista) sekä sosiaalityöntekijöitä 25 %. Kysely kohdennettiin kolmeen eri palvelutehtävään lastensuojeluun, vammaispalveluihin sekä ikääntyneiden palveluihin. Vastauksissa painottuvat ohjaajien vastaukset, sillä heitä on vastaajajoukossa määrällisesti enemmän verrattuna sosiaalityöntekijöihin. Eri palvelutehtävistä eniten vastauksia tuli ikääntyneiden palveluista, joista vastaajia oli 33 kappaletta kun taas lastensuojelusta oli 20 kappaletta ja vammaispalveluista 18 kappaletta. Vastaajien kokonaismäärästä ohjaajia oli 53 kappaletta ja sosiaalityöntekijöitä oli 18 kappaletta.

3.4 Tulosten yleistettävyys

Vaikka kysely ei ole tilastollisesti yleistettävä otantatutkimus, sen tulokset tarjoavat laadullisesti merkityksellistä ja syvällistä kuvaa päätöksenteon käytännöistä, kokemuksista ja jännitteistä. Näitä tuloksia voidaan pitää yleistettävänä teoreettisella ja käsitteellisellä tasolla (Hirsjärvi ym. 2009), erityisesti kun tarkastellaan samankaltaisia organisatorisia ja rakenteellisia konteksteja muilla hyvinvointialueilla. Aineisto täydentää ymmärrystä päätöksentekotyön olosuhteista tilanteessa, jossa palvelujärjestelmää ohjaavat tiukentuneet taloudelliset ja hallinnolliset reunaehdot.

Tarkkaa vastausprosenttia kyselylle ei ole mahdollista määritellä, sillä kyselyn kohteena olleen henkilöstön kokonaismäärää ei ole tiedossa tämän raportin kirjoittamisen hetkellä. Tämä seikka rajoittaa luonnollisesti yleistettävyyttä ja vastausprosentti on oletettavasti melko alhainen. Tästä huolimatta vastaukset edustavat arvokasta näkökulmaa päätöksentekotyötä tekevien asiantuntijoiden arkeen.

3.5 Tuen tarpeet päätöksentekotyössä

Vastaajat toivat esiin tarpeen selkeille linjauksille, yhtenäiselle ohjaukselle ja juridiselle tuelle. Päätöksentekoa tukisi nykyistä vahvempi lähiesihenkilön ja tiimin tuki, erityisesti haastavissa ja taloudellisesta näkökulmasta katsottuna paljon resursseja vaativissa asiakastilanteissa. Monet vastaajat kaipasivat mahdollisuutta yhteiseen reflektioon ja vertaistukeen. Työntekijät toivoivat myös työohjauksellista keskustelua taloudellisten ratkaisujen perusteleminen eettisesti kestävästi. Myös asiantuntijaryhmän konsultointi nähtiin hyödyllisenä keinona vahvistaa päätöksenteon perustaa.



3.6 Kustannustietoisuus

Vastausten perusteella kustannusseuranta koetaan irrallisena työn arjesta ja siihen liittyy epäselvyyttä. Kuka tietoa kokoaa, miten sitä hyödynnetään ja kuinka tieto välittyy työntekijöille. Vastajat kuvasivat, että vaikka heillä on käytettävissään joitakin kustannustietoja, ne eivät ole systemaattisesti esillä eivätkä mahdollista asiakkaan palvelukokonaisuuden kokonaisvaltaista arviointia. Osassa vastauksista tuotiin esiin toive siitä, että kustannusvaikutusten ymmärrystä tulisi lisätä, mutta siten, että asiakaslähtöisyys säilyy silti ensisijaisena. Kustannustietoisuuden toivottiin linkittyvän vaikuttavuuden arviointiin enemmän eikä pelkästään euromääräiseen tarkasteluun.

