

TOIMINTAA KEHITTÄMÄSSÄ KOHTI
SOTE- JA MAAKUNTAUUDISTUSTA

Case Saura-säätiö

Lehtola Pirjo

Opinnäytetyö
Sosiaalialan koulutusohjelma
Sosionomi (YAMK)

2016

Sisällys

1. JOHDANTO	8
2. OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN.....	10
2.1. Kehittämistyön tavoitteet	10
2.2. Kohdejoukon valinta.....	12
2.3. Toimintatutkimus strategiana	13
2.4. Kehittämishankkeen aineisto.....	16
2.4.1. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi	18
2.4.2. SWOT -analyysi	20
2.5. Oma roolini tutkijana	23
3. TEOREETTINEN VIITEKEHYS	26
3.1. Sote- ja maakuntauudistus.....	26
3.2. Rakennetyöttömyys.....	29
3.3. Saura-säätiö.....	37
4. TUTKIMUKSEN TULOKSET	43
4.1. Työhönvalmennussäätiöiden nykytilanne SWOT -analyysissä	43
4.1.1. Työhönvalmennussäätiöiden vahvuudet	43
4.1.2. Työhönvalmennussäätiöiden heikkoudet	44
4.1.3. Työhönvalmennussäätiöiden mahdollisuudet.....	46
4.1.4. Työhönvalmennussäätiöiden uhat.....	48
4.2. Osuuskuntatoiminnan nykytilanne SWOT -analyysissä	49
4.2.1. Osuuskuntatoiminnan vahvuudet	50
4.2.2. Osuuskuntatoiminnan heikkoudet	52
4.2.3. Osuuskuntatoiminnan mahdollisuudet	53
4.2.4. Osuuskuntatoiminnan uhat.....	55
5. TOIMENPIDE-ESITYKSET SAURA-SÄÄTIÖN TOIMINNAN TEHOSTAMISEKSI.....	57
5.1. Toimenpide-esitykset Saura-säätiön toiminnan tehostamiseksi	57
5.2. Yhteisötalouden mahdollisuudet tuottaa hyvinvointipalveluita ja edistää työllisyyttä	59
5.3. Sosiaalinen osuuskunta purkamaan rakenteellista työttömyyttä	62
5.4. Maakunnallinen kumppanuus mahdollisuutena ja voimavarana	67

6. POHDINTA	70
6.1. Opinnäytetyön tuomia keskeisiä huomioita	70
6.2. Uusia jatkotutkimuksen aiheita	72
6.3. Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	73
LÄHTEET	77
LIITE 1. Opinnäytetyön teemahaastattelun teemat	81

KÄYTETYT MERKIT JA LYHENTEET

ELY-keskus	Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus
ESR	Euroopan sosiaalirahasto
EU	Euroopan unioni
In-house	(Organisaation) sisäinen
Kasvupalvelut	Yhdistetyt TE-palvelut ja yrityspalvelut maakuntauudistuksessa
KELA	Kansaneläkelaitos
RAY	Raha-automaattiyhdistys
Sote-uudistus	Sosiaali- ja terveystalouden uudistus
SWOT-analyysi	(Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) on Albert Humphreyn kehittämä nelikenttämenetelmä, jota käytetään strategian laatimisessa sekä oppimisen tai ongelmien tunnistamisessa, arvioinnissa ja kehittämisessä.
TEOS	Sosiaalihuollon työelämäosallisuutta tukevan lainsäädännön ja palvelujärjestelmän uudistamistarpeita arvioiva työryhmä
TEM	Työ- ja elinkeinoministeriö
TE-toimisto	Työ- ja elinkeinotoimisto
TPY	Valtakunnallinen työpajayhdistys
VATES	Vates-säätiö toimii asiantuntijaorganisaationa vammaisten, pitkäaikaissairaiden ja osatyökykyisten henkilöiden yhdenvertaiseksi työllistymiseksi

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. 8 – kenttäinen SWOT –analyysi.....	21
Taulukko 2. Työttömyyden neljä tyyppiä.....	32
Taulukko 3. Työhönvalmennussäätiöiden nykytilanne.....	43
Taulukko 4. Osuuskuntatoiminnan nykytilanne.....	50
Taulukko 5. Saura-säätiön toimenpide-esitykset 8-kenttäisessä SWOT -analyysissä	58

