



”OIKEUS INHIMILLISEEN TYÖHÖN”

Toimintatutkimus sosiaalisen yrityksen
perustamisesta

Johanna Majamäki

Opinnäytetyö
Helmikuu 2011
Sosiaalialan koulutusohjelma
Palveluohjauksen ja sosiaalityön
suuntautumisvaihtoehto
Tampereen ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Sosiaalialan koulutusohjelma
Palveluohjauksen ja sosiaalityön suuntautumisvaihtoehto

MAJAMÄKI, JOHANNA:

”Oikeus inhimilliseen työhön” Toimintatutkimus sosiaalisen yrityksen perustamisesta

Opinnäytetyö 51 s., liitteet 4: Markkinatutkimusanalyysi 24 s, Liiketoimintasuunnitelma 13 s, Hankesuunnitelma 18 s, Raportti vuoden 2010 toiminnasta 45 s (sisältävät liikesalaisuuksia, joita ei voi julkaista)
Helmikuu 2011

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää sosiaalisen yrityksen toimintamalli sekä arvioida sen sosiaalisia vaikutuksia välityömarkkinoiden työllistäjänä. Sosiaalinen yritys poikkeaa normaalista yrityksestä erityisesti siten, että yrityksen työntekijöistä ainakin yksi on vajaakuntoinen ja vähintään 30 % on vajaakuntoisia tai pitkäaikaistyöttömiä eli osatyökykyisiä, jolloin myös ohjauksen sekä valvonnan tarve on normaalia suurempi.

Perustetun sosiaalisen yrityksen tarkoituksena oli työllistää sosiaali- ja terveystalouden ammattilaisten ohella vaikeasti avoimille työmarkkinoille työllistyviä henkilöitä sekä heikossa työmarkkina-asemassa olevia. Yrityksen työntekijät olivat myös osa tutkimusta. Opinnäytetyön yhteistyökumppanina työelämässä on toiminut tutkimuskohteena ollut sosiaalinen yritys sekä sen omistajayhdistys. Opinnäytetyön tärkeitä yhteistyökumppaneita ovat olleet myös Pirkanmaan Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus (ELY-keskus) sekä Tampereen työllisyyspalvelut.

Toimintatutkimuksessa tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset muokkautuivat tutkimuksen aikana. Kehittämistehtävän tuloksena syntyi sosiaalisen yrityksen toimintamalli, joka myös toimii opinnäytetyön aineistona. Tutkimusaineiston muodostavat toiminnan aikana kerätty aineisto, tutkimuspäiväkirja sekä hankkeen aikana tehty dokumentointi.

Sosiaalisen yrityksen perustaminen oli luonteeltaan prosessi, jossa suunnittelu, toiminta, havainnointi ja reflektointi seurasivat toisiaan. Opinnäytetyössä syvennyttiin aineistoon tarkemmin käyttäen aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Tutkimus on tarina sekä henkilökohtainen matka, jossa teoria ja käytäntö vuorottelevat.

Sosiaalinen yritys on yhdistelmä työttömyydestä huolehtimisesta, yhteiskunnallisen palvelutuotannon turvaamisesta sekä taloudellisesti kannattavaa liiketoimintaa. Sosiaalista yrittäjää motivoi usein sosiaalisten ja taloudellisten päämäärien samanaikainen toteuttaminen, mutta voiko sosiaalinen yritys mukautua markkinatalouden asettamiin ehtoihin, säilyttäen samalla toiminnan arvopohjaisen lähtökohdan ja motivaation?

Asiasanat: Sosiaalinen yritys, toimijalähtöinen toimintatutkimus, välityömarkkinat, vajaakuntoiset, pitkäaikaistyöttömät, työllistyminen

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Social Services
Option of Case Management and Social Work

MAJAMÄKI JOHANNA:

“The Human Right to Work”. Action Research on How to Establish a Social Firm

Bachelor’s Thesis 51 pages, appendices: The Market Research Analysis 24 pages, The Business Plan 13 pages, The Project Plan 18 pages, The Report of Activity in 2010 45 pages (Containing trade secrets, not for publication)
February 2011

The goal of this study was to develop a model of a social firm and to evaluate its social effects as an intermediate labor market employer. A social firm differs from a normal company in that at least one of the employees has a disability and at least 30% are disabled or long-term unemployed. Consequently, guidance and need for supervision are higher than normal.

The firm’s purpose was to employ social and health care professionals as well as those who cannot find employment in the primary labor market and those who are in a weak labor market position. The firm’s employees were also part of the research. The social firm, which was the subject of this thesis, and its owner association served as partners. Important partners were also the Centre for Economic Development, Transport and the Environment of Pirkanmaa (ELY Centre) and the employment services of Tampere.

In this action research, the research and questions were modified during the study. The result of this study was a model of a social firm, which also serves as material for this thesis. The research material consisted of data collected during the operation, a research journal and documentation made during the project.

The establishment of a social firm was a process in which planning, activity, observation and reflection followed each other. This study looked deeper into the material by using material-based content analysis. The study is a story and a personal journey where theory and practice are integrated.

A social firm is a combination of taking care of employment, securing social services and running economically productive business. Social entrepreneurs are often motivated by social and economic goals carried out simultaneously. It remains to be seen, whether a social firm can adapt to the conditions set by the market economy, while maintaining the value-based baseline and motivation of the operation?

Keywords: Social firm, practitioner-generated action research, mid-term labor, disability, long-term unemployed, employment

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 SOSIAALISEN YRITYKSEN YHTEISKUNNALLISET JA INHIMILLISET	7
PERUSTELUT	7
2.1 Työttömyys ja syrjäytyminen.....	7
2.2 Työllistäminen liittämisen välineenä.....	8
2.3 Sosiaalinen yritys – välityömarkkinoiden vastuullinen työllistäjä	9
3 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN	12
3.1 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset.....	12
4.1 Toimintatutkimus ja toimijalähtöinen kehittäminen.....	12
4.3 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	14
4 SOSIAALINEN OY – PERUSTAMISEN LÄHTÖKOHDAT	16
5 SOSIAALINEN OY – LIIKEIDEASTA HANKKEEKSI	18
5.1 Sosiaalinen Oy – Arvot, missio ja visio	18
5.2 Suunnittelua ennen toimintaa	20
5.3 Sosiaalinen Oy hankkeena	21
6 SOSIAALINEN OY – TOIMINTAA KÄYTÄNNÖSSÄ.....	24
6.1 Yrityksen perustaminen ja toiminnan käynnistäminen	24
6.2 Sosiaalinen Oy:n toimintamalli.....	25
6.3 Työntekijöiden rekrytointi	26
6.4 Sosiaalinen Oy – Työllistymisen ja osaamisen edistäjänä.....	27
6.5 Sosiaalinen Oy – Tukijana ja vastuunkantajana	30
7 SOSIAALINEN OY – INHIMILLISTÄ PÄÄOMAA	33
7.1 Sosiaalinen Oy – Rooleja ja kohtaamisia.....	33
7.2 Sosiaalinen pääoma ja voimaantuminen	35
8 SOSIAALINEN OY – HANKKEEN TOIMINTAA LUKUINA	39
8.1 Raportti Pirkanmaan ELY-keskukselle vuoden 2010 toiminnasta.....	39
8.2 Yhteenveto hankkeen tuloksista	42
9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	44
9.1 Sosiaalisen yrittäjyyden sudenkuopat.....	44
9.2 Sosiaalisen yrittäjyyden mahdollisuudet	46
10 LOPUKSI	48
LÄHTEET.....	49
LIITTEET	53

1 JOHDANTO

Opiskeluajanani olen ollut mukana monissa työelämälähtöisissä kehittämissuhteissa, joten oli luonnollista, että myös opinnäytetyöni on syntynyt yhden kehittämistehtävän tuotoksena. Tamperelainen yhdistys halusi perustaa sosiaalisen palveluyrityksen. Minä esitin kiinnostukseni ja tarjouduin olemaan käytettävissä erilaisiin kehittämistehtäviin, jolloin yhdistyksen johtoryhmä kutsui minut vastuulliseen tehtävään tekemään selvitystyötä yrityksen perustamiseksi. Lähdin mukaan suurella mielenkiinnolla ja innostuksella, sillä henkilökohtainen panostukseni tulisi luomaan työpaikkoja heikossa työmarkkina-asemassa oleville, mutta varmistaisi työpaikan mahdollisesti myös minulle, hankkeen vetäjänä. Tämä kehittämistyö kirkasti aiheen myös omalle opinnäytetyölleni.

Olen ollut mukana suunnittelemassa ja valmistelemassa yhdistyksen sosiaalista yritystä jo elokuusta 2009 asti, jolloin projekti käynnistyi markkinointitutkimuksella (Liite 1) palveluiden tarpeesta toiminta-alueella. Koko syksyn ja talven tein työtä yrityksen liiketoimintasuunnitelman ja hankesuunnitelman parissa, loin yhteistyöverkostoja ja osallistuin erilaisiin palavereihin. Maaliskuussa 2010 yrityksen varsinainen toiminta käynnistyi, jolloin huolellisen suunnittelu- ja valmistelutyön tuloksia päästiin kokeilemaan käytännössä ja syksyn aikana toiminnan tuloksia arvioitiin raporttia varten. Olen toiminut hankkeen vetäjänä ja samalla olen kuljettanut mukani Hannu L.T. Heikkisen (2007) toimintatutkimuksen periaatteita, joiden avulla olen voinut prosessoida toimintaa.

Opinnäytetyön yhteistyökumppanina työelämässä on toiminut tutkimuskohteena ollut sosiaalinen yritys sekä sen omistajayhdistys. Myös Pirkanmaan Elinkeino-, liikenne ja ympäristökeskus (ELY-keskus), Tampereen työllisyyspalvelut, kuten työ- ja elinkeinotoimistot, Työllisyydenhoidon palveluyksikkö (TYPA) erilaisine projekteineen sekä Työvoiman palvelukeskus (TYP) ovat toimineet hankkeen tärkeinä yhteistyökumppaneina.

Aluksi esittelen sosiaalisen yrityksen perusteluita yhteiskunnan sekä yksilön näkökulmasta. Tutkin työttömyyttä ilmiönä työvoimapolitiisesta sekä sosiaalityön viitekehyksestä. Tämän jälkeen esittelen tuetun työllistämisen merkitystä yksilön yhteiskuntaan liittämisen välineenä sekä sosiaalisen yrityksen roolia välityömarkkinoiden työllistäjänä. Kolmas luku käsittelee opinnäytetyön metodologiaa, jonka avulla tutkimus on toteutettu. Tutkimuksen etenemiseen sekä sen lähtökohtiin paneudun neljännessä luvussa, jossa esittelen sosiaalisen yrityksen perustamista prosessina. Viides ja kuudes luku käsittelevät sosiaalisen yrityksen toimintaa käytännössä, jossa tutkin sosiaalisen yrityksen toimintaa sekä siellä syntyneitä toimintatapoja. Lopuksi arvioin hankkeen aikana syntyneitä tuloksia sekä pohdin sosiaalisen yrittäjyyden haasteita sekä mahdollisuuksia.

Henkilökohtaisesti opinnäytetyöni oli itselleni kiinnostava matka, joka kesti lähes puolitoista vuotta. Punaisena lankana olen työssäni kuljettanut mukana Tove Janssonin luoman muumipapan viisaita sanoja:

”Maailma on täynnä suuria ihmeitä sille, joka on valmis ottamaan niitä vastaan”

(Muumipappa)

Tämä kehittämisprojekti on ollut itselleni suuri hyppy tuntemattomaan, mutta en suinkaan ole hypännyt sinne yksin. Työelämäyhteistyökumppaneiden lisäksi hankkeen kehittämisessä ovat olleet mukana myös yrityksen toiminnassa olleet työntekijät, harjoittelijat sekä muut yhteistyökumppanit. Tästä syystä haluankin omistaa opinnäytetyöni omasta mielestäni maailman parhaimmalle tiimille, joka todella teki mahdottomasta totta!

2 SOSIAALISEN YRITYKSEN YHTEISKUNNALLISET JA INHIMILLISET PERUSTELUT

2.1 Työttömyys ja syrjäytyminen

Suomessa työ nähdään ihmisen elämässä tärkeänä arvona ja työ usein määrittääkin sen, miten ihminen kokee itsensä ja roolinsa yhteiskunnan jäsenenä (Raunio 2009, 275–276). Yhteiskunnallisessa keskustelussa syrjäytymistä ei hahmoteta sattumanvaraiseksi, ketä tahansa todennäköisesti koskevaksi asiaksi, vaan syrjäytymisriskin nähdään liittyvän määrättyihin ryhmiin, joihin yhteiskunnallinen huoli ja toimenpiteen erityisesti kohdennetaan. Huomio on kiinnittynyt erityisesti pitkäaikaistyöttömiin, joita pyritään aktivoimaan niin, että he kykenisivät jälleen kiinnittymään työelämään (Juhila 2006, 56–63).

Työttömyyden kustannuksia on usein tarkasteltu työvoimapolitiikan ja työttömyysturvamenetysten sekä menetetyn tuotannon näkökulmasta. Työllistymisen edistämiseksi sekä kustannusten pienentämiseksi Suomessa on ryhdytty toteuttamaan aktiivista työvoimapolitiikkaa, jolla pyritään parantamaan työttömien työllistymistä avoimille työmarkkinoille. Työvoimapolitiikka koostuu aktiivisesta ja passiivisesta osasta (Ilmakunnas, Romppainen & Tuomala. 2001, 3).

Aktiivisella työvoimapolitiikalla tarkoitetaan työnhakijoille tarjottavia työvoimapolitiittisia toimenpiteitä, joita ovat tukityöllistäminen ja erilaiset työnvälityspalvelut kuten esimerkiksi työvoimapolitiittinen aikuiskoulutus eli työvoimakoulutus, työkokeilu, työharjoittelu, työpajatoiminta sekä työelämävalmennus (Laki julkisesta työvoimapolitiikasta 1295/2002; STM 2004).

Työttömyysturvajärjestelmä yhdessä sosiaaliturvan kanssa muodostavat viimesijaisen vähimmäisturvan passiivisina työvoima- ja sosiaalipoliittisina toimenpiteinä. Työttömyysturvajärjestelmä koostuu pääosin ansiosidonnaisesta päivärahasta, peruspäivärahasta sekä harkinnanvaraisesta työmarkkinatuesta. Viimesijainen sosiaaliturvan muoto on harkinnanvarainen toimeentulotuki (Ilmakunnas ym. 2001, 3; Työttömyysturvalaki 1290/2002).

Koska työtä pidetään tapana integroitua yhteiskuntaan, luonnollisesti työttömyys liitetään yleensä syrjäytymiseen (Raunio 2009, 275–276). Juhilan (2006, 56) mukaan työttömyys on suurimpia syrjäytymisen riskitekijöitä ja työstä syrjäytyminen voi aiheuttaa vaikeita taloudellisia ja sosiaalisia ongelmia niin yksilölle, yhteisölle kuin yhteiskunnalle. On tärkeää myös miettiä, luodaanko työpaikkoja pelkästään taloudellisen kasvun turvaamiseksi, sillä kyse on ennen kaikkea ihmisarvosta ja ihmisten perusoikeuksien toteutumisesta. ”Julkisen vallan on edistettävä työllisyyttä ja pyrittävä turvaamaan jokaiselle oikeus työhön” (Suomen perustuslaki 731/1999 18 §, 2 mom).

2.2 Työllistäminen liittämisen välineenä

Syrjäytyminen ja liittäminen kuuluvat käsitteinä toiminnallisesti yhteen. Syrjäytyminen on prosessi, jonka vastaprosessi on liittäminen. Ongelman hoitamisessa huomio kohdennetaan vähemmistöön, eli ratkaisuna nähdään syrjäytyneiden liittäminen osaksi enemmistöä. Liittämissuhteessa on tarkoitus integroida asiakkaita mukaan yhteiskunnan valtavirtaan ja asiakkaiden tehtävänä on puolestaan asettua integraatiotoimenpiteiden kohteeksi (Juhila 2006, 50).