Kyselyssä nousi esiin kokemus siitä, että kustannustietoisuutta ei johdeta läpinäkyvästi. Taloustiedon käsittely nähtiin usein irrallisena asiakastyöstä ja työntekijät kokivat jäävänsä yksin vastuun kanssa. Joidenkin mukaan taloudelliset perusteet saattoivat ajaa ammatillisen harkinnan ohi, mikä koettiin epäeettisenä. Toisaalta osa vastaajista ilmaisi kiinnostusta ymmärtää paremmin oman työnsä taloudellisia vaikutuksia – edellyttäen, että tietoa hyödynnetään yhteisesti ja asiakaslähtöisesti. Esille nousi myös toive taloustiedon yhdistämisestä asiakasvaikuttavuuden tietoon, jolloin kustannustehokkuuden arviointi olisi perustellumpaa ja monipuolisempaa.

3.7 Harkintavallan rajoittaminen

Vastauksissa korostui tunne harkintavallan kaventumisesta, erityisesti tilanteissa, joissa talousraamit määrittivät palvelun saatavuutta. Harkintavallan rajoittaminen nähtiin ongelmallisena erityisesti silloin, kun yksittäisen asiakkaan palvelutarve oli selvästi tunnistettavissa, mutta organisaation linjaukset estivät palvelun myöntämisen. Toistuvana huolena oli kokemus siitä, että ammatillinen osaaminen ei saanut painoarvoa päätöksissä. Useissa vastauksissa nousi esiin huoli siitä, että linjaukset näyttäytyivät jäykkinä ja tilanteita erittelemättöminä. Päätöksenteon perusteluiden yhdenmukaisuus ei aina vastannut työntekijöiden kokemusta asiakastarpeiden moninaisuudesta.

3.8 Eettinen ristiriita

Eettinen ristiriita kuvattiin monisyisenä kokemuksena, jossa työntekijän omat ammatilliset ja eettiset periaatteet olivat ristiriidassa organisaation taloudellisten tai hallinnollisten vaatimusten kanssa. Vastajat kuvasivat kuormitusta tilanteissa, joissa asiakkaan tarpeen mukainen palvelu olisi ollut perusteltua, mutta sitä ei voitu tarjota kustannussyistä. Erityisesti jatkuva epävarmuus ja ristiriitaiset viestit linjauksista aiheuttivat moraalista epävarmuutta. Osassa vastauksista eettinen ristiriita liittyi myös oikeudellisiin velvoitteisiin, joita ei pystytty täyttämään esimerkiksi palveluiden saatavuuden viivästyessä.

3.9 Yhteenveto kyselyn tuloksista

Kyselyn perusteella voidaan todeta, että päätöksentekotyö sosiaalihuollon palveluissa on ammatillisesti vaativaa, ja siihen kohdistuu useita samanaikaisia paineita. Tuen tarpeet liittyvät ennen kaikkea rakenteellisen tuen puutteeseen, epäselviin linjauksiin ja ristiriitaisuuksiin eri ohjaustahojen välillä. Kustannustietoisuudessa korostui tarve ymmärtää vaikutuksia, mutta samalla huoli

asiakasedun jäämisestä taka-alalle. Harkintavallan rajoitukset ja eettiset ristiriidat muodostavat keskeisen jännitteen työntekijän ammatillisen toimijuuden ja organisaation ohjausvaatimusten välillä. Nämä tulokset viittaavat siihen, että päätöksentekotyötä tulee tarkastella paitsi yksilötason valmiuksien, myös organisatoristen, oikeudellisten ja taloudellisten rakenteiden näkökulmasta.



4 Johtopäätökset

Tässä luvussa tarkastellaan kyselyaineistosta esiin nousseita havaintoja suhteessa raportin teoreettiseen viitekehykseen. Viitekehys rakentuu viidelle päätöksenteon ulottuvuudelle: ammatillinen harkinta, taloudellisen ohjauksen vaikutukset, asiakasturvallisuus ja juridinen toimintaympäristö, organisatoriset reunaehdot ja moraalinen stressi niukkuuden kontekstissa. Luvussa eritellään, miten työntekijöiden kokemukset jäsentävät päätöksenteon reunaehdot sosiaalihuollossa, millaisia jännitteitä eri ulottuvuudet synnyttävät, ja miten ne vaikuttavat työntekijöiden toimijuuteen sekä asiakkaan asemaan. Tarkastelu seuraa sekä viitekehyksen rakennetta että kyselyaineiston teemalista jakoa.

4.1 Tuen tarpeet ja kollegiaalinen päätöksenteon tuki

Kyselyn tulokset ovat linjassa teoreettisessa viitekehyksessä esiin nostettujen näkökulmien kanssa ja vahvistavat aiempia havaintoja sosiaalityön moniulotteisista jännitteistä (Banks 2012 ja Mänttari-van der Kuip 2016). Teoreettisessa viitekehyksessä kuvattiin, kuinka ammatillinen harkinta sosiaalityössä muotoutuu tilanteissa, joissa työntekijä joutuu sovittamaan yhteen asiakasedun, lainsäädännön, organisaation linjaukset ja resurssit. Kyselyaineistosta nousi esiin juuri tämä yhteensovittamisen haaste, erityisesti silloin, kun työntekijän arvioima asiakastarve ei vastannut organisaation ohjeistuksia. Tämä heijastaa Falconerin ja Shardlow'n (2018) kuvaamaa jännitettä esihenkilöohjauksen ja kollegiaalisen tuen välillä. Vastaajat kaipasivat ennen kaikkea reflektiivistä ja yhteisöllistä päätöksenteon tukea, joka mahdollistaisi eettisen harkinnan.

4.2 Kustannustietoisuuden haasteet

Kustannustietoisuutta käsiteltäessä ilmeni, että työntekijät kokivat tiedon kustannuksista jäävän irralliseksi suhteessa asiakastyöhön, eikä sen hyödyntämiseen ollut selkeitä rakenteita. Tämä vastaa Siikin (2025) ja Meklinin ym. (2009) esiin nostamaa huolta kustannusvaikuttavuuden hajanaisuudesta sosiaalihuollossa. Toisaalta tuloksista löytyi myös kiinnostusta kehittää taloudellista ymmärrystä ja tehdä siitä läpinäkyvämpää, kuitenkin edellyttäen, että se tapahtuu asiakaslähtöisesti ja työn vaikuttavuutta tukien.

4.3 Harkintavallan kaventuminen ja byrokratian tuomat paineet

Harkintavallan rajoittuminen nousi selvästi esiin etenkin silloin, kun organisaation linjaukset estivät palvelun myöntämisen huolimatta työntekijän arvioimasta tarpeesta. Tämä ilmentää Lipskyn (1980) kuvaamaa katutason byrokratian dilemmaa, jossa työntekijän ammatillinen autonomia on ristiriidassa ylhäältä tulevien määräysten kanssa.

Tähän jännitteeseen liittyy myös oikeudellinen näkökulma. Apulaisoikeusasiamies (EOAK/6302/2024) on painottanut, että vaikka hyvinvointialueen ohjeistus voi tukea päätöksentekoa eikä sen käyttäminen ole lainvastaista päätöksen perusteluissa, sen ei tule muodostua



sitovaksi normiksi, joka ohittaa sosiaalihuollon viranhaltijan harkintavallan tai lainmukaisen perustelun. Tämä tukee työntekijöiden huolta siitä, että linjaukset voivat kaventaa harkintatilaa tavalla, joka ei ole juridisesti tai eettisesti perusteltavissa.

4.4 Eettinen ristiriita ja moraalinen stressi

Eettinen ristiriita muodostui keskeiseksi kuormitustekijäksi – tilanteet, joissa ei voitu toimia asiakkaan edun mukaisesti, haastavat työntekijän arvopohjan ja aiheuttavat moraalista stressiä (Mänttäri-van der Kuip 2016). Useat vastaajat kuvasivat tuntevansa riittämättömyyttä ja epävarmuutta päätöksenteossa, kun taloudelliset tai hallinnolliset reunaehdot estivät palvelun, jonka he kokivat tarpeelliseksi asiakkaan hyvinvoinnin kannalta. Näissä tilanteissa työntekijät joutuivat tekemään kompromisseja oman ammatillisen etiikkansa ja organisaation resurssiohjauksen välillä.