Yksilön työllistymisen katsotaan ratkaisevan moninaisia syrjäytymiseen liittyviä ongelmia. Palkkatyö tuottaa toimeentulon lisäksi tekijälleen sosiaalisen aseman, mutta selviytymisen edellytyksenä on, että työtön löytää elämälleen mielekkyyden ja merkityksen sekä pystyy turvaamaan oman elantonsa, johon palkkatyö ei kuitenkaan itsessään riitä (Kortteinen & Tuomikoski 1998, 167). Työsuhteessa ihminen on samalla työyhteisönsä jäsen ja väistämättä näin kiinnittyy yhteiskuntaan. Työ voidaan nähdä myös välineenä itsensä toteuttamiseen sekä sosiaalisten suhteiden ylläpitämiseen (Kantola & Kautto 2002, 68).

Tässä kohtaa on mielestäni tärkeää erottaa toisistaan työllistävä sosiaalinen yritys sekä sosiaalinen yhteisö, jotka toiminnallisesti sekä tavoitteiden osalta eroavat hyvin paljon toisistaan. Työllistävä sosiaalinen yritys pyrkii harjoittamaan liiketaloudellista toimintaa, jossa yleensä vaikeasti työllistyvä henkilö työllistyy työsuhteiseen työhön tavalliselle työpaikalle, mutta tukitoimin. Sosiaalisessa yhteisössä nämä henkilöt ovat asiakkaita, ja toiminnan päämääränä on

ensisijaisesti asiakkaiden kuntouttaminen sekä mielekkään ja hyödyllisen toiminnan järjestäminen (Huotari, Pyykkönen & Pättiniemi 2008, 11–13).

Sosiaalinen yritys ei ole kuntoutusorganisaatio, mutta se mahdollistaa työntekijöiden omaehtoisen kuntoutumisen työn sekä työyhteisön toiminnan avulla. Yhteinen päivittäinen työnteko on sosiaalisen työllistämisen erityispiirre sekä vahvuus. Sosiaalisessa yrityksessä annetaan heikossa työmarkkina-asemassa oleville ihmisille mahdollisuudet työhön, jossa työnteko tukee työntekijän hyvinvointia, kunhan työolosuhteet ja työyhteisö ovat hänelle soveltuvia. On huomioitava, että pelkkä tukityö ei itsessään kuntouta, vaan ihmisten työllistymiseen tarvitaan hyvää organisointia sekä huolellista ohjausta (Merenmies & Marttila (toim.) 2007, 10). Sosiaalisen yrityksen toiminta eroaa perinteisistä yrityksistä erityisesti työyhteisön monipuolisuudella, jolloin sen toiminta tarvitsee keskivertoa enemmän inhimillisesti herkkää henkilöstön johtamiskykyä, kuin perinteisissä yrityksissä.

2.3 Sosiaalinen yritys – välityömarkkinoiden vastuullinen työllistäjä

Sosiaaliset yritykset jaetaan usein palveluja tuottavaksi sosiaaliseksi yritykseksi (social enterprise) sekä työllistäväksi sosiaaliseksi yritykseksi (social firm). Suomessa sosiaalisilla yrityksillä tarkoitetaan työllistävää yritystä (Järvinen 2003, 88). Työllistävän sosiaalisen yrityksen liiketoiminta on CEFEC:n määritelmän mukaan luotu työllistämään heikossa työmarkkina-asemassa olevia henkilöitä tuetussa työympäristössä. CEFEC (Confederation of European Social Firms) on eurooppalainen pieniä ja keskisuuria yrityksiä ja kansalaisjärjestöjä edustava verkosto, joka pyrkii edistämään vammaisten ja rajoittuneesti työkykyisten palkattua työllistymistä sosiaalisiin yrityksiin. Työllistävässä yrityksessä kannattava liiketoiminta nähdään edellytyksenä ihmisten hyvinvoinnin tukemiselle, mutta voiton tavoittelua ei tehdä hyvinvoinnin kustannuksella. Yrityksen tavoitteena voi taloudellisen kannattavuuden ohella olla myös yhteiskunnallinen yleishyödyllisyys eli sosiaalinen merkittävyys (Vuorijärvi ym. 2008, 4, 57).

Sosiaalisten yritysten toiminta pohjautuu vuoden 2004 alusta voimaan astuneeseen lakiin sosiaalisista yrityksistä (1351/2003). Tämän lain mukaan sosiaalinen

yritys on kuin mikä tahansa muukin voittoa tavoitteleva yritys, lukuun ottamatta, että yrityksen työntekijöistä ainakin yksi on vajaakuntoinen ja vähintään 30 % on vajaakuntoisia tai pitkäaikaistyöttömiä ja vajaakuntoisia. Lain mukaan työnantajan tulee maksaa kaikille työntekijöilleen heidän tuottavuudestaan riippumatta vähintään työehtosopimuksen mukaista palkkaa. Kompensaationa työntekijöiden alentuneesta työkyvystä ja tuottavuusvajeesta sosiaalinen yritys on oikeutettu saamaan palkkatukea hieman väljemmin ehdoin ja pidemmäksi aikaa kuin tavalliset yritykset. Lisäksi sosiaalisille yrityksille voidaan myöntää työllisyyspoliittista avustusta tietyin ehdoin, kunhan yrityksen työllistämistavoite on selkeästi kirjattu sen yhtiöjärjestyksessä, -sopimuksessa tai muussa vastaavassa toimintaa säätelevässä asiakirjassa. Sosiaalinen yritys poikkeaa muista yrityksistä vain siten, että se on merkitty työministeriössä pidettävään sosiaalisten yritysten rekisteriin. Sosiaalisen yrityksen nimeä saavat liiketoiminnassaan ja markkinoinnissaan käyttää vain tähän rekisteriin merkityt yritykset (Vuorijärvi & EQU-AL-HOT-hankkeen etiikkatyöryhmä 2008, 5).

Pitkäaikaistyöttömyyden määritelmä ei ole vakiintunut. Pitkäaikaistyöttömällä tarkoitetaan työtöntä työnhakijaa, joka on ollut yhtäjaksoisesti 12 kuukautta työttömänä työnhakijana. Lisäksi pitkäaikaistyöttömällä tarkoitetaan työtöntä työnhakijaa, joka on ollut useammassa työttömyysjaksossa yhteensä vähintään 12 kuukautta työttömänä työnhakijana ja joka työttömyyden toistuvuuden ja kokonaiskeston perusteella on rinnastettavissa yhtäjaksoisesti 12 kuukautta työttömänä olleeseen työnhakijaan (Laki julkisesta työvoimapalvelusta 1295/2002).

Vaikeasti työllistyvällä tarkoitetaan julkisesta työvoimapalvelusta annetun lain (1295/2005) mukaan työmarkkinatukeen oikeutettua työtöntä työnhakijaa, jonka oikeus työttömyyspäivärahaan on päättynyt, tai joka on saanut työmarkkinatukea työttömyytensä perusteella vähintään 500 päivältä. Vaikeasti työllistyvällä henkilöllä tarkoitetaan myös heikossa työmarkkina-asemassa oleva henkilöä, jolla on vaikeuksia työllistyä ilman tukea tai työhallinnon peruspalvelujen kautta.

Julkisesta työvoimapalvelusta annetun lain (1295/2005) mukaan vajaakuntoisella henkilöllä tarkoitetaan 1 luvun 7 §:n 6) kohdan mukaan henkilöasiakasta, jonka mahdollisuudet saada sopivaa työtä, säilyttää työ tai edetä työssä ovat huomattavasti vähentyneet asianmukaisesti todetun vamman, sairauden tai vaja-

vuoden takia. Vajaakuntoiseen rinnastetaan myös sosiaalihuoltolain (710/1982) mukaisessa työllistymistä tukevassa toiminnassa oleva työntekijä.

Hyvinvointivaltion muutokset, talouden taantuma sekä siirtyminen markkinatalouteen pakottavat myös sosiaalialalla toimivia toimijoita pohtimaan vaihtoehtoisia tapoja vastata yhteiskunnan muutoksiin. Sosiaalinen yritys perustettiin osittain ratkaisemaan yhtä keskeisintä yhteiskunnallista ongelmaa, eli työttömyyttä, jonka kustannukset ovat suuret niin yksilölle kuin koko yhteiskunnalle. Sosiaalisen yrityksen voidaan siis katsoa olevan osa aktiivista työvoimapolitiikkaa, sillä yrityksen avulla pyrittiin torjumaan työttömyyttä ja siitä aiheutuvaa syrjäytymistä tarjoamalla heikossa työmarkkina-asemassa oleville työttömille työnhakijoille mahdollisuuden kiinnittyä työelämään, tuetusti.

3 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN

Tutkimukseni on laadullinen toimintatutkimus, sillä olen itse ollut osallisena tutkimusprosessiin ja siinä korostuu myös toimijalähtöinen näkökulma. Laadullinen tutkimus on prosessi, jolle on olennaista, että tutkimussuunnitelma muokkautuu tutkimuksen edetessä. Tästä johtuen aineistoon liittyvät tulkinnat, näkökannat sekä tutkimustehtävä, teorianmuodostus, aineistonkeruu ja aineiston analyysi voivat muuttua ja kehittyä tutkimusprosessin edetessä. Tutkimusprosessista tulee kokonaisuus, jolloin siitä on vaikea erottaa toisiaan seuraavia vaiheita (Aaltola & Valli 2001, 68; Metsämuuronen 2001, 28).

3.1 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset

Tutkimustehtävänäni on: kehittää sosiaalisen yrityksen toimintamalli sekä arvioida sosiaalisen yrityksen toimintaa välityömarkkinoiden työllistäjänä? Tutkimuskysymykseni ovat:

- Millainen on sosiaalisen yrityksen perustaminen prosessina?
- Miten sosiaalinen yritys edistää työllisyyttä?
- Miten sosiaalinen yritys tukee työntekijöitä?

4.1 Toimintatutkimus ja toimijalähtöinen kehittäminen

Toimintatutkimus on tapaustutkimuksen kaltainen käsite, joka antaa tulkitsijalleen vapauden määritellä sitä. Toimintatutkimus voidaan nähdä pikemminkin tutkimusstrategiana kuin erityisenä tutkimusmenetelmänä (Aaltola & Syrjälä 1999, 17). Kun perinteinen tutkimus selvittää, miten asiat ovat, tavoittelee toimintatutkimus käytännön hyötyjä ja käyttökelpoista tietoa toiminnan kehittämiseksi. Aaltola ja Syrjälä (1999, 18) määrittelevätkin toimintatutkimuksen jatkuvaksi prosessiksi, joka tähtää asioiden muuttamiseen ja kehittämiseen entistä paremmiksi, joka ei pääty esimerkiksi entistä parempaan toimintatapaan. Toimintatutkimus nähdään siis lähestymistapana, joka ei ole kiinnostunut vain siitä

miten asiat ovat, vaan siitä, miten niiden tulisi olla (Heikkinen, Roivio & Syrjälä 2007; 16–17, 19; Metsämuuronen 2008, 29).

Toimintatutkimus on usein ajallisesti rajattu projekti, jolla on määritelty alku, keskikohta ja loppu. Toimintatutkimukselle on myös ominaista käytännön läheisyys, muutokseen pyrkiminen, oman toiminnan kriittinen tarkastelu sekä kehittämissyhteisön osallistuminen prosessiin (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 35–36). Kuusela (2005, 32) onkin kuvannut, että kyse on tutkijan ja hänen tutkimusyhteisönsä välisestä yhteistoiminnasta. Näin toimintatutkimukseen liitetään vahvasti vaatimus käytännönläheisyydestä, jolloin toimintatutkimuksen kohteena nähdäänkin olevan sosiaalinen toiminta, joka pohjautuu ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Heikkisen ja Jyrkämän (1999, 25) mukaan tutkimuksen tulee siis tavoittaa tavallisia ihmisiä ja heidän jokapäiväistä toimintaansa. He myös katsovat, että toimintatutkimus ei ole vain arkista toimintaa, vaan se tarjoaa siihen uudenlaista ymmärrystä, jolloin toimintatutkimus tarjoaa siten yhden lähestymistavan sosiaalityön ammattikäytäntöjen kehittämiseen.

Opinnäytetyössäni korostuu myös toimijalähtöisen kehittämisen näkökulma, sillä olen itse osallistunut konkreettiseen kehittämistoimintaan yhdessä eri toimijoiden kanssa. Opinnäytetyötäni voidaan kutsua myös prosessorientoituneeksi kehittämiseksi, sillä prosessin vaiheita ei pystytä tarkasti rajaamaan ja kontrolloimaan toimintaympäristön sekä toiminnan muuttumisen vuoksi (Seppänen-Järvelä 1999, 115). Seppänen-Järvelän (1999, 174–179) mukaan toimijalähtöisessä kehittämisessä kehittäjällä on useita rooleja. Hän on virikkeiden kylväjä, prosessien katalysaattori, kysyjä, tilanteiden luoja ja vetäjä, toimijoiden tukija sekä tutkimuksen ja kehittämisen välittäjä. Roolien lähtökohtana on oma sitoutuminen sekä innostus asiaan. Kehittämistyössä rooleja on myös useita rinnakkaisia ja vaihtuvia.

Toimintatutkimuksen valinta opinnäytetyöni menetelmäksi oli varsin luonteva ratkaisu siitä syystä, että katsoin sen soveltuvan parhaiten tämän kehittämisprojektin kirjalliseksi tuotokseksi. Olen toiminut tämän tutkimuksen tekijänä, mutta samalla myös tutkimuskohteena olevan yrityksen toiminnan kehittäjänä, hankkeen vetäjänä sekä työntekijöiden esimiehenä. Projekti on ollut itselleni myös

suuri oppimisprosessi, jossa olen voinut monipuolisesti hyödyntää kaikkea oppimaani.

4.3 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan yleensä sen toistettavuuden eli reliabiliteetin ja tutkimusmenetelmän ja tutkimuskohteen yhteensopivuuden eli validiteetin avulla (Hirsjärvi 1997, 213). Toimintatutkimusta pidetään ehkä jopa kaikkein vaikeimpana ja vaativimpana tutkimuksen lajina sosiaalitieteissä (Kuula 2000, 97). Toimintatutkimuksen erityisenä haasteena pidetäänkin tutkijan vaikutusta tutkimuksen etenemiseen, sillä tutkija on osa tutkimusta. Tutkimusten tulosten katsotaan usein olevan subjektiivisia, koska tutkija tulkitsee tilanteita henkilökohtaisesta näkökulmastaan. Tämän vuoksi tutkimuksen tulokset eivät aina ole yhtä luotettavia kuin muissa tutkimusmetodeissa, joissa tutkijan rooli on objektiivisempi. Näin ollen tutkijan oma persoona ja asenne ratkaisevat paljon, miten tutkimus etenee (Kiviniemi 1999, 63–64). Riittää kuitenkin, että tutkija tiedostaa omat asenteensa ja uskomuksensa ja pyrkii toimimaan siten, etteivät ne liikaa vaikuta tutkimuksen tuloksiin.

Tässä tutkimustyössä noudatin tutkimustyön eettisiä periaatteita; rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta koko tutkimustyön ajan. Tutkimusetiikka koskee tiedonhankintaa, tutkittavien suojaa sekä tutkijan vastuuta tulosten soveltumisesta. Tutkimusetiikan kannalta on tärkeää, että tutkimus ei vahingoita tutkittavaa fyysisesti, psyykkisesti tai sosiaalisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 23–27). Tutkimuksen eettisyyttä olen pyrkinyt lisäämään sillä, että opinnäytetyöni ei sisällä yrityksen kannalta luottamuksellista tietoa, kuten esimerkiksi liikesalaisuuksia. Tästä syystä myöskään yrityksen tai sen taustayhteisön nimeä tai toimialaa ei ole tutkimuksessa mainittu. Tutkimuksessa ei ole myöskään tunnistettavissa ihmisten henkilötietoja.

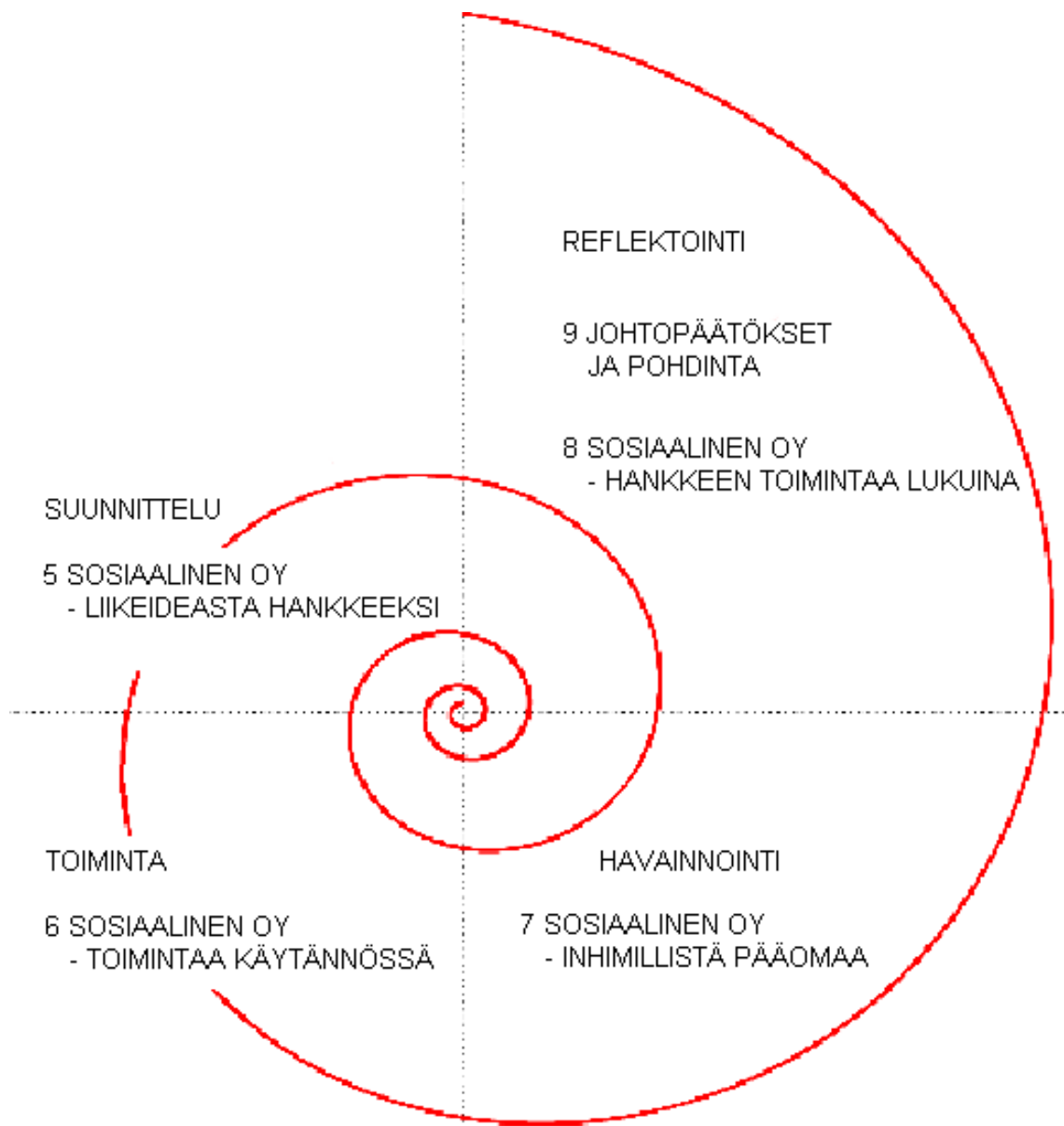
Tutkimuskohteena olevan hankkeen suunnittelijana sekä toimijana toimiminen sekä objektiivisen tutkijan roolissa oleminen on ollut erityisen haastava yhdistelmä. Olen ollut tietoinen oman roolini vaikutuksista tämän tutkimuksen etenemiseen, joten olen pyrkinyt kriittisesti refleктоimaan omaa rooliani koko kehittämistehtävän ajan. Opinnäytetyöni kirjallinen osuus on mahdollistanut itselleni tärkeäksi muodostuneen hankkeen objektiivisen sekä jopa kriittisen tarkastelun.

Raportoinnissa olen kiinnittänyt erityistä huomiota kehittämishankkeen kirjalliseen kuvaukseen, jossa olen pyrkinyt kuvaamaan tutkimusprosessin selkeästi liittäen sen tutkittuun tietoon. Kehotan lukijaa kuitenkin suhtautumaan kriittisesti lukemaansa sekä tekemään omat johtopäätöksensä vasta sitten. Olen keskittynyt erityisesti omaan toimintaani sosiaalisen yrityksen perustamisessa. Vastaan hankkeen etenemisestä sekä sen tuloksista niiltä osin, kuin se on ollut toimenkuvani sekä vastuuni rajoissa toimiessani hankkeen vetäjänä. Tutkijana kannan vastuun opinnäytetyössä esitetyistä johtopäätöksistä ja tuloksista.

4 SOSIAALINEN OY – PERUSTAMISEN LÄHTÖKOHDAT

Toimintatutkimus on luonteeltaan prosessi, jossa suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin ja reflektoinnin vaiheet seuraavat toisiaan. Olen tutustunut Heikkisen (2007) toimintatutkimuksen spiraaliin, joka kuvaa miten suunnittelu, toiminta, havainnointi ja reflektointi etenevät sykleinä ja vuorottelevat alkaakseen taas alusta (Heikkinen 2007, 201–204). Seuraavalla sivulla on tähän tutkimukseen mukailtu toimintatutkimuksen spiraali (kuvio 1, s.17), joka auttaa hahmottamaan sosiaalisen yrityksen perustamisen vaiheita prosessina. Spiraali etenee mukailen johdonmukaisesti opinnäytetyön sisällysluettelo. Tässä opinnäytetyössä käytän perustetusta sosiaalisesta yrityksestä fiktiivistä nimitystä Sosiaalinen Oy

Projekti käynnistyi yhdistyksessä syntyneestä liikeideasta, jonka jälkeen siirryttiin huolelliseen suunnitteluun (5), jossa syntynyttä liikeideaa lähdettiin jalostamaan markkinatutkimuksen, liiketoimintasuunnitelman sekä hankesuunnitelman avulla. Hankkeen rahoitusta varten laadittiin erillinen kuvaus hankkeen sisällöstä sekä hankkeen työllistämistavoitteista hankkeen rahoittajalle, Pirkanmaan ELY-keskukselle. Suunnittelun jälkeen siirryttiin toimintaan (6), jossa Sosiaalinen Oy perustettiin ja toimintaa lähdettiin käynnistämään muun muassa työntekijöiden rekrytoinnilla. Samaan aikaan luotiin uutta toimintamallia työntekijöiden tukemiseksi. Havainnointivaiheessa (7) pohdin omaa rooliani työntekijöiden tuki-jana sekä toiminnan vahvistavia vaikutuksia yksilön sekä työyhteisön näkökulmasta. Toiminnan arvioinnissa ja reflektoinnissa (8) laadittiin raportti Pirkanmaan ELY-keskukselle, jossa arvioitiin hankkeen etenemistä sekä toteutuneita työllistämistavoitteita. Johtopäätöksissä ja pohdinnassa (9) arvioin toiminnan erityishaasteita sekä sosiaalisen yrittäjyyden mahdollisuuksia sekä hankkeen aikana syntyneitä tuloksia.



KUVIO 1. Sosiaalinen Oy:n perustaminen prosessina (Heikkinen 2007, 203, muokattu)

5 SOSIAALINEN OY – LIIKEIDEASTA HANKKEEKSI

5.1 Sosiaalinen Oy – Arvot, missio ja visio

Yrittäjyys ei ole pelkästään uusien yritysten perustamista ja yritystoimintaa, vaan se on myös tapa toimia ja ajatella. Yrittäjään liitetään paljon ominaispiirteitä sekä ominaisuuksia, joita ovat muun muassa tarmokkuus, itsenäisyys, oma-aloitteisuus, pitkäjänteisyys sekä valmius ottaa harkittuja riskejä liiketoiminnan luomisessa ja toteuttamisessa (Holopainen & Levonen 2006, 13). Sosiaalisen yrittäjän ominaispiirteitä ovat edellä mainittujen lisäksi kyky nähdä pitkäaikais-työttömät ja osatyökykyiset ihmiset työntekijäresurssina ja liiketoiminnan kasvun ja kannattavuuden mahdollistajina (Karhu, Pajari & Salmi 2007, 12).

On tärkeää, että yrittäjyys lähtee kovasta halusta tehdä työtä. Pelkkä halu ei pelkästään riitä, vaan lisäksi tarvitaan myös suunnittelua, rohkeutta, lujaa uskoa omiin kykyihin ja ammattitaitoon sekä paljon työtä. Yritystoiminnan aloittamiseen tarvitaan myös halua yrittää, riittävästi alkupääomaa sekä tietoa ja taitoa yrittämisestä. Menestyvä yritystoiminta perustuu huolelliseen suunnitteluun, jolla voidaan vähentää liiketoimintaan riskejä. Suunnittelun on katettava koko yritystoiminta (Holopainen & Levonen 2006, 15–16).

Onnistunut yrityksen perustaminen vaatii toimintansa perustaksi hyvän liikeidean eli yrityksen kantavan toiminta-ajatuksen, johon yrityksen toiminta perustuu. Liikeidea kuvaa lyhyesti, miksi yritys on olemassa ja vastaa kolmeen peruskysymykseen: mitä, kenelle ja miten. Liikeideassa määritellään, miten yritystoimintaa on tarkoitus harjoittaa, esim. miten tuotteita / palveluita markkinoidaan ja myydään ja minkälaisissa tiloissa toimintaan (Sutinen & Viklund 2004, 68–72).

- Toukokuussa 2009 yhdistyksen hallituksen kokouksessa syntyi idea sosiaalisen yrityksen perustamisesta toimintamuotoineen.
- Elokuussa 2009 yhdistyksen johtoryhmän kokouksessa annettiin sosionomiopiskelija Johanna Majamäelle valtuutus aloittaa selvitystyö sosiaalisen yrityksen perustamiseksi.

Yrityksen perustamisvaiheessa on tärkeä miettiä sitä, mikä on yrityksen toiminnan ”motto” ja mitkä ovat sen toimintaa johtavat arvot? Mitkä ovat siis yrityksen perusarvoja, joista ei tingitä? (Hoffrén, 1999, 10.) Sosiaalinen Oy:n toimintaa ohjaavat sen säännöt sekä eettiset periaatteet, joita ovat avoimuus, asiakaslähtöisyys, ihmisten arvostaminen, luottamus ja rehellinen liiketoiminta. Yritys ottaa toiminnassaan huomioon myös kestävän kehityksen sosiaaliset periaatteet. Toimintaa ohjaavat arvot ovat ihmislähtöisyys, yhdenvertaisuus sekä yhteisöllisyys (Majamäki 2010a, 2010b).

Missio on yrityksen toiminta-ajatus ja yrityksen olemassaolon syy. Missiosta tulisi käydä selville, miksi yritys on olemassa ja mitä organisaatiossa halutaan pysyvästi tehdä. Missio liittyy vahvasti yrityksen perustarkoitukseen ja sen ydintoimintaan (Hoffrén 1999, 12). Sosiaalinen Oy:n tavoitteena on työllistää sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten ohella vaikeasti avoimille työmarkkinoille työllistäviä henkilöitä sekä heikossa työmarkkina-asemassa olevia. Toiminnan taustalla on syrjäytymisuhan alla olevien ihmisten voimaistaminen, tasa-arvon ja perusoikeuksien edistäminen. Toiminnan tavoitteena on edistää ihmisen toimintakykyä sekä työelämävalmiuksia (Majamäki 2010a, 2010b).

Hankkeen tavoitteena on sosiaalisen yrityksen käynnistäminen ja vakiinnuttaminen sekä uuden toimintamallin luominen työntekijöiden jatkopoluttamiseen sekä välityömarkkinoiden työllistämiseen. Osatavoitteena on mahdollisimman monen vajaakuntoisen, vaikeasti työllistettävän tai pitkäaikaistyöttömän työllistyminen ja kiinnittyminen työelämään; työmarkkinoille saadaan lisää työvoimaa. Tarkoituksena on myös kehittää alueen välityömarkkinoita avoimien työmarkkinoiden suuntaan yhteistyössä eri yhteistyökumppaneiden kanssa (Majamäki 2010a, 2010b).

Visio on tulevaisuuden tahtotila, jota voidaan arkisesti kutsua myös unelmaksi. Hankkeen tuloksena syntyy, että työttömät työnhakijat työllistyvät yritykseen, työntekijöiden työelämävalmiudet kehittyvät sekä heille mahdollistuu työllistyminen avoimille työmarkkinoille tai ohjautuminen erilaisiin koulutuksiin (Majamäki 2010a, 2010b). Vuonna 2015 Sosiaalinen Oy on vakiinnuttanut asemansa palveluja tuottavana sekä sosiaalisena että yhteiskuntavastuullisena yrityksenä ja

työllistää 20 henkilöä. Avoimille työmarkkinoille yrityksestä on työllistynyt 10 henkilöä ja koulutuksen yrityksen kautta on saanut 10 henkilöä.

5.2 Suunnittelua ennen toimintaa

Yrityksen tarjoamien palveluiden tarpeesta tehtiin suppea markkinatutkimus, jonka tavoitteena oli markkinatuntemus toiminta-alueelta. Markkinatutkimuksen aineiston kerääminen tapahtui syksyllä 2009. Markkinatutkimus tehtiin osittain ”kirjoituspöytä tutkimuksen” (Desk research) sekä kyselytutkimuksen avulla. ”Kirjoituspöytä tutkimuksessa tiedot saatiin ilman kenttätyötä, liiketoimintaympäristöä koskevia tilastoja sekä muita tietoa-aineistoja hyödyntäen. Kysely eli kartoitus toteutettiin kyselylomakkeen avulla, jossa yrityksen mahdollisista asiakkaista, heidän mielipiteistä, arvoista sekä asenteista saatiin kuvailevaa tietoa (Lahtinen & Isoviita 1998, 48–49).

Markkinatutkimus toimi pohjana perustettavan palveluyrityksen liiketoimintasuunnitelmalle. Markkinatutkimuksen avulla selvitettiin, mitä mahdollisuuksia tai uhkia yrityksellä on olemassa liiketoimintaa aloitettaessa. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää toimintaympäristön ostovoimaa, mielipiteitä, arvoja sekä asenteita. Tutkimuksen tarkoituksena oli myös asiakas-analyysi, jolla selvitettiin yrityksen potentiaalinen asiakas. Markkinatutkimuksen avulla saatiin vahvistus siitä, että yrityksen tarjoamille palveluille alueella on tilausta ja selvä markkinarako (Majamäki 2009).

Liiketoimintasuunnitelma on yksi aloittavan yrittäjän tärkeimpiä tehtäviä ennen yritystoiminnan aloittamista. Liiketoimintasuunnitelma esittelee yrityksen toimintaa ja kannattavuutta kirjallisesti ja paljon perusteellisemmin kuin pelkkä liikeidea. Liiketoimintasuunnitelman tarkoituksena on jäsentää aiotun yritystoiminnan kannattavuutta sekä menestymisen mahdollisuuksia. Joku viisas onkin sanonut, että suunnitelmat sinänsä eivät ole niin oleellisia, mutta suunnittelu on kaiken a ja o (Hoffrén 1999, 6).