Moraalinen stressi syntyy erityisesti silloin, kun työntekijä joutuu toimimaan tavalla, joka on ristiriidassa hänen sisäistettyjen arvojensa ja eettisten ihanteidensa kanssa. Tilanteet, joissa asiakkaalle ei voida myöntää palveluja hänen tarpeidensa mukaisesti tai joissa palveluiden viivästyminen uhkaa asiakasturvallisuutta, koetaan erityisen kuormittaviksi. Tällaisissa tilanteissa työntekijä voi kokea joutuvansa toimimaan järjestelmän edustajana, mutta samalla vastoin omaa moraalista oikeustajuaan. Tämä ei ainoastaan heikennä työssä jaksamista, vaan voi pitkällä aikavälillä rapauttaa työn mielekkyyttä ja eettistä identiteettiä.

4.5 Rakenteellisen tuen tarve

Kyselyn tuloksista nousee lisäksi esiin kokemus tuen ja selkeiden rakenteiden puutteesta. Tämä viittaa siihen, että päätöksentekoa ei voida kehittää vain yksilöiden osaamista vahvistamalla, vaan tarvitaan organisaation tasolla rakennettuja tukirakenteita ja ohjauskäytäntöjä, jotka mahdollistavat johdonmukaisen, eettisesti kestävä ja asiakaslähtöisen päätöksenteon. Teoreettisessa viitekehysessä tuli vahvasti esille rakenteellinen ja organisatorinen kulttuurin konteksti. Kyselytulokset tukevat tätä näkökulmaa osoittamalla, että päätöksentekoa muovaavat paitsi lainsäädäntö ja resurssit, myös keskeisesti organisatoriset rakenteet ja ilmapiiri sekä tiedonhallinnan käytännöt.

4.6 Yhteenveto

Kyselyaineiston analyysi osoittaa, että päätöksenteon käytännöt sosiaalihuollossa rakentuvat moniulotteisten ja toisensa risteävien reunaehtojen varaan. Ammatillinen harkinta näyttäytyy työntekijöille edelleen keskeisenä päätöksenteon perustana, mutta sitä rajoittavat taloudelliset ohjausmekanismi, oikeudelliset vaatimukset ja organisatoriset rakenteet. Moraalinen stressi korostuu erityisesti tilanteissa, joissa työntekijä joutuu tekemään valintoja niukkuuden oloissa tavalla, joka ei vastaa hänen arvoaan tai asiakkaan tarpeita.

Viitekehys on tarjonnut analyysille rakenteen, jonka avulla voidaan hahmottaa, miten eri päätöksentekoon vaikuttavat ulottuvuudet kietoutuvat toisiinsa käytännön työssä. Se tekee näkyväksi paitsi yksittäiset jännitteet, myös niiden kasautumisen vaikutukset työntekijöiden hyvinvointiin ja päätösten eettiseen kestävyys. Tulokset osoittavat tarpeen kehittää päätöksenteon tukea



moniulotteisesti; ei vain juridisen tai taloudellisen näkökulman pohjalta, vaan huomioiden myös eettinen ja organisatorinen ulottuvuus. Lisäksi hyvinvointialueen ohjeiden ja talouslinjausten vaikutukset päätöksentekoon on tunnistettu myös oikeudellisesti merkityksellisiksi. Apulaisi-
keusasiamiehen ratkaisu (EOAK/6302/2024) alleviivaa, että viranhaltijan harkintavaltaa ei voi ylittää standardoiduilla ohjeilla, vaan työntekijällä on oltava mahdollisuus yksilölliseen päätöksente-
koon lain ja eettisten periaatteiden mukaisesti.