Sosiaalinen Oy:n liiketoimintasuunnitelma laadittiin ajalla 5.8.2009–24.2.2010. Toimintasuunnitelmassa tarkennettiin yrityksen perustehtävää erityisesti liiketoiminnan osalta. Suunnitelmassa tehtiin talous- ja markkinointisuunnitelma sekä laadittiin tuotanto- että henkilöstösuunnitelma, eli arvioitiin resurssit ja toimintamalli, kuinka palveluja tuotetaan. Yrityksen riskien arviointi tehtiin SWOT-analyysin avulla. Liiketoimintasuunnitelman ohella laadittiin myös hankesuunnitelma, joka oli tavallaan tarkempi henkilöstö- ja tuotantosuunnitelma. Hankesuunnitelman tarkoituksena oli erityisesti selventää yrityksen suunnitelmia sosiaalisten sekä työllistämistavoitteiden osalta (Majamäki 2010a, 2010b). Liiketoimintasuunnitelma sekä hankesuunnitelma ovat yrityksen strategiset työkalut ja liikesalaisuus, joten esittelen yrityksen kannalta vain julkaistavaksi soveltuvaa tietoa.

5.3 Sosiaalinen Oy hankkeena

Työhallinto voi myöntää työllisyyspoliittista avustusta sosiaalisen yrityksen perustamiseen ja toiminnan vakiinnuttamiseen. Avustusta ei myönnetä yrityksen liiketoiminnasta aiheutuviin kustannuksiin eikä investointeihin, sillä avustuksella on tarkoitus erityisesti edistää välityömarkkinoiden luomista ja kehittämistä sekä tukea erityisesti vajaakuntoisten, pitkäaikaistyöttömien ja vaikeasti työllistyvien osallistumista aktiiviohjelmiin. Eräiden työllisyysmäärärahojen käytöstä (1345/2002) annetun valtioneuvoston asetuksen 3 luvussa on säännökset työllisyyspoliittisesta avustuksesta ja asetuksen 3 luvun 12 §:ssä on puolestaan säädetty avustuksen käyttötarkoituksesta (O/4/2007 TM).

Julkisen työvoimapalvelun toimeenpanosta annetun valtioneuvoston asetuksen (1347/2002) 5 luvun 15 §:n mukaan avustushakemuksesta tulee käydä ilmi toiminnan sisältö ja tavoitteet, kustannusarvio, rahoitussuunnitelma sekä muut avustuksen myöntämisen ja hakemuksen käsittelyn kannalta tarpeelliset tiedot. Hakemuksen liitteenä on oltava hankkeen tarkempi kuvaus, josta ilmenee vähintään seuraavat tiedot:

- hankkeen tavoitteet
- hankkeen sisältö, muun muassa

- työttömien työnhakijoiden työ- ja toimintakyvyn sekä työllistymisedellytysten selvittämiseen liittyvät palvelut,
- tarjolla olevat työmarkkinatoimenpiteet, palkkatuettu työ, työvoimakoulutus, muut julkiset työvoimapalvelut ja niitä täydentävät palvelut
- uusien palvelujen kehittäminen
- hankkeen kohderyhmä (pitkäaikaistyöttömät, vaikeasti työllistyvät, vajaakuntoiset, nuoret, maahanmuuttajat, muut)
- mahdolliset yhteistyötahot ja miten em. tahot osallistuvat toimintaan
- tapa/tavat, jolla tehdään yhteistyötä työvoimatoimistojen kanssa sekä
- seurannan ja mahdollisen arvioinnin toteuttaminen

(Työministeriö O/4/2007)

Hankkeen arvioituun kohderyhmään kuuluvat erityisesti pitkäaikaistyöttömät, vaikeasti työllistyvät, vajaakuntoiset, nuoret sekä maahanmuuttajat. Alla olevista taulukoista voi todeta hankkeen kohderyhmän jaottelun vuositasolla seuraavasti (taulukot 1–2).

TAULUKKO 1. Arvio työntekijäryhmäjaottelusta

Työntekijät	2010	2011	2012
Vakituiset työntekijät	1–2	2–3	3
Palkkatuetut työntekijät	3	4–5	5–6
Yhteensä	4–5	6–8	8–9

TAULUKKO 2. Arvio hankkeen kohderyhmäjaottelusta

Palkkatuetut työntekijät	2010	2011	2012
Pitkäaikaistyöttömät	1	1–2	1–2
Vaikeasti työllistyvät	1	1	2
Vajaakuntoiset	1	2	2
Nuoret	(x)	(x)	(x)
Maahanmuuttajat	(x)	(x)	(x)
Yhteensä	3	4–5	5–6

(x) Yrityksen suunnitelmassa ei ole erikseen eritelty työntekijän taustaa, sillä usein henkilö voi samanaikaisesti olla vajaakuntoinen, maahanmuuttaja, nuori tai vaikeasti työllistettävä.

Lisäksi yrityksessä voi toimia lain julkisesta työvoimapalvelusta (1295/2002) mukaisissa työmarkkinatoimenpiteissä olevia työttömiä työnhakijoita. Näitä toimenpiteitä ovat työkokeilu, työelämävalmennus ja työharjoittelu, jotka on kuvattu alla olevassa taulukossa (taulukko 3.).

TAULUKKO 3. Arvio työmarkkinatoimenpiteijaottelusta

Työmarkkinatoimenpide	2010	2011	2012
Työkokeilu, työharjoittelu, työelämävalmennus	1–3	2–4	3–5

Yrityksessä halutaan huomioida työntekijöiden suunnitelmallinen ja tavoitteellinen tukeminen. Kaikilla yrityksen työntekijöillä on tasavertainen mahdollisuus työhyvinvointia ylläpitävään toimintaan osallistumiseen sekä oman ammatillisuutensa kehittämiseen. Keinoja työntekijöiden tukemiseksi on:

- Henkilökohtainen tavoite ja – työllistymissuunnitelma
- palveluohjaus
- Perehdytyskansio
- Työrukkanen eli tiimipalaveri
- Työnohjaus
- TYKE-toiminta
- Henkilökohtaiset keskustelut
- Tavoitekeskustelut / Kehityskeskustelut
- Yhteinen koulutus
- Virkistystoiminta
- Loppuarviointi ja – lausunto

6 SOSIAALINEN OY – TOIMINTAA KÄYTÄNNÖSSÄ

6.1 Yrityksen perustaminen ja toiminnan käynnistäminen

Sosiaalinen Oy:n perustamiskokous oli joulukuussa 2009 ja kaupparekisteriin yritys merkittiin joulukuussa 2009. Yritys haki Pirkanmaan ELY-keskukselta työllisyyspoliittista avustusta sosiaalisen yrityksen käynnistämiseen helmikuussa 2010. Yrityksen tavoitteena oli rekisteröityä sosiaalisesti yritykseksi alkuvuodesta 2010, koska yrityksen tarkoituksena on työllistää heikossa työmarkkina- asemassa olevia työnhakijoita. Hakemus sosiaalisen yrityksen rekisteröitymiseksi lähti Työ- ja elinkeinoministeriöön yrityksen palkattua ensimmäisen vajaa- kuntoisen työntekijän maaliskuussa 2010.

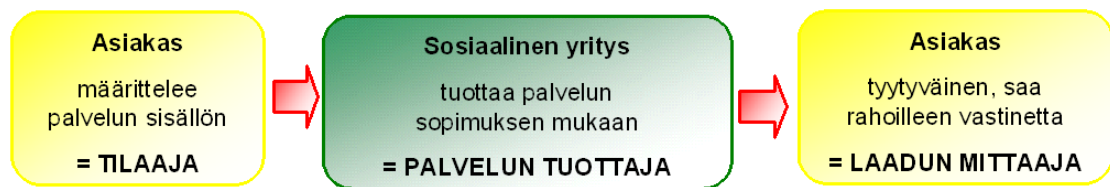
Pirkanmaan ELY-keskus myönsi yritykselle työllisyyspoliittista avustusta ajalle 1.5.2010–31.12.2010 sosiaalisen yrityksen perustamiseen. Työllisyyspoliittinen avustus Sosiaalinen Oy:lle katsottiin työvoimapolitiittisesti tarkoituksenmukaiseksi, joten Pirkanmaan ELY-keskus varautui myöntämään avustusta myös vuonna 2011 säädetyin tukirajan rajoissa. Työllisyyspoliittista avustusta saadaan käyttää ainoastaan päätöksen mukaiseen hanketoimintaan, jolloin avustuksen saajan on annettava päätöksen ehtojen noudattamisen valvomiseksi oikeat ja riittävät tiedot (Pirkanmaan ELY-keskus 2010).

Yrityksen toiminnan käynnistämisessä itselläni oli selkeä kuva ja käsitys siitä, mitä minun tulisi tehdä ja kuinka minun tulisi toimia asioiden eteenpäin viemiseksi. Onnistuakseen yritys tarvitsee selkeän suunnitelman sekä toimintamallin kuinka edetään ja kuinka yritys toimii. On tärkeää suunnitella yrityksen perustehtävä ja toimintamalli huolella ennen toiminnan käynnistymistä. Hyvin suunniteltu konsepti luo työntekijöille selkeät raamit ja puitteet työskennellä ja tuottaa palveluja asiakkailleen.

6.2 Sosiaalinen Oy:n toimintamalli

Sosiaalinen Oy:n toiminnan suunnitteluvaiheessa nousi haasteeksi yhteensovittaa yrityksen liiketaloudelliset tavoitteet sekä sosiaalisen yrityksen työllistämistavoitteet. Tämä osoittautui varsinaiseksi pähkinäksi, mutta lopulta ratkaisu oli hyvinkin yksinkertainen. Jaottelin yrityksen toiminnan kahteen eri prosessiin: ulkoiseen ja sisäiseen palveluprosessiin, joissa määrittyivät kummankin prosessin tavoitteet sekä erityispiirteet. Yksinkertaistettuna palveluprosesseissa pyrittiin osoittamaan se, mikä on yrityksen toimintatapa suhteessa asiakkaisiin ja työntekijöihin. Palveluprosessit on kuvattu edellä, kuvioissa 2 ja 3.

KUVIO 2. Sosiaalinen Oy:n ulkoinen palveluprosessi (tuotantosunnitelma)

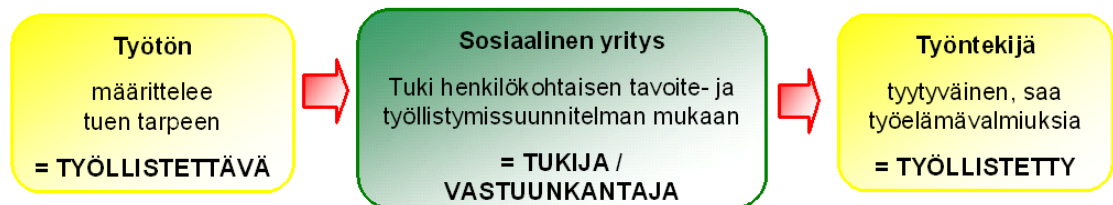


Sosiaalinen Oy:n ulkoinen palveluprosessi on oikeastaan yrityksen tuotantosunnitelma, joka kuvaa yrityksen liiketoiminnan perusajatusta kuinka saavuttaa taloudelliset tavoitteet. Tuotannolliset tavoitteet oli helppo jäsentää asiakaskeskeisen näkökulman avulla, jossa asiakas on tilaaja, joka määrittelee palvelun sisällön. Yrityksen tehtävänä on puolestaan tuottaa asiakkaan toiveiden mukainen palvelu asiakkaalle, jolloin yritys toimii palvelun tuottajana. Tavoitteena on, että asiakas on tyytyväinen ja saa rahoilleen vastinetta. Tässä mallissa asiakas on palvelun kohde sekä laadun arvioija.

Kun taloudellisten tavoitteiden toteuttamiseksi oli laadittu tämä yksinkertainen suunnitelma, tuli seuraavaksi miettiä sitä, kuinka nuo tavoitteet voidaan toteuttaa? Oman erityisen haasteen suunnitteluun toi sosiaalisen yrityksen tavoitteet työllistää heikossa työmarkkina-asemassa olevia työttömiä työnhakijoita. Suunnittelussa tuli huomioida työllistamisestä aiheutuvia erityistoimenpiteitä sekä työntekijöiden taholta nousevia erityistarpeita. Lopulta ratkaisu yksinkertaisuudessaan yllätti.

Sosiaalinen Oy:n sisäinen palveluprosessi kertoo yrityksen sisäisestä toimintatavasta, eli kuvaa sosiaalisen yrityksen erityispiirteen ja tavoitteet. Prosessi kertoo sen, mikä tekee yrityksestä sosiaalisen eli työllistävän organisaation. Prosessia voidaan kutsua arkikielellä myös henkilöstösuunnitelmaksi (kuvio 3.).

KUVIO 3. Sosiaalinen Oy:n sisäinen palveluprosessi (henkilöstösuunnitelma)



Sosiaalinen Oy:n työllistämistavoitteet voidaan kuvata samalla tavalla, kuin yrityksen taloudellisetkin tavoitteet. Lähtökohtana prosessissa on ihmiskeskeinen näkökulma, jossa työtön työnhakija määrittelee oman tuen tarpeensa. Sosiaalinen Oy:n tehtävänä on puolestaan tarjota työllistettävälle tuki henkilökohtaisen tavoite- ja työllistymissuunnitelman mukaan. Näin yritys toimii työnantajan roolin lisäksi myös työntekijöiden tukijana sekä vastuunkantaja. Tämä sitoutuminen tekee yrityksestä tavoitteellisen sekä vastuullisen työllistäjän. Sitoutumisen tuloksena syntyy tyytyväinen työntekijä, jolla on hyvät työelämävalmiudet, mahdollisuudet sekä motivaatio tuottavaan työhön.

Sosiaalinen Oy:n tavoitteena on yksinkertaisuudessaan tehdä tyytyväisillä sekä työhönsä sitoutuneilla ja motivoituneilla työntekijöillä asiakkaansa tyytyväisiksi.

6.3 Työntekijöiden rekrytointi

Yrityksen tärkein resurssi ovat ihmiset ja yrityksen toiminta lepää usein ihmisten varassa, erityisesti palveluja tuottavan yrityksen. Kaikki työnhakijat kutsuttiin henkilökohtaiseen haastatteluun. Tähän ratkaisuun yrityksessä päädyttiin siitä syystä, että se myös osaltaan auttaa vahvistamaan työnhakijoiden työllistymisedellytyksiä. Monella työnhakijalla ei välttämättä ollut paljoakaan kokemusta työhaastattelutilanteista, joten jokaisella oli näin mahdollisuus vakuuttaa työnantaja omasta osaamisestaan sekä henkilökohtaisista valmiuksistaan. Kaikille

työnhakijoille myös ilmoitettiin henkilökohtaisesti tulivatko valituiksi vai eivät. Monelle hakijalle tarjottiin vaihtoehtona myös mahdollisuutta osallistua yrityksessä johonkin työmarkkinatoimenpiteeseen, jonka kautta yritykseen voi myös työllistyä. Tiivis yhteistyö paikallisten työvoiman toimijoiden kanssa sekä työnhakijoiden ohjautuminen työllisyyspalvelujen kautta koettiin ensiarvoisen tärkeäksi, jotta yritykseen valikoituisi työllistymisen näkökulmasta juuri oikeat henkilöt.

6.4 Sosiaalinen Oy – Työllistymisen ja osaamisen edistäjänä

Pirkanmaan ELY-keskuksen avustuspäätös työllisyyspoliittisesta avustuksesta velvoittaa avustuksen saajaa kiinnittämään erityistä huomiota siihen, että hankkeen toteuttamisessa pyritään työllisyyden edistämiseen ja työttömyydestä aiheutuvien syrjäytymisongelmien ratkaisemiseen (Pirkanmaan ELY-keskus 2010). Myös Työministeriön ohjeen (O/4/2007 TM) mukaan rahoitettavalla toiminnalla on oltava liittymä työttömien työmarkkinavalmiuksien parantamiseen. Tästä syystä Sosiaalinen Oy:ssä tuli olla keinoja, joilla edistää työntekijöiden työllistymistä avoimille työmarkkinoille sekä kehittää työntekijöiden ammattitaitoa sekä osaamista. Esittelen nämä keinot seuraavaksi aakkosjärjestyksessä.

Henkilökohtainen tavoite- ja työllistymissuunnitelma

Jokaisen työntekijän ja harjoittelijan – työvoima- tai koulutuspoliittisesta statuksesta huolimatta – kanssa laadittiin henkilökohtainen tavoite- ja työllistymissuunnitelma. Työsuhteen / työmarkkinatoimenpiteen alkaessa tehtiin alkukartoituskysely, jossa henkilön koulutus- ja / tai työhistoriaa käytiin yhdessä läpi. Harjoittelun puolivälissä täytettiin väliarviointilomake, jossa tavoitteita työllistymisen osalta arvioitiin uudelleen. Lisäksi täytettiin loppuarviointilomake työsuhteen / työmarkkinatoimenpiteen päättyessä, jolloin arvioitiin henkilökohtaisten tavoitteiden täyttymistä. Lomakkeiden avulla harjoitteluihin saatiin selkeää rytmiä ja ne toimivat osana yrityksen tavoitteellista työllistymistoimintaa. Korvaamattomana apuna yksi maahanmuuttajaharjoittelija käänsi lomakkeet selkosuomelle, jolloin lomakkeiden täyttäminen mahdollistui myös muille vieraskielisille.

Lakisääteinen työterveyshuolto

Työnantajalla on velvollisuus järjestää palveluksessaan oleville työntekijöille vähintään lakisääteinen työterveyshuolto, joten kaikki yrityksen työntekijät kuuluvat lakisääteisen työterveyshuollon piiriin. Lakisääteiseen työterveyshuoltoon sisältyvät muun muassa: työpaikan terveysvaarojen selvittäminen työpaikkaselvityksen avulla, terveystarkastukset, työkykyä ylläpitävä toiminta, ensiapuvalmiuden ohjaus sekä kuntoutukseen ohjaaminen. Lakisääteinen työterveyshuolto ei sisällä työntekijöiden sairaanhoitoa, mutta halutessaan työnantaja voi sopia palvelun tuottajien kanssa laajemmista palveluista. Yritys teki sopimuksen työterveyspalveluja tarjoavan palveluntuottajan kanssa lakisääteisestä työterveyshuollosta. Vuonna 2010 työterveyshuollon toimenpiteitä olivat työpaikkaselvityksen sekä työterveyshuollon toimintasuunnitelman laatiminen sekä työntekijöiden työhöntulotarkastukset. Varsinaista työkykyä ylläpitävää toimintaa eli työtoimintaa yrityksessä ei ehditty käynnistämään vuoden 2010 aikana. (Työterveyshuoltolaki 1398/2001)

Palkkatuetun työn seurantalomake (Välke-hanke)

Välke-hanke kehitti palkkatuetussa työssä oleville työntekijöille erillisen palkkatyön seurantalomakkeen, joka oli hyvin samankaltainen, kuin yrityksessä käytössä ollut henkilökohtainen tavoite- ja työllistymissuunnitelma. Palkkatuettua työtä haluttiin kehittää seurantalomakkeesta saatujen tietojen avulla. Asiakasprosessiperusteisessa palkkatukityöllistämässä asiakkaalle tarjotaan mahdollisuus kehittää ammatillisia tietojaan ja taitojaan, mikä auttaa häntä työllistymiseen pysyviin työsuhteisiin avoimille työmarkkinoille (Välke-hanke 2010).

Perehdytyskansio

Työsuojelulainsäädännössä on useita työnantajaa velvoittavia määräyksiä työhön perehdyttämisen järjestämiseksi ja työhön perehdyttäminen voidaankin nähdä osana ennakoivaa työsuojelua (Työturvallisuuslaki 738/2002). Käytännössä perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla

uusi työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen tavat, ihmiset ja työnsä sekä siihen liittyvät odotukset. Perehdyttämisen tavoitteena on luoda uudelle työntekijälle perusta työn tekemiselle ja yhteistyölle työyhteisössä (Työturvallisuuskeskus TTK 2009). Perehdyttämisen merkitys korostuu palkkatuetussa työssä olevien kohdalla, sillä heidän tiedolliset ja taidolliset valmiudet toimia työympäristössä eivät välttämättä ole samanlaisia, kuin alan koulutuksen saaneilla tai pidempään työssä olleilla on. Tästä syystä yrityksessä laadittiin kattava perehdytysopas, jonka tarkoituksena oli auttaa selviytymään uuden työpaikan aiheuttamasta epätietoisuudesta. Yrityksen asioiden lisäksi perehdytysoppaassa oli yleistä tietoa työsuhteeseen liittyvistä asioista. Kunnollinen perehdytys mahdollistaa sen, että jokainen työntekijä tietää oman työtehtävänsä, työnkuvansa vastuut ja valtuudet. Perehdytysoppaasta myös yrityksessä olleet harjoittelijat saivat tärkeää tietoa yrityksen toiminnasta, perustehtävästä. Vastuu uusien työntekijöiden sekä harjoittelijoiden perehdytyksestä oli esimiehellä, mutta perehdytyksessä korostui myös koko työyhteisön rooli, jolloin työntekijöiden oma esimerkki sekä sitoutuminen työntekoon sekä yhteisiin tavoitteisiin välittyi myös uusiin tulokkaisiin.

Työhönvalmennus

Yritys sai ulkopuolisena palveluna työhallinnon kautta työntekijöilleen työhönvalmennusta, joka oli erityisen tärkeä lisäresurssi ja lisäpalvelu työntekijöiden tukemiseksi. Työhönvalmennus on yksilöllistä tukea ja ohjausta asiakkaan työnhakuun, jonka tavoitteena on tukea ja varmistaa asiakkaan sijoittuminen yksilöllisen valmennussopimuksen tavoitteiden mukaisesti palkkatyöhön avoimille työmarkkinoille. Yksilöllisen työhönvalmennuksen avulla työntekijä voi myös saada tukea itse työhön ja se voi auttaa asiakasta löytämään omat vahvuutensa ja osaamisensa. Työhönvalmentajan roolina saattoi myös olla piilotyöpaikkojen etsiminen yrityssectorilta. Piilotyöpaikoilla tarkoitetaan sellaisia työpaikkoja, joita ei ole ilmoitettu avoimiksi eri työnhakukanavissa. (Työllisyysportti).

Yhteinen koulutus

Omistajayhdistyksen kautta kaikille halukkaille työntekijöille sekä harjoittelijoille järjestyi mahdollisuus suorittaa hygieniapassikoulutus kahdesti toimintakauden aikana. Yhteisenä koulutuksena omistajayhdistyksen kanssa järjestettiin myös hätäensiapukoulutus sekä henkilökohtainen turvallisuus ja hätävarjelu-koulutus. Työntekijöillä oli myös mahdollisuus osallistua työhallinnon organisoimaan TOPPIS-työvoimakoulutukseen halutessaan. Yrityksen työntekijät olivat kaikki ”samalla viivalla”, jolloin kaikilla oli myös tasapuoliset oikeudet ja mahdollisuudet kehittää sekä ylläpitää omaa osaamistaan.

6.5 Sosiaalinen Oy – Tukijana ja vastuunkantajana

Organisaatiossa työskentelevät ihmiset voidaan ajatella olevan toiminnan kivijalka, mutta kivijalan muuraamiseen tarvitaan myös laastia (Viitala 2009, 8). Halusin ottaa Sosiaalinen Oy:n työntekijät myös mukaan suunnitteluprosessiin ja toiminnan kehittämiseen, sillä se myös osaltaan auttaisi sitouttamaan työntekijät yrityksen toimintaan, kun he saavat mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhönsä. Työntekijöiden sitoutumista ja motivaatiota ei voi pitää itsestään selvänä tai automaattisesti tapahtuvana ilmiönä työsuhdetta solmittaessa. Työntekijöiden tukeminen vaatii aktiivisia tekoja sekä erilaisia toimenpiteitä, jotka luonnollisesti kehittyvät matkan varrella ja riippuvat täysin henkilökunnan rakenteesta sekä käytettävissä olevista resursseista. Seuraavaksi esittelen keinoja, joilla työntekijöitä pyrittiin tukemaan Sosiaalinen Oy:ssä.

Ajatusten Aamut (A&A)

Maanantaiaamuisin kokoontui tiimipalaveri, jossa käytiin viikon ajankohtaiset asiat yhdessä läpi, kartoitettiin työn vastuualueita sekä töiden sen hetkistä tilannetta. Tarkoituksena oli suunnitella suoritettavan työn kokonaisuutta, tukea työntekijöitä sekä kehittää toimintaa vastuullisempaan suuntaan. Kokouskäytäntöjä mukaillen tiimipalaverissa valittiin kokoukselle myös joka kerta uusi kirjuri.

Maanantaiaamujen tiimipalaverilla oli tärkeä rooli työyhteisön yhteisten asioiden tiedottamisen kannalta, mutta myös yhteisöllisyyden lisääjänä.

Henkilökohtainen tuki ja ohjaus

Työntekijöiden henkilökohtaisen tuen ja ohjauksen rooli korostui erityisesti hankkeen aikana. Yrityksessä työskenteli pääasiassa vaikeasti työllistyviä ja vajaakuntoisia, jolloin oli todella kiinnitettävä huomiota siihen, että työ on ”ihmisten mittaista” (kts. s. 35) ja se tuki työntekijöiden henkilökohtaisia voimavaroja. Työntekijöiden, joiden työelämävalmiudet sekä luottamus omaan ammattitaitoon ja osaamiseen saattavat olla rajalliset, tarvitsevat enemmän tukea ja ohjausta. Kaikilta työntekijöiltä ei voinut edellyttää tai vaatia ottamaan vastuuta heti, vaan vastuuseen tarvittiin eheytymistä sekä kasvua. Tässä esimiehen rooli työntekijän vahvistajana ja tukijana oli ensisijaisen tärkeä. Myös työtehtävien oikeanlainen mitoitus suhteessa työntekijän olemassa oleviin resursseihin oli myös ensiarvoisen tärkeää. Kyse on erityisesti ihmisten voimavarojen ja työn välisestä yhteensopivuudesta ja tasapainosta. Tähän aiheeseen syvennyn lisää luvussa 7.3. Sosiaalinen Oy – Rooleja ja kohtaamisia (s. 35).

Puhalluspalaverit

Puhalluspalaveri eli ratkaisukeskeinen hätäensiapu kehitettiin työyhteisön ongelmanratkaisuja varten sekä työnohjauksen korvikkeeksi. Puhalluspalaveri on ratkaisukeskeinen toimintamalli, jossa ongelmia ei nähdä ongelmina, vaan ne muutetaan tavoitteiksi. Tämä malli mahdollisti vaikeiden aiheiden puheeksiottamisen sekä niiden käsittelemisen rakentavasti. Puhalluspalavereita järjestettiin erityisesti akuuteissa konfliktitilanteissa, joissa joku työyhteisöstä huomasi sen olevan tarpeellista. Puhalluspalaveri on toiminnallinen keino parantaa ongelmien ratkaisua.

Säännöllinen työnohjaus

Työnohjaus on ammatillisen kasvun ja kehityksen väline, jossa kaikki työyhteisön jäsenet työskentelevät organisaation perustehtävän sekä tavoitteiden äärellä. Työnohjauksen tavoitteena on kehittää työntekijöiden ammatillisia ja persoonallisia valmiuksia sekä tukea työssä jaksamista. Alkuperäisen suunnitelman mukaan työnohjaus oli tarkoitettu koko työyhteisölle, mutta valitettavasti tämä ei toteutunut suunnitelman mukaisesti. Yrityksessä oli käytössä vain esimiehen yksilötyönohjaus sekä tarvittaessa kriisityönohjaus akuuteissa kriisitilanteissa. Suunnitelman mukaan ryhmämuotoinen työnohjaus olisi toiminut työyhteisön sitouttamisen sekä ryhmäytymisen apuvälineenä.

Vertaistuki

Esimiehen ohella myös muut työyhteisön jäsenet toimivat uusille työntekijöille sekä harjoittelijoille paitsi esimerkkinä, mutta myös tärkeänä tukena ja kannustajana. Vertaistuen ja yhteisön merkityksestä kerron enemmän luvussa 8.2. Sosiaalinen pääoma ja voimaantuminen (s. 40).

Virkistystoiminta

Kevään ja kesän 2010 aikana yrityksen virkistystoimintaa vietettiin omistajayhdistyksen kanssa muun muassa yhteisen juhlaristeilyn sekä kesäretken merkeissä. Syksyllä omistajayhdistyksen kanssa lähdettiin yhteiselle sieniretkelle. Yrityksen pikkujoulut vietettiin pienimuotoisesti henkilökunnan sekä harjoittelijoiden kanssa yhteisen päivällisen merkeissä.

7 SOSIAALINEN OY – INHIMILLISTÄ PÄÄOMAA

7.1 Sosiaalinen Oy – Rooleja ja kohtaamisia

Tämän luvun otsikoksi olisi sopinut myös ”Henkilöstöjohtaminen Sosiaalinen Oy:ssä”, mutta halusin kuvata aihetta enemmän ihmisarvon tunnustamisen näkökulmasta, jossa kohtaamisilla on erityinen rooli. Haluan tuoda esiin sen, että jokaisella ihmisellä on arvo sinänsä, jolloin ihmisarvoa voidaan pitää itseisarvona. Tätä näkemystä olen tietoisesti pyrkinyt vaalimaan toimiessani Sosiaalinen Oy:n esimiestehtävissä.

Palkkatyötä pidetään usein lähes ihmisarvon mittana, ja työttömyys voi siten olla yksilölle hyvin raskas kokemus. Matti Kortteisen ja Hannu Tuomikosken (1998, 162–182) tekemän tutkimuksen mukaan työttömäksi jääminen on nöyryyttävä kokemus, joka tuottaa mahdollisesti myös syyllisyyden sekä häpeän tunteita. Työtön ihminen voi kokea, ettei ole arvostettu, hänessä on jotakin vikaa, koska ei ole onnistunut saamaan töitä. Kouriintuntuvin osoitus ihmisen taloudellisen hallinnan ja itsellisyyden menetyksessä on nälkä, jolloin yksilö ei pysty edes ruokaansa turvaamaan. Työttömyyttä varjostaa usein myös sosiaalinen epäluottamus, jos yksilö on kokenut riittävän paljon pettymyksiä ja kaltoin kohtelua yhteiskunnan taholta tai henkilökohtaisessa elämässään. Työttömyydestä johtuen ihminen saattaa siis tarvita tukea sisäisten voimavarojensa, elämän hallinnan sekä omien kykyjen ja mahdollisuuksiensa hahmottamisessa.

Työn ydin on asiakkaan ja työntekijän kohtaamisessa. Kirsi Juhila (2006) on jäsentänyt sosiaalityön asiakkaiden ja työntekijöiden kohtaamiset neljäksi suhteeksi, jotka rakentavat sosiaalityölle toisistaan poikkeavia yhteiskunnallisia tehtäviä ja rooleja. *Liittämis- ja kontrollisuhteessa* työntekijän tehtävänä on liittää asiakkaita yhteiskunnan valtakulttuuriin ja tarvittaessa kontrolloida niitä, joiden liittämässä on vaikeuksia. *Kumppanuussuhde* korostaa asiakkaan ja työntekijän välistä kumppanuutta, jossa asiakas ja työntekijä yhdessä jäsentävät asiakkaan elämää, ongelmatilanteita sekä mahdollisia muutostarpeita. *Huolenpitosuhde* tulee kyseeseen silloin, kun työntekijän roolina on pitää huolta asiakkaista, jotka eivät kaikissa elämäntilanteissa välttämättä selviä omillaan. Työn-

tekijän ja asiakkaan suhde rakentuu myös *vuorovaikutussuhteessa*, jossa asiakkaan ja työntekijän roolit vaihtelevat eri tilanteissa ja eri yhteyksissä. Roolit voivat pitää sisällään kaikkien edellä mainittujen suhteiden elementtejä (Juhila 2006, 13–14).