5 Yhteenveto

Tässä raportissa on tarkasteltu asiakaspalvelupäätöksiä tekevien sosiaalihuollon ammattilaisten kokemuksia tilanteessa, jossa päätöksentekotyöhön kohdistuu samanaikaisesti taloudellisia, juridisia ja eettisiä paineita. Sosiaalihuollossa tehtävä päätöksentekotyö näyttäytyy moniulotteisena ja jännitteisenä toimintana, jossa ammatillinen harkinta on jatkuvassa neuvottelussa muiden ohjaavien tekijöiden kanssa. Kyselyaineiston pohjalta on havaittavissa, että työntekijät tekevät päätöksiä tilanteissa, joissa asiakastarpeet ovat monimutkaisia ja mahdollisuudet vastata niihin ovat rajalliset. Päätöksentekoa ei ohjaa vain lainsäädäntö, vaan myös taloudellinen ohjaus, toimintaympäristön resurssit ja organisaation käytännöt. Työntekijät voivat kokea jäävänsä yksin eettisesti kuormittavien valintojen kanssa, erityisesti silloin, kun asiakasta ei voida auttaa toivotulla tavalla.

Tässä raportissa esitetty viitekehys on tarjonnut keinon hahmottaa päätöksentekoa viiden myös toisiinsa limittyvän ulottuvuuden kautta: ammatillinen harkinta, taloudellinen ohjaus, asiakasturvallisuus ja juridinen toimintaympäristö, organisatoriset reunaehdot ja moraalinen stressi. Tämä jäsennys auttaa tunnistamaan, että päätöksenteon tueksi tarvitaan laajempaa ymmärrystä työn reunaehdoista. Moraalinen stressi ei synny yksilön epäonnistumisesta vaan rakenteellisista olosuhteista, jotka estävät arvojen mukaisen toiminnan. Samalla organisatoriset rakenteet voivat joko vahvistaa tai heikentää työntekijän mahdollisuuksia tehdä perusteltuja ja eettisesti kestäviä päätöksiä.

Keskeinen johtopäätös on, että päätöksenteon tuen rakenteet kaipaavat vahvistamista usealla tasolla. Tämä sisältää juridisen ja eettisen osaamisen vahvistamisen lisäksi myös reflektiivisen tuen, kollegiaalisen keskustelun ja päätöksenteon näkyväksi tekemisen. Lisäksi taloudellisessa ohjauksessa olisi huomioitava asiakastarpeiden kokonaiskuva ja vaikuttavuus, ei vain lyhyen aikavälin kustannuksia. Työntekijöiden toimijuuden vahvistaminen päätöksenteossa ei ole pelkästään yksilöllinen vaan rakenteellinen kysymys. Päätöksenteon tulee olla sekä lainmukaista että eettisesti kestävä jotta työntekijöiden on mahdollista toimia roolissaan ammattitaitoisesti ja hyvinvoivina.

Vaikka raportti tarkastelee kyselyaineistoa yhtenä kokonaisuutena, aineistosta löytyvät palvelutehtäväkohtaiset erot tarjoavat pohjan syvemmälle tarkastelulle tulevaisuuden selvityksissä. Lisäksi jatko-tarkastelu voisi syventää ymmärrystä siitä, miten erilaiset organisatoriset rakenteet vaikuttavat päätöksenteon reunaehtoihin eri konteksteissa.