Jotta sosiaalityö olisi ammatilliseettisesti kestäväällä pohjalla, Juhila (2006) kehottaa etsimään vaihtoehtoista lähestymistapaa liittämisen ja kontrollisuhteelle. Kumppanuussuhteessa on olennaista asiakkaiden itsensä toteuttamisen tukeminen, jossa työntekijä ja asiakas toimivat rinnakkain, jolloin asiakkaiden ongelmatilanteita, muutostarpeita ja ratkaisuvaihtoehtoja jäsennetään yhdessä. Työote perustuu eroihin, elämänpolitiikkaan ja asiakkaiden osallisuuteen, jossa marginaalisuutta ei nähdä huonommuutena tai vajavaisuutena, vaan erilaisuutena vallitsevaan ja normaaliin nähden. Olisi toivottavaa, että ihmisten yhdenmukaistamisen, samanlaistamisen sekä kontrolloinnin sijasta keskityttäisiin enemmän erojen vahvistamiseen tai erojen ehdoilla tapahtuvaan työskentelyyn. Jos eroja ei nähdä, vaarana voi olla se, ettei tiettyyn marginaalisuuden paikkaan liittyvä erityistarve tule huomioiduksi (Juhila 2006, 103–104, 110, 117).

Olen ollut Sosiaalinen Oy:n toiminnassa useassa eri roolissa toimiessani työntekijöiden esimies- ja ohjaustehtävissä. Itse kuvaisin omaa suhdettani Sosiaalisen Oy:n työntekijöihin vuorovaikutuksessa rakentuviksi kohtaamisiksi, jotka pitivät sisällään myös kaikki muut Juhilan (2006) mainitsevat kohtaamisen tavat. Kohtaamisiin vaikutti luonnollisesti oma persoonani, mutta myös jokaisen suhteen ainutlaatuisuus ja erityisyys. Erilaisia rooleja ovat olleet muun muassa työtoveri, kapteeni, valmentaja, työnjohtaja, ohjaaja, mentori, vastuunkantaja, vierihoitaja, rohkaisija, kannustaja, rajojen asettaja, mahdollistaja, tukihenkilö ja motivaattori.

Työskenneltäessä ihmisten kanssa, joilla jokaisella on henkilökohtainen kokemus työttömyydestä – toisilla kipeämpi, kuin toisilla – kohtaamisilla on erityisen tärkeä rooli. On siis tärkeää osata rakentaa luottamuksellinen, tasa-arvoinen ja avoin suhde. Suhde syntyy vain olemalla aidosti läsnä, ei vain paikalla tai esiintymällä jossakin tietyssä roolissa. Vaikka kohderyhmänä työttömät vaikuttavat varsin homogeeniseltä ryhmältä – heillä on yhteinen ongelma, työttömyys – ohjauksellisesti heitä ei voi tasapäistää tai samanlaistaa, sillä kohtaamiset tapah-

tuvat aina yksilötasolla ja jokainen kohtaaminen on ainutkertainen. Toinen tarvitsee enemmän ohjausta työn tekemiseen, kun taas toinen kaipaa tukea elämänhallintataitojen kohentamiseen.

Työssäni huomasin, kuinka erityisen tärkeää on osata huomioida ihmisten henkilökohtaiset voimavarat sekä mahdollisuudet tehdä työtä. Oli erityinen haaste osata ohjata työntekijät sopivan työn ääreen, joka olisi yrityksen kannalta tuotavaa, mutta taas sopiva työntekijän henkilökohtaisiin resursseihin nähden. Eräs harjoittelijamme keksi tälle haasteelle osuvan nimen, jota olen sittemmin käyttänyt ja varjellut ohjenuoranani. Haasteena on tarjota ja mahdollistaa vajaakuntoisille ihmisille ”ihmisen mittainen työ”. Tässä termissä korostuu mielestäni hyvin työn inhimilliset vaatimukset.

Aaltonen, Luoma ja Rautiainen (2004) korostavat kirjassaan – Vastuullinen johtaminen. Inhimillistä tuloksentekoa – ihmisarvon merkitystä. Heidän mukaansa on toimittava oikeudenmukaisesti ja ihmisarvoa kunnioittavasti, vaikka siitä ei saataisikaan heti taloudellisia hyötyjä. Ihmisarvo ei voi koskaan olla väline jonkun korkeamman päämäärän tavoittelussa, vaan ihminen on aina se korkeampi päämäärä. Aaltonen, Luoma ja Rautiainen myös toteavat, että talouselämä ja työnteko ovat välineitä, jotta ihminen voisi hyvin ja olisi onnellinen (Aaltonen, Luoma & Rautiainen 2004, 40).

7.2 Sosiaalinen pääoma ja voimaantuminen

Tutkimukseni tässä osiossa voin tuoda esiin vain omia havaintojani sekä arvioitani sosiaalisen pääoman ja voimaantumisen esiintymisestä Sosiaalinen Oy:ssä. Niiden mittaamiseen olisi tarvittu toisenlaisia menetelmiä, jotka rajasin tämän työn ulkopuolelle siitä syystä, että työyhteisöjen sosiaalista pääomaa sekä voimaantumista on tutkittu jo melko paljon. Omalta osaltani olen pyrkinyt luomaan sosiaalista pääomaa ja voimaantumista tukevaa ilmapiiriä monin eri tavoin, joita olen kuvannut luvussa 6.5 Sosiaalinen Oy – Tukijana ja vastuunkantajana (s. 30) sekä luvussa 7.1 Sosiaalinen Oy – Rooleja ja kohtaamisia (s. 33).

Tutkija Markku T. Hyyppä (2002, 6) selvittää kirjassaan ”muumilaakson kansan” yhteyksiä sosiaaliseen pääomaan. Tove Janssonin luoma fiktiivinen muumilaakso on yhteisö, jossa on luottamukseen perustuvaa vuorovaikutusta, toisista välittämistä ja kiireettömyyttä. Muumilaakso on salliva yhteisö, jossa sinne tulevat vieraat hyväksytään sellaisena kuin he ovat ja jossa keskinäinen luottamus sekä huolenpito ovat muumilaakson asukkaita yhdistävä tekijä. Tätä luottamukseen perustuvaa keskinäisen vuorovaikutuksen verkostoa voidaan nykykielellä kutsua sosiaalisesti pääomaksi.

Sosiaalinen pääoma on käsite, joka nojautuu vahvasti yhteisöllisyyteen, mutta on samalla myös talouskäsite. Sosiaalinen pääoma on tarkemmin määriteltynä yhteiskunnallinen ominaisuus, jossa toteutuvat sallivuus, ihmisoikeudet, oikeudenmukaisuus ja poliittinen ja sekä taloudellinen osallistuminen (Hyyppä 2002, 48–50). Ruuskasen (2002, 7–13) mukaan sosiaalinen pääoma koostuu sosiaalisten verkostojen lisäksi myös sosiaalisista normeista ja luottamuksesta. Sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan ihmisten kykyä työskennellä yhdessä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi ryhmissä ja organisaatioissa. Ryhmällä on yhteinen tavoite ja jokainen uskoo, että koko ryhmä aikoo pyrkiä tuohon tavoitteeseen, josta lopulta myös yksilöt hyötyvät.

Hyyppä (2002) näkee keskinäisen luottamuksen olevan sosiaalisen pääoman tukijalka, jossa toiminta tapahtuu horisontaalisesti ja osallistujien omasta tahdosta. Yhteisön jäsenten välinen vuorovaikutus synnyttää sosiaalista pääomaa, jonka voidaan kokea vahvistavan yhteisön toimintaa edistävää luottamusta ja vuorovaikutusta. Luottamus tarkoittaa tässä yhteydessä sellaisia moraalisia arvoja, joihin liittyy solidaarisuus, sanansa pitäminen, reiluus ja totuuden puhuminen. Sosiaalinen pääoma perustuu me-henkeen, jossa pelkkä yhteinen aikomus ei riitä, vaan me-hengen luomiseksi tarvitaan luottamusta (Hyyppä 2002, 27, 50, 113, 148).

Voimaantumista voidaan pitää sosiaalisen pääoman tuotoksena. Voimaantuminen on käänös englanninkieliselle empowerment-käsitteelle, jolle ei ole vielä syntynyt vakiintunutta suomennosta. Käsitteen moninaisuuteen viittaavat myös muut suomennokset, kuten valtaantuminen, voimavaraistuminen, vahvistuminen. Tutkija Juha Siitosen (1999) kehittämän voimaantumisteorian mukaan ih-

miset pystyvät ainoastaan itse voimaannuttamaan itsensä, mutta toista voi yrittää auttaa luomalla sellaiset puitteet, jotka mahdollistavat voimaantumisen (Siitonen 1999, 82–83, 161).

Voimaantuminen on ihmisestä itsestään lähtevä prosessi, jossa yksilö on löytänyt oman sisäinen voimavaransa omien oivallusten ja kokemusten kautta. Se on henkilökohtainen prosessi, jossa toinen ihminen ei ole häntä voimaannuttanut, vaan hän on itse tullut voimaantuneeksi. Voimaantumisessa ihmistä pidetään aktiivisena, luovana ja vapaana toimijana, joka asettaa itse itselleen päämääriä omassa elämässään (Siitonen 1999, 93, 115).

Voimaantumista tapahtuu myös sosiaalisessa prosessissa, mikä tarkoittaa, että vuorovaikutus on merkittävä voimaantumiseen vaikuttava tekijä. Toimintaympäristön olosuhteet voivat kuitenkin olla merkityksellisiä yksilön voimaantumisen kannalta, ja tästä syystä voimaantuminen voi olla todennäköisempää jossakin tietyssä ympäristössä. Voimaantuminen tapahtuu luontevimmin sellaisessa ympäristössä, jossa ihminen kokee ilmapiirin turvalliseksi, itsensä hyväksytyksi ja asemansa tasa-arvoiseksi. Ihmisen kokemat myönteiset asiat, arvostaminen, kunnioitus, hyväksytyksi tuleminen tunne ja turvallisuus tukevat voimaantumista, jotka puolestaan rohkaisevat aktiiviseen ja tavoitteelliseen toimintaan. Hyvä työyhteisö pyrkii mahdollistamaan jokaisen jäsenensä voimaantumisen (Siitonen 1999, 82–83, 93, 142, 161–165).

Voimaantuminen on herkkä ja aikaa tarvitseva prosessi, joita sain onnekseni olla myös todistamassa sosiaalisessa yrityksessä. En löydä oikeita sanoja, enkä osaa kuvata voimaantumista yhtä hyvin, kuin Kotkansydän runoili Valtti – Valmis tutkinto työelämävalttina blogissa 28.9.2010.

Meissä voi kukkia vain jokin, joka tulee sisältämme. Ulkopuolelta tuleva ei kuki meissä. Meidän kukkamme on jo valmiina meidän sisällämme, kunhan se vain saa kasvaa. Mitä me emme tahtoisi antaa tulla esiin? Mitä sellaista me yritämme houkutella, joka ei tahdo tulla esiin? Kun me puhkeamme kukkaan, se, mitä sisällämme on, tulee esiin omanlaiseen. Kaikki meidän tarvitsemamme vastaukset ovat sisällämme. Ne odottavat vain sitä, että elämä kutsuu ne esiin. (Valttiblogi 2010)

Ihmisen ”pukkeaminen kukkaan” on vaikuttava kokemus, Toisilla voimaantuminen tapahtui hetkessä, kun taas toisilla siihen tarvittiin enemmän aikaa. Toisilla sen on toivottavasti vielä vasta edessä. Jo pelkästään yhteneväiset työasut sekä henkilökohtainen nimikyltti, riitti saamaan yhdenkin kukan terälehdet aukeamaan. Kokemus siitä, että kuuluu johonkin ja oma työpanos on työyhteisölle tärkeä, sai aikaan ihmisissä valtavia muutoksia. Voi siis olettaa, että työyhteisömme oli sellainen, joka mahdollisti tämän muutoksen. Tästä syystä voin sanoa olevani onnekas, että meillä oletettavasti oli myös hyvä työyhteisö ja mehenki.

8 SOSIAALINEN OY – HANKKEEN TOIMINTAA LUKUINA

8.1 Raportti Pirkanmaan ELY-keskukselle vuoden 2010 toiminnasta

Joulukuussa 2009 perustetun ja keväällä 2010 varsinaisen toimintansa aloittanut Sosiaalinen Oy sai Työ- ja elinkeinoministeriön sosiaalisen yrityksen statuksen toukokuussa 2010. Sosiaalisena yrityksenä yrityksen toimintaa ohjaa 1.1.2004 voimaan tullut laki sosiaalisista yrityksistä (1351/2003).

Pirkanmaan ELY-keskus on varautunut myöntämään työllisyyspoliittista avustusta myös vuonna 2011 säädetyin tukirajan puitteissa. Vuoden 2011 jatkoavustusta hakiessaan yrityksen tulee esittää raportti vuoden 2010 toiminnasta ja tuloksista, jossa on tarkennettu toimintasuunnitelma ja hankkeen työllistämistavoitteet. Hankkeen tulosten perusteella Pirkanmaan ELY-keskus voi myös neuvotella avustuksen saajan kanssa hankkeen työllistämistavoitteista ja hankkeen sisällöstä.

Sosiaalinen Oy työllisti vuonna 2010 yhteensä kuusi (6) työntekijää. Yrityksessä työskenteli vuoden 2010 aikana hankkeen vetäjä sekä viisi palkkatuetta työntekijää. Alla olevasta taulukosta (taulukko 4) voidaan todeta työntekijämäärän toteutuminen suhteessa oletettuun arvioon. Tavoitteet työllistämisen osalta täyttyivät ja osittain jopa ylittyivät vuonna 2010.

TAULUKKO 4. Työntekijämäärät vuonna 2010

Työntekijämäärä	Arvio 2010	Toteuma 2010	31.12.2010
Vakituiset työntekijät	1-2	1	1
Palkkatuetut työntekijät	3	5*)	3
Yhteensä	4-5	6*)	4

Yhden työntekijän kanssa päädyttiin yhdessä siihen, ettei työsuhteen jatkamisen edellytyksiä ollut, sillä työntekijän osalta ilmeni sellaisia fyysisiä rajoitteita, että työsuhdetta ei voitu jatkaa. Yrityksessä ei ollut mahdollisuutta tarjota korvaavaa tai kevyempää työtä hänelle, joten hänen kannaltaan oli parempi, että työsuhdetta ei jatkettu määräaikaisen työsuhteen jälkeen. Työntekijälle ei tullut karenssia ja hänen työkykynsä säilyi. Lisäksi yksi työntekijä halusi omasta

pyynnöstään lopettaa työsuhteensa ennen määräaikaisen työsuhteen päättämistä.

Hankkeen kohderyhmään kuuluivat erityisesti pitkäaikaistyöttömät, vaikeasti työllistyvät sekä vajaakuntoiset, joiden toteuma voidaan todeta alla olevasta taulukosta (taulukko 5.). Yrityksessä työskenteli vuonna 2010 vaikeasti työllistyviä sekä yksi vajaakuntoinen.

TAULUKKO 5. Toteutunut kohderyhmäjaottelu vuonna 2010

Palkkatuetut työntekijät	Arvio 2010	Toteuma 2010
Pitkäaikaistyöttömät	1	
Vaikeasti työllistyvät	1	4
Vajaakuntoiset	1	1
Yhteensä	3	5

Lisäksi yritykselle kehitettiin sijaisjärjestelmä äkillisten tilanteiden, esimerkiksi sairauslomien varalle (hätätyö, tuntityö ja henkilöstövuokraus), jonka toteuman voi todeta alla olevasta taulukosta (taulukko 5).

TAULUKKO 6. Muut työsuhteet vuonna 2010

Muut työsuhteet	Toteuma 2010
Hätätyö (sairausloman sijaisuus)	2 hlöä
Tuntityö (sairauslomien sijaisuus)	1 hlö
Henkilöstövuokraus	-
Yhteensä	3 hlöä

Palkkatuettujen työntekijöiden lisäksi Sosiaalinen Oy:ssä toimi vuonna 2010 myös erilaisissa työmarkkinatoimenpiteissä olevia työttömiä työnhakijoita. Lisäksi yrityksessä oli myös muita lain julkisesta työvoimapalvelusta (1295/2002) mukaisissa toimenpiteissä olevia (ammatinvalintakoulutus, urasuunnittelukoulutus ja työvoimakoulutus), joita ei hankkeen suunnitteluvaiheessa osattu vielä ottaa huomioon. Työmarkkinatoimenpiteiden tavoitteena oli henkilön työelämään perehdyttäminen tai työelämään paluun tukeminen sekä työhön sijoittamisen ja ammattitaidon edistäminen. Tarkoituksena oli vahvistaa työttömän työnhakijan toimintakykyä sekä työelämävalmiuksia ja näin edistää heidän pääsyään avoimille työmarkkinoille tai hakeutumista esimerkiksi alan koulutukseen. Työmarkkinatoimenpiteiden tarkoituksena oli myös toimia työllistymisen polkuna yritykseen.

Tavoitteet ylitettiin työmarkkinatoimenpiteissä olleiden osalta reilusti, kuten alla olevasta taulukosta voi todeta (taulukko 7.), mikä toisaalta oli myös suuri haaste työhön perehdyttämisen, ohjauksen sekä valvonnan osalta. Yhden henkilön kohdalla oli tarkoitus jatkaa työmarkkinatoimenpiteen jälkeen palkkatuetussa työssä. Toisen henkilön osalta oli tarkoitus jatkaa työsuhteisessa oppisopimus-koulutuksessa. Valitettavasti nämä tavoitteet eivät toteutuneet vuonna 2010.

TAULUKKO 7. Työmarkkinatoimenpiteisiin osallistuneet vuonna 2010

Työmarkkinatoimenpide	Arvio 2010	Toteuma 2010	31.12.2010
Työkokeilu	(x)	1	–
Työharjoittelu	(x)	1	–
Työelämävalmennus	(x)	3	2
Nuori (alle 25 vuotias)	(x)	(x)	
Maahanmuuttaja	(x)	(x)	(x)
Muu julkinen työvoimapalvelu tai niitä täydentävä palvelu			
Ammatinvalintakoulutus	–	–	–
Urasuunnittelukoulutus	–	1	–
Työvoimakoulutus	–	1	–
Yhteensä	1–3	7	2

Opiskelijoilla oli myös mahdollisuus saada ammatillisia valmiuksia sekä kehittää omia työelämävalmiuksia erilaisissa ammattitaitoa ja osaamista edistävässä toimenpiteissä (erilaiset oppimisprojektit, työssäoppimisjaksot sekä harjoittelut). Opiskelijayhteistyöllä syntyivät muun muassa yrityksen Internet-sivut ja yhteistyön roolia korostaa myös se, että sosiaalisen yrityksen perustamisessa, toiminnan käynnistämisessä sekä arvioinnissa opiskelijalla oli merkittävä rooli. Alla oleva taulukko (taulukko 8.) osoittaa opiskelijoiden määrän vuositasolla jakautuneen seuraavasti.

TAULUKKO 8. Muut toimenpiteet / oppilaitosyhteistyö vuonna 2010

Muut toimenpiteet / oppilaitosyhteistyö	Toteuma 2010
Oppimisprojektit	1 hlö
Työssäoppimisjaksot	1 hlö
Harjoittelut	1 hlö
Yhteensä	3 hlöä

8.2 Yhteenveto hankkeen tuloksista

Yhteenvetona voidaan todeta, että Sosiaalinen Oy pääsi työllistämistavoitteeniinsa ja jopa ylitti ne. Hankkeen toiminta osoitti kokonaisuudessaan, että vastaaville välityömarkkinoiden työllistäjille on selkeästi tarvetta. Työllisyyspalveluista olisi ohjautunut työttömiä työnhakijoita enemmänkin, kuin Sosiaalinen Oy:n resursseissa oli varaa. Yhteistyö työllisyyspalvelujen kanssa oli ensiarvoisen tärkeää, jotta yhdessä kyettiin valikoimaan toimintakyvyn sekä motivaation kannalta sellaiset ihmiset, joille yrityksen toiminnasta olisi eniten hyötyä. Vastaavasti yhteistyö saattoi toimia myös toiseen suuntaan, jossa Sosiaalinen Oy:ssä tehdyt havainnot saattoivat auttaa mietittäessä henkilön jatkokolumahdollisuuksia.

Jokaisella Sosiaalinen Oy:ssä työskennelleellä henkilöllä oli erilaiset työelämävalmiudet sekä toimintakyky. Yritykseen ohjautui myös henkilöitä, jotka olisivat tarvinneet vielä intensiivisempää tukea, kuin sosiaalisessa yrityksessä oli mahdollista tarjota. Nämä henkilöt olisivat hyötäneet kenties enemmän kuntouttavan työtoiminnan tarjoamista palveluista tai jopa päihde- tai mielenterveyskuntoutusjaksosta. Yleensä tällaiset asiat tulivat esiin vasta lyhytaikaisen seurannan jälkeen, jolloin ohjauksen merkitys sekä työtehtävien suunnittelu korostuivat entistään.

Sosiaalinen Oy:ssä huolehdittiin työntekijöiden lisäksi, kaikkien työharjoittelussa ja työelämävalmennuksessa olevien asianmukaisesta perehdytyksestä, ohjauksesta ja valvonnasta. Jokaiselle työmarkkinatoimenpiteessä olevalle laadittiin henkilökohtainen tavoite- ja työllistymissuunnitelma, jota päivitettiin jakson aikana. Lisäksi toimenpiteen päättyessä jokainen sai harjoittelutodistuksen, sekä halutessaan myös arvion, joka voi toimia ponnahduslautana kohti avoimia työmarkkinoita.

Seuraavalla sivulla oleva taulukko (taulukko 8) on yhteenveto hankkeen toiminnassa vuonna 2010 mukana olleista. Kaikki osallistujat eivät suinkaan ole olleet Sosiaalinen Oy:ssä samaan aikaan, vaan taulukko kertoo osallistujien kokonaismäärän vuoden 2010 aikana.

Taulukossa on merkintöjä ⁽¹⁻⁵⁾, jotka ovat olleet mielestäni hankkeen kannalta merkittäviä. Merkintöjen sisällöt ovat selitetty taulukon alapuolella. Näitä voidaan mielestäni lyhyesti kutsua hankkeen aikana syntyneiksi tuloksiksi; haasteiksi sekä mahdollisuuksiksi.

TAULUKKO 9 Yhteenveto työllistämistavoitteista

9.1.1 Työntekijämäärä	Arvio 2010	Toteuma 2010
Vakituiset työntekijät	1–2	1
Palkkatuetut työntekijät	3	5 ¹⁻²⁾
Muut työsuhteet (hätätyö)	–	3
Yhteensä	4–5	8
9.1.2 Työmarkkinatoimenpide	Arvio 2010	Toteuma 2010
Työkokeilu	(x)	1
Työharjoittelu	(x)	1
Työelämävalmennus	(x)	3 ³⁾
Nuori (alle 25 vuotias)	(x)	(x)
Maahanmuuttaja	(x)	(x)
Muu julkinen työvoimapalvelu tai niitä täydentävä palvelu		
AmmatINVALINTAKOULUTUS	–	–
URASUUNNITTELUKOULUTUS	–	1
TYÖVOIMAKOULUTUS	–	1 ⁴⁾
Yhteensä	1–3	7
9.1.3 Ammattitaitoa ja osaamista edistävät toimenpiteet	Toteuma 2010	
Oppimisprojekti	–	1
Työssäoppimisjakso	–	1 ⁵⁾
Harjoittelu	–	1
Yhteensä	–	3
Kaikki yhteensä	5–8	18

1) Yhden työntekijän kanssa päädyttiin yhdessä siihen, ettei työsuhteen jatkamisen edellytyksiä ole määräaikaisten työsuhteen jälkeen.

2) Yksi työntekijä halusi omasta pyynnöstään lopettaa työsuhteensa.

3) Henkilön oli tarkoitus siirtyä palkkatuettuun työhön työelämävalmennusjakson jälkeen. Tämä ei valitettavasti toteutunut vuonna 2010.

4) Henkilön oli tarkoitus siirtyä oppisopimuskoulutukseen jakson jälkeen. Tämä ei valitettavasti toteutunut, mutta henkilö jatkoi opintojaan.

5) Henkilölle tarjottiin mahdollisuutta oppisopimuskoulutukseen, jossa hän olisi voinut lisätä ammatillista osaamistaan. Henkilö perusti oman yrityksen Sosiaalinen Oy:n innoittamana.

9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

9.1 Sosiaalisen yrittäjyyden sudenkuopat

Perinteisesti on ajateltu, että sosiaaliset ja taloudelliset päämäärät eivät voi toteutua yrityksessä yhtä aikaa. Taloudellinen liberalismi ja sosiaalinen vastuu nähdään yleensä huonosti yhteen sopivina tekijöinä. Yhteisötaloutta sekä sosiaalisia yrityksiä tutkineen Pekka Pättiniemen (2004) mukaan sosiaalisen yrityksen haasteet syntyvätkin juuri näiden kahden päämäärän yhtäaikaisesta toteutamisesta, jota hän kuvaa sosiaalisen yrityksen dilemmaksi (Pättiniemi 2004, 21–28). Sosiaalisen yrityksen neljä ratkaisematonta haastetta ovat Pättiniemen (2005) mukaan:

1. Tuotannon tehokkuuden lisääminen
2. Työhön sopeutumisen tehokkuus ja lyhyen tähtäyksen tuotannon tehokkuus
3. Työhön integroinnin jatkuminen ja tuotannon laatu
4. Työyhteisön koko

Yrityksen taloudellinen menestyminen voi houkutella johtoa muuttamaan yrityksen tavalliseksi liikevoittoa päätavoitteenaan pitäväksi liikeyritykseksi (Nyman 2009, 37). Yrityksessä voi olla vaarana siirtyä tehokkuuteen tähtäävään johtamistapaan, jossa kaikki toiminta tähtää mahdollisimman suureen tuottoon mahdollisimman pienin kustannuksin. Organisaatio voidaan nähdä tuottavana koneistona ja henkilöstö tuotantovälineenä, jolloin yrityksen johto odottaa työntekijöiltään tehokkuutta, tuottavuutta, luovuutta ja tavoitteet ylittäviä tuloksia. Tehokkuusjohtamisen pahimmat seuraukset voivat olla inhimillisesti katsottuna kohtuuttomia, jossa pahimmassa tapauksessa tuetaan työntekijöitä sairauslomiin ja kulutetaan loppuun. Erityisen huolestuttavaa tällainen ilmiö olisi työllistävissä organisaatioissa, joissa työntekijöinä toimii vajaan työkyvyn omaavia ihmisiä. Jos johtaminen on pelkästään yksilöiden resurssien riistoa, ei voida puhua vastuullisesta johtamisesta.

Integraation sekä ohjauksen merkitys työllistävässä sosiaalisessa yrityksessä on erityisen suuri työntekijöiden erilaisuuden vuoksi. Haasteena on saada sopi-

va määrä ohjattavia tuotannon tavoitteista selviytymiseen, mutta integraation tarpeen lisääntyessä siihen käytetyt resurssit myös lisääntyvät. Ohjaukseen on kuitenkin aina riitettävä aikaa (Merenmies & Marttila (toim.) 2007, 31; Nyman 2009, 21). Vajaakuntoisia ja pitkäaikaistyöttömiä rekrytoitaessa yrityksen on myös osattava varautua keskimääräistä suurempiin sairauspoissaoloihin ja työjoustoihin. Liikevoiton kasvu ei saa olla myöskään seurausta työntekijöiden etujen huonontumisesta (Nyman 2009, 9).

Sosiaalisissa yrityksissä palkkatuetut työntekijät voivat tarvita muita enemmän tukea ja ohjausta, mikä puolestaan aiheuttaa lisäkustannuksia yritykselle. Yritysjohdolla saattaakin olla myös houkutus pitää työnsä oppineet henkilöt yrityksen palveluksessa, jolloin työntekijöiden pätevyys nousee tärkeimmäksi ominaisuudeksi, voi syntyä eriarvoisuutta ruokkiva ilmapiiri sekä työntekijöiden jatko-opettaminen avoimille työmarkkinoille tyrehtyy. Yrityksessä voi olla myös suuri kiusaus tinkiä tuettavien työntekijöiden työelämävalmiuksien lisäämiseen liittyvistä tavoitteista sekä toimenpiteistä, sillä tuloksien saavuttaminen voi olla epävarmempaa tai hidasta (Merenmies & Marttila (toim.) 2007, 10).

Vaarana voi olla myös se, että palkatonta työharjoittelua käytetään työntekijöiden työsuhteiden korvaamiseen, työssä oppimisen kustannuksella. Työharjoittelijat voivat työskennellä samoissa tehtävissä, kuin varsinaisissa työsuhteissa olevat, ilman työharjoitteluun kuuluvaa asianmukaista valvontaa ja ohjausta. Laki julkisesta työvoimapalvelusta (1295/2002) määrittääkin työnantajaan liittyviä työmarkkinatoimenpiteiden rajoituksia, joilla turvataan työnantajan vakinaisten työntekijöiden asemaa sekä estetään yrityksen välisen kilpailun vääristymistä.

Arvot, kuten ihmislähtöisyys, yhdenvertaisuus, luotettavuus ja avoimuus kuulostavat hienoilta lausuttuna, mutta niiden käytäntöön soveltaminen tuottaa yrityksille useimmiten vaikeuksia. Arvot jäävät helposti vain korulauseiksi, joilla ei kuitenkaan ole mitään merkitystä, ainoastaan teoilla (Haapanen & Aavameri 2008, 174). Sitoutuminen yrityksen arvoihin, perustehtävään sekä näkemykseen tulevaisuudesta ovat yrityksen tärkein ominaisuus, ne ovat yrityksen kivijalka. Arvojen vastaisesti toimittaessa on useimmiten kyse lyhytnäköisestä ajattelusta.

9.2 Sosiaalisen yrittäjyyden mahdollisuudet

Jim Collins (2010) on kirjoittanut johtamisen kirjaklassikon Hyvästä paras: Miksi jotkut yritykset menestyvät ja toiset eivät? Hän on tutkinut 20 vuoden ajan, miten yrityksestä voi tulla paras ja kuinka yritys voi menestyä. Collinsin mukaan (2010, 71–101), että jotta yritys voisi menestyä erinomaisesti, tulee ensin miettiä ihmiset, sen jälkeen asiat. Tämä tarkoittaa sitä, että ensin palkataan oikeat ihmiset, sijoitetaan heidät oikeisiin tehtäviin ja sen jälkeen mietitään mihin suuntaan yritystä lähdetään kehittämään. Menestyvän yrityksen toiminnassa korostuu yhdessä tekeminen; yhteinen tavoite, osaamisen ja voimavarojen aito yhdistäminen eli yhdessä yrittäminen! Sosiaalinen yritys ei myöskään tässä suhteessa ole poikkeus!