Lähdeluettelo

- Apulaisoikeusasiamies (2025). *Erityistä tukea tarvitsevan lapsen tukiperhepalvelun lopettaminen ilman päätöksentekoa*. Ratkaisu EOAK/6302/2024, 28.1.2025. Haettu 11.6.2025 osoitteesta <https://www.oikeusasiamies.fi>.
- Banks, S. (2012). *Ethics and Values in Social Work* (4th ed.). Palgrave Macmillan.
- Elomäki, A. & Marttinen, E. (2019). EU:n talousohjaus ja hyvinvointivaltion muutos. Teoksessa T. Saari & H. Nygård (toim.), *Hyvinvointivaltion muutos ja sosiaalityö*. Vastapaino.
- Falconer, R. & Shardlow, S. M. (2018). Comparing child protection decision-making in England and Finland: supervised or supported judgement? *Journal of Social Work Practice*, 32(2), 111–124. <https://doi.org/10.1080/02650533.2018.1438996>.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2009). Tutki ja kirjoita (15. uud. p.). Tammi.
- Juhila, K. (2024). *Teemoittelu analyysitapana*. Yhteiskuntatieteellinen tietokirjasto (FSD). Haettu 11.6.2025 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/teemoittelu/>.
- Kettunen, S. & Yliruka, L. (2025). Mikä ohjaa päätöksentekoa? Sosiaalityöntekijöiden näkemyksiä harkinnasta ja vaikutteista. *Janus*, 33(1), 6–22.
- Lipsky, M. (1980). *Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services*. Russell Sage Foundation.
- Liukko, J., Tiilikainen, R., & Lähteinen, S. (2022). *Rakenteellinen sosiaalityö vaikuttavuuden ja johtamisen näkökulmasta*. Teoksessa M. Laitinen, A. Pohjola & E. Marjamäki (toim.), *Vaikuttava rakenteellinen sosiaalityö* (s. 61–64). Terveystieteiden tutkimuskeskus ja hyvinvoinnin laitos & Socca.
- Mänttari-van der Kuip, M. (2016). Julkinen sosiaalityö pysyvän niukkuuden aikakaudella. *Tutkiva sosiaalityö*, 2016, 6–11.
- Meklin, P., Pekola-Sjöblom, M. & Repo, P. (2009). *Tulosjohtaminen sosiaali- ja terveydenhuollossa*. Kunnallissalan kehittämissäätiö.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods* (4th ed.). Sage Publications.
- Rautiainen, K. (2021). Sosiaalihuollon päätöksentekotoiminta suurennuslasin alla – eduskunnan oikeusasiamiehen ratkaisut asiakasturvallisen päätöksentekotoiminnan määrittäjinä. Tieteellis-käytännöllinen lopputyö. Itä-Suomen yliopisto.
- Siik, K. (2025). *Sosiaalityötä hinnalla millä hyvänsä? – Katsaus sosiaalihuollon palveluiden kustannusvaikuttavuuteen*. Kandidaatin tutkielma, Tampereen yliopisto.
- Tuulari, S., Harrikari, T., Lappi, C., Hautala, T., Kemppainen, M., Laitinen, M. & Lohiniva-Kerkelä, M. (2020). *Oikeudellisen osaamisen tarpeita sosiaalityössä*. SOHOVA-hankkeen selvitys 03/2020. Lapin yliopisto.
- Vartiainen, P. (2005). *Julkinen toiminnan arviointi*. Teoksessa J. Niemelä & P. Vartiainen (toim.), *Julkinen johtaminen* (s. 237–255). Gaudeamus.



Liitteet

Liite 1. Asiakaspäätöksien tekeminen lastensuojelussa, vammaispalveluissa ja ikääntyneiden palveluissa -kyselylomake.

1. Missä palvelutehtävässä työskentelet?

- ☐ Lastensuojelu
- ☐ Vammaispalvelut
- ☐ Ikääntyneiden palvelut

2. Mikä on ammattinimikkeesi?

- ☐ Asiakasohjaaja
- ☐ Sosiaaliohjaaja
- ☐ Sosiaalityöntekijä
- ☐ Jokin muu _____

3. Miten seuraavat asiat tukevat sinua arvioidessasi päätötesi kustannusvaikutuksia?

1 tukee erittäin vähän - 5 tukee erittäin paljon

	1 tukee erittäin vähän	2	3	4	5 tukee erittäin paljon
Koulutus	☐	☐	☐	☐	☐
Nykyinen talousosaamiseni	☐	☐	☐	☐	☐
Tieto palveluista ja muista tukimuodoista	☐	☐	☐	☐	☐
Tieto palveluiden tuottamiseen liittyvistä kustannuksista	☐	☐	☐	☐	☐



	1 tukee erittäin vähän	2	3	4	5 tukee erittäin paljon
Tutkimustieto sosiaalipalveluiden vaikuttavuudesta	☐	☐	☐	☐	☐
Asiakkaan tarpeet	☐	☐	☐	☐	☐
Lainsäädäntö	☐	☐	☐	☐	☐
Laatukriteerit	☐	☐	☐	☐	☐
Hyvinvointialueen myöntämisperusteet	☐	☐	☐	☐	☐
Myönnettävissä olevat oikea-aikaiset ja ennaltaehkäisevät palvelut	☐	☐	☐	☐	☐
Asiakastilanteen arviointiin ja päätöksentekoon käytettävissä oleva aika	☐	☐	☐	☐	☐
Viranhaltijan henkilökohtainen vastuu päätöksenteossa	☐	☐	☐	☐	☐
Asetetut taloudelliset tavoitteet	☐	☐	☐	☐	☐

4. Millainen tuki auttaisi sinua päätöksentekotyössäsi? Valitse kolme (3) tärkeintä.

- ☐ Esihenkilön tuki
- ☐ Oikeudellisten palvelujen tuki
- ☐ Talouspalvelujen tuki
- ☐ Tieto palveluiden kustannuksista
- ☐ Konsultaatiotuki työkavereiden kesken
- ☐ Tiimi- ja viikkopalaverit
- ☐ Asiakasohjausryhmä
- ☐ Asiakastietojärjestelmän ohjaus päätöksenteossa
- ☐ Hyvinvointialueen laatimat palvelun päätöksenteon linjaukset, myöntämisen perusteet ja palvelukuvaukset
- ☐ Työnantajan antamat muut kirjalliset ohjeet
- ☐ Asiakastilanteesta saatavissa oleva arviointimittareihin perustuva tieto (mikä mittari?) _____
- ☐ Muu, mikä? _____

5. Täydennä halutessasi edellä tekemiäsi valintojasi kertomalla tarkemmin, millainen tuki auttaisi sinua (esim. millainen esihenkilön tuki)?



6. Seuraatko työssäsi tällä hetkellä tekemästäsi päätöksestä syntyviä kustannuksia?

☐ Kyllä, miten?

☐ Ei, miksi et?

7. Kuinka usein tehdessäsi päätöksiä arvioit päätöksen

	En koskaan	Satunnaisesti	Lähes joka kerta	Joka kerta
kustannusvaikutuksia suhteessa asiakkaan palveluprosessiin (esim. tukeeko tehty päätös asiakkaan tilannetta, jotta säästytään myöhemmin kasvavilta kustannuksilta)?	☐	☐	☐	☐
kustannusvaikutuksia suhteessa muihin palveluihin ja niiden kustannuksiin? (esim. tukeeko tehty päätös sitä, etteivät kustannukset siirry muihin palveluihin tai kasva muissa palveluissa).	☐	☐	☐	☐

8. Tarkenna halutessasi edellä antamaasi vastausta.

9. Ovatko vastuut päätöksistäsi aiheutuvien kustannusten seurannan osalta selvät?

☐ Kyllä

☐ Ei, miltä osin eivät ole?

10. Millaisia konkreettisia ehdotuksia sinulla on päätöksistäsi syntyvien kustannusten seurannan parantamiseksi?



Hyvinvointialueella on oikeus antaa päätöksentekoa ja määrärahojen riittävyyttä koskevia ohjeita, eikä ohjeiden käyttäminen päätöksenteon perusteena ole lain vastaista. Ohjeilla ei voida kuitenkaan rajoittaa viranhaltijalle tai työntekijälle kuuluvaa laissa säädettyä harkintavaltaa. (EOA 1/2025 ratkaisu.)

11. Koetko hyvinvointialueen rajoittaneen harkintavaltaasi joillakin seuraavilla tavoilla?

	Kyllä	Ei
Soveltamisohjeilla	☐	☐
Palvelujen myöntämisen kriteereillä	☐	☐
Työnantajan antamilla muilla suullisilla ja kirjallisilla ohjeilla	☐	☐
Asiakasohjausryhmien toiminnalla	☐	☐

12. Jos vastasit edellä olevaan kysymykseen kyllä, tarkenna ja anna esimerkki siitä, miten koet hyvinvointialueen rajoittaneen harkintavaltaasi?

13. Jos koet päätöksentekotyössä olevan ristiriitaa sosiaalialan ammattieettisten arvojen, lainsäädännön sekä talouden paineiden kesken, millaisia keinoja ehdotat kyseisen ristiriidan ratkaisemiseksi?

14. Mikäli olet kiinnostunut tarvittaessa antamaan lisätietoja, voit jättää yhteystietosi mahdollista yhteydenottoa varten.