Sosiaalisen yrityksen tulee suunnitella etukäteen sen perustehtävään sopiva henkilöstörakenne, jotta tukityöllistetyille pystytään tarjoamaan riittävästi ohjausresursseja. Henkilöstön johtamisen kautta luodaan perustaa yrityksen kilpailukyvyille, sillä henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara. Erityisesti sosiaaliselle yritykselle ammattitaitoinen henkilöstöjohtaminen on tärkeä menestystekijä, jolloin parhaimmillaan myös tuottavuus ja tulos lisääntyvät. Työssä onnistumisen ja työviihtyvyyden huomioonottava yritys saavuttaa todennäköisemmin myös taloudellista menestystä ja parantaa kilpailukykyään suhteessa muihin (Karhu, Pajari & Salmi 2007; 10).

Yrityksen yhteiskuntavastuu muodostuu kolmesta pilarista: taloudellisesta, ekologisesta ja sosiaalisesta vastuusta. Sosiaalisen vastuun näkemys perustuu siihen, että koko yrityksen toiminta perustuu vastuun kantamiselle. Yritysten työhyvinvoinnin edistämistä voidaan pitää sosiaalisena vastuullisuutena. Henkilöstön hyvinvointiin panostaminen näyttää vähentävän sairauspoissaoloja, mikä kertoo henkilöstön sitoutumisesta ja tuovat yritykselle kustannussäästöjä (Aaltonen, Luoma & Rautiainen 2004, 29–41). Sosiaalisessa yrityksessä työssä viihtyminen, siitä seuraava henkinen hyvinvointi ja yksilötasolla toteutettu työntekijöiden tarvittava tuki ja ohjaus parantavat työntekijöiden sitoutumista ja luovat edellytyksiä onnistuneelle sekä toimivalle yhteistyölle. Mikäli yhteisöllisyyttä ja sitoutumista ei kyetä saavuttamaan, se voi vaikeuttaa yrityksen toimintaa ja estää tavoitteiden saavuttamista (Nyman 2009, 21; Vuorijärvi ym. 2008; 57).

Sosiaalisen yrityksen kilpailueduksi voi muodostua myös yritystoiminnan pelkkiä taloudellisia intressejä laajempi arvopohja, josta voi muodostua reilun kaupan tuotteisiin rinnastettava vaihtoehto, erityinen Good will -arvo. Sosiaalisen yrityksen nimeä ja statuksen tuomaa Good will -arvoa saa käyttää ainoastaan sosiaalisten yritysten rekisteriin merkitty yritys. Yritysten vastuu on muuttunut Good will -arvon tavoitteluun, jolloin sosiaalisen vastuun kantava sosiaalinen yritys voi varmistaa yhteiskunnan positiivisen asenteen itseään kohtaan ja edistää liiketoiminnallista menestystä (VATES-säätiö 2006).

Taloudellisen pääoman tuotto on liian yksipuolinen mittari organisaation toiminnan mittaamisessa sekä suunniteltaessa toimintaa pitkällä aikavälillä. Sosiaalisia yrityksiä onkin luonnehdittu seuraavasti: Sosiaalinen tavoite kantovoimana, mutta taloudellinen tavoite menestystekijänä. Tämä tarkoittaa sitä, että sosiaalisen yrityksen on mukauduttava markkinatilanteen asettamiin ehtoihin, mutta sen toiminnan lähtökohdan ja motivaation on oltava arvopohjainen. Sosiaalisen yrityksen tavoitteena voi olla kannattava ja pitkäjänteinen sosiaalinen yritystoiminta, jota jatkuvasti parantamalla saavutetaan sosiaalista ja taloudellista hyötyä, mutta ne voidaan saavuttaa vain yhteen hiileen puhaltavan tiimin voimin, jossa on sitoutuneita yksilöitä.

Pysyvästi parhaat yritykset eivät ole olemassa pelkästään tuottaakseen rahaa osakkeenomistajilleen. Todella suurenmoisissa yrityksissä voitot ja kassavirta merkitsevät samaa kuin vesi ja ravinto ihmiselle. Ne ovat elämän kannalta ehdottoman tärkeitä, mutta ne eivät ole elämän *tarkoitus*. (Collins 2001, 267)

Jim Collins (2010, 15) kertoi kirjansa esipuheessaan, kuinka oli saanut merkillisen ajatuksen lenkipolulla viimeistellessään kirjaansa. Hänen mieleensä oli juolahtanut kysymys: Kuinka paljon hänelle tulisi maksaa, jotta hän ei julkaisisi Hyvästä paras -kirjaa? Päästyään ajatuksissaan yli sadan miljoonan dollarin hän totesi, ettei sekään summa saisi häntä hylkäämään projektiaan, jolle oli elämästään uhrannut aikaansa viisi vuotta. Elämässä on siis asioita, jotka eivät ole kaupan!

Kaiken toiminnan taustalla – myös työelämän – on kysymys toiminnan tarkoituksesta: Miksi me teemme työtä ja onko menestymisen hintana ihmisarvo? Kaikkea ei lopulta voida hinnoitella – myöskään liike-elämässä.

10 LOPUKSI

Tämän opinnäytetyön perusolettamuksena on ollut se, että jokainen ihminen tahtoo tehdä työtä, jotta se mahdollistaisi hyvän elämän ja ihminen voisi olla onnellinen! Talouselämä ja työnteko ovat välineitä, jotka mahdollistavat keinon elämiseen eli elinkeinon (Aaltonen, Luoma & Rautiainen 2004, 41). Tässä opinnäytetyössä on esitetty yksi vaihtoehto ja toimintamalli siihen, kuinka se voisi olla mahdollista. Opinnäytetyön tarkoituksena ei ole ollut esittää ”ainoa oikeaa” vaihtoehtoa, vaan lukija voi itse ratkaista sen, soveltuvatko opinnäytetyössä esitetyt toimintatavat ja johtopäätökset käytännön tasolle sovellettaviksi. Näytöt myös puhukoot puolestaan.

Olen halunnut tehdä tämän opinnäytetyöni siitä syystä, että opinnäytetyöstäni voisi olla hyötyä kehitettäessä uusia työ- tai johtamistapoja. Tämä toimintamalli ei ole pelkästään tarkoitettu vain sosiaalisten yritysten käyttöön, vaan samaa toimintatapaa voidaan toteuttaa missä tahansa organisaatiossa. Tämän idean voi myös jatkojalostaa ja luoda siitä vieläkin parempaa, mutta ennen kaikkea toivon sen vaikuttavan ihmisten asenteisiin. Sosiaalisen vastuun kantaminen sekä talouden vaatimukset eivät poissulje toisiaan, päinvastoin – ne tarvitsevat toinen toisiaan!

Minun matkani tämän tarinan kertojana sekä tutkijana päättyy, mutta yrityksen toiminta-ajatus sekä ideologia jatkavat elämistään, sillä yhteistyö avasi ihmisten sydämet ja sytytti niihin innostuksen kipinän! Yksi yrityksen harjoittelijoista sai kimmokkeen ja perusti oman yrityksen ja toinen harjoittelija jatkoi opintojaan, jotta he voisivat jatkaa yrityksen toimintamallia myös tulevaisuudessa. Yhdessä loimme rikastavan työyhteisön, jossa jokaisella oli oikeus olla erityinen – epätäydellisen täydellinen. Me loimme yhdessä muumilaakson!

Sain työntekijöiltä lahjaksi Enkelin Eväspussi-myymälän vanerisen sydänkyltin sekä ”Maailman parhaimmalle pomolle” osoitetun kortin, jossa oli kuva talvisesta muumilaaksosta – olisi liioittelua ottaa kaikki kunnia itselleni, sillä juuri he tekivät siitä mahdollista! Sydämellinen kiitos kaikesta!

LÄHTEET

Aaltola, J. & Syrjälä, L. 1999. Tiede, toiminta ja vaikuttaminen. Teoksessa Heikkinen, H.L.T. & Huttunen, Rauno & Moilanen, Pentti (toim.) Siinä tutkija missä tekijä - toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: Atena Kustannus, 11–24.

Aaltola, J. & Valli, R. 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus.

Aaltonen, T., Luoma, M. & Rautiainen, R. 2004. Vastuullinen johtaminen. Inhimillistä tuloksentekoa. Helsinki: WSOY.

Collins, Jim. 2010. Hyvästä paras. Miksi jotkut yritykset menestyvät ja toiset eivät? 10. painos. Hämeenlinna: Talentum

Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2005. Voimaantuminen työyhteisön haasteena. 1. painos. Helsinki: WSOY.

Heikkinen, H, Roivio, E. & Syrjälä, L. 2007. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa 2007. Dark Oy.

Heikkinen, H.L. T. 2007. Toimintatutkimus – toiminnan ja ajattelun taitoa. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Juva: WS Bookwell Oy, 196–211.

Heikkinen, H.L.T. & Jyrkämä, J. 1999. Mitä on toimintatutkimus? Teoksessa Heikkinen, H.L.T. & Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim.) Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: Atena Kustannus, 25–56.

Hirsjärvi, S. 1997. Tutkimuksen reliäabelius ja validius. Teoksessa Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. Tutki ja Kirjoita. 6. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi, 213–215.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. Osin uudistettu painos. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy, 13–14.

Hoffrén, S. 1999. Perustettavan yrityksen liiketoimintasuunnitelman laatiminen. Helsinki: Oy Edita Ab

Holopainen, T. & Levonen, A-L. 2006. Yrityksen perustajan opas: silta yrittäjyyteen. Helsinki:Edita Prima Oy.

Huotari, T., Pyykkönen, M & Pättiniemi, P. 2008. Sosiaalisen ja taloudellisen välimaastossa. Tutkimusnäkökulmia suomalaiseen sosiaaliseen yritykseen. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto ry.

Hyyppä, M.T. 2002. Elinvoimaa yhteisöstä – sosiaalinen pääoma ja terveys. Keuruu, Otavan Kirjapaino Oy.

Ilmakunnas, S., Romppainen, A. & Tuomala, J. 2001. Työvoimapolitiittisten toimenpiteiden vaikuttavuudesta ja ennakoinnista. Helsinki: Valtion taloudellinen tutkimuskeskus.

Juhila, K. 2006. Sosiaalityöntekijöinä ja asiakkaina. Sosiaalityön yhteiskunnalliset tehtävät ja paikat. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Järvinen, P. 2003. Työllistävä sosiaalinen yritys—mikä se nyt sitten olisi? Työpolitiittinen Aikakauskirja 3/2003, 86–93

Kantola, A & Kautto, M. 2002. Hyvinvoinnin valinnat. Suomen malli 2000-luvulla. Helsinki. Edita.

Karhu, K., Pajari, S. & Salmi, R. 2007. Sosiaalisen yrityksen liiketoiminta ja ansaintalogiikka—teoriaa ja käytännön sovelluksia sähkö- ja elektroniikka-alalta. Sosiaalisen yrittäjyyden kansallisen teematyö. Liiketoiminta & ansaintalogiikka-työryhmän raportti. Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu.

Kiviniemi, K. 1999. Toimintatutkimus yhteisöllisenä projektina. Teoksessa: Heikkinen H.L.T., Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim) Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: Atena Kustannus. 63–84.

Kortteinen, M. & Tuomikoski, H. 1998. Työtön. Tutkimus pitkäaikaistyöttömien selviytymisestä. Hämeenlinna: Kustannusosakeyhtiö Tammi. Karisto Oy.

Kuula, A. 2000. Toimintatutkimus. Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Väitöskirja, Tampereen yliopisto. Tampere: Osuuskunta Vastapaino

Kuusela, P. 2006. Realistinen toimintatutkimus. Työturvallisuuskeskus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Lahtinen, J & Isoviita, A. 1998. Markkinointitutkimus. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy

Laki julkisesta työvoimapalvelusta 31.12.2002/1295

Majamäki, J. 2009. Markkinatutkimusanalyysi.

Majamäki, J. 2010a. Liiketoimintasuunnitelma.

Majamäki, J. 2010b. Hankesuunnitelma.

Merenmies, J. & Marttila, S. (toim) 2007. Mahdollistaja. Työllistymistä edistävän ohjauksen lukukirja. Suomen Punainen Risti, Response-projekti: Adsek.

Metsämuuronen, J. 2001. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja; 4. 2. tarkistettu painos. Helsinki: International Methelp Ky.

Nyman, J. 2009. Sosiaalinen yritys hoiva-alalla. Tutkimuskatsauksia 2009/2. Helsinki: Helsingin kaupungin tietokeskus.

Pirkanmaan ELY-keskus 26.4.2010. Päätös työllisyyspoliittisesta avustuksesta sosiaaliselle yritykselle. DNO 1608/05.01./2010

Pättiniemi, P 2004. Mitä on yhteisötalous. Teoksessa: Grönberg, Ville (toim.): Yhteisötalous ja sosiaalinen yrittäjyys. Helsinki: Stakes, 2004, 21–28.

Pättiniemi, P. tutkimusjohtaja 2005. Sosiaalisen yritystoiminnan menestymisen edellytykset eurooppalaisen kokemuksen valossa. Luento. Sosiaalisen yritystoiminnan forumin kokous 22.2.2005. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus. Helsinki. Luettu 10.2.2011.
<http://www.syfo.fi/forum/pattiniemi.pdf>

Raunio, K. 2009. Olennainen sosiaalityössä. Toinen, uudistettu laitos. Helsinki: Gaudeamus.

Ruuskanen, P. 2002. Sosiaalinen pääoma hyvinvointipoliittisessa keskustelussa. Teoksessa Ruuskanen, P. (toim.) 2002. Sosiaalinen pääoma ja hyvinvointi. Näkökulmia sosiaali- ja terveysaloille. Keuruu: PS-kustannus.5–29.

Seppänen-Järvelä, R. 1998. Luottamus prosesseihin. Kehittämistyön luonne sosiaali- ja terveysalalla. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus, tutkimuksia 104. Helsinki: Gummeruksen kirjapaino Oy.

Siitonen, Juha 1999: Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua. Oulu: Oulun yliopisto.

Sosiaalihuoltolaki 17.9.1982/710.

STM (2004) Sosiaalisen työllistämisen työryhmän raportti. Sosiaali- ja terveysministeriön työryhmämuistioita 19. Helsinki.

Sutinen, M & Viklund, E. 2004. Kaikki se mitä olet halunnut tietää Yritystoiminnasta, mutta et ole tiennyt keneltä kysyä. Opas yrittäjille, yrityksen perustamista suunnitteleville sekä yrittäjätutkintoon valmentautuville. Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu.

Työllisyysportti

Työministeriön Ohje Työllisyyspoliittisesta avustuksesta DNro O/4/2007 TM

Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383

Työttömyysturvalaki 30.12.2002/1290

Työturvallisuuskeskus TKK. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakkoivaa työsuojelua. 2. painos. Helsinki: Painojussit Oy

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738

Valtioneuvoston asetus eräiden työllisyysmäärärahojen käytöstä 30.12.2002/1345

Valtioneuvoston asetus julkisen työvoimapalvelun toimeenpanosta
30.12.2002/1347

Valttiblogi. 2010. Urasuunnittelu? Valtti – Valmis tutkinto työelämävaltina. Luettu 14.1.2011.

http://www.valmistu.net/fi/ajankohtaista_/blogi/urasuunnittelu/

VATES-säätiö. 2006. Sosiaalinen yritys. Sosiaalinenyritys.fi -tietopalvelu. Luettu 14.1.2011.

<http://www.sosiaalinenyritys.fi/sosiaalinenyritys>

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita Prima Oy, Helsinki.

Vuorijärvi, P. & EQUAL-HOT-hankkeen etiikkatyöryhmä. Sosiaalinen yritystoiminnassa ja työllistämässä. Työllistämistoiminnan eettiset periaatteet sosiaalisille yrityksille. Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskuksen julkaisusarja 28. Oulu: Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus

LIITTEET

Liite 1	Markkinatutkimusanalyysi
Liite 2	Liiketoimintasuunnitelma
Liite 3	Hankesuunnitelma
Liite 4	Raportti vuoden 2010 toiminnasta