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Kehittävän työntutkimuksen vaiheet.....	15
Kuvio 2. Opinnäytetyön toteutus.....	25
Kuvio 3. Miksi ja mitä sote-uudistuksella tavoitellaan.....	26
Kuvio 4. Maakuntien tehtävät ja uusi sote-rakenne 1.1.2019.....	28
Kuvio 5. Rakennetyöttömyyden kehitys 2006-2016.....	31
Kuvio 6. Vuosina 2008 ja 2013 ”kroonisesti työttömänä” olleiden ”kroonisen työt- tömyyden” siihenastinen kesto yhteensä sekä sukupuolen ja syntyperän mukaan	33
Kuvio 7. Työttömyyden tyyppien jakauma sukupuolen, iän, koulutustason ja syn- typerän mukaan vuosina 2008 ja 2013.....	35
Kuvio 8. Saura-säätiön palvelukokonaisuus 2016.....	41
Kuvio 9. Yhteisötaloudellisen organisaation tunnusmerkit.....	59
Kuvio 10. Osuuskunnat, sosiaaliset yhteisöt ja yritykset suhteessa työllisyyteen	62
Kuvio 11. Saura-säätiön työllisyyden edistämisen palvelukokonaisuus 2017...	66
Kuvio 12. Lapissa toimivien säätiöiden yhteistyömallit	67
Kuvio 13. Yhteistyömallien sitovuus ja laajuus.....	67

Sosiaalialan koulutusohjelma
Sosionomi (YAMK)

Tekijä	Pirjo Lehtola	Vuosi	2016
Ohjaaja(t)	Leena Viinamäki ja Heli Arola		
Toimeksiantaja	Saura-säätiö		
Työn nimi	TOIMINTAA KEHITTÄMÄSSÄ KOHTI SOTE- JA MAAKUNTAUUDISTUSTA – Case Saura-säätiö		
Sivu- ja liitesivumäärä	80 + 1		

Saura-säätiö on Kemijärven kaupunkikonserniin kuuluva säätiö. Työhönvalmennussäätiö tuottaa nuorille ja heikossa työmarkkina-asemassa oleville henkilöille osallisuutta lisääviä, kuntoutusta tukevia, osaamista vahvistavia ja työllistymistä edistäviä palveluita. Säätiön sisällä toimintaa kehitetään niin toimintaympäristön kuin asiakkaiden muuttuvien palvelutarpeiden pohjalta. Tulevan sote- ja alueuudistuksen johdosta säätiön toimintaa tulee kuitenkin arvioida uudelleen. Erityisesti työmarkkinoilla tapahtuneiden rakenteellisten muutosten johdosta kehittämisen painopistettä tulisi siirtää kuntoutuksen jatkumoksi luotavien työn tekemisen tilaisuuksien rakentamiseen.

Valmistelen Saura-säätiön strategiaa ja opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, että riittääkö säätiöpohjainen yhtiömuoto tarjoamaan työn tekemisen tilaisuuksia vaan tarvitaanko rinnalla osuuskuntamuotoista toimintaa? Tavoitteeni oli saada tietoa säätiön toiminnan kehittämiseen siten, että se olisi asiakaslähtöinen, kilpailukykyinen ja toiminnaltaan vaikuttava, yhteisöllinen tapa edistää heikossa työmarkkina-asemassa olevien henkilöiden työhön kuntoutumista ja työllistymistä.

Tutkimusaineisto koostui teemahaastatteluista, jotka suoritettiin neljälle työhönvalmennussäätiön johtohenkilölle ja neljälle osuuskuntatoiminnan asiantuntijalle. Täydentävänä autoetnografisena aineistona käytin omaa yli 15 vuoden työkokemusta työllisyyden edistämisen kentältä. Tutkimustulokset jaottelin sisällön analyysin keinoin niin säätiön kuin osuuskunnan näkökulmasta 4-kenttä SWOT -analyysiin. Nelikenttä SWOT – analyysin pohjalta vein Saura-säätiön toimenpide-esitykset 8-kenttä SWOT -analyysiin.

Tutkimus antaa sote- ja maakuntauudistuksesta olemassa olevan tiedon valossa uuden näkökulman Saura-säätiön toimintaan. Mikäli yhtiöittämisvelvoite ei koske säätiöitä, niin säätiö voi olla jatkossakin tuottamassa valinnan vapauden piiriin tulevia sote-palveluita. Sen sijaan kilpailutuksen alle menevät kasvupalvelut eli nykyiset Te- ja yrityspalvelut kannattaisi siirtää osuuskuntaan. Tämän tutkimuksen avulla sain kerättyä oleellista tietoa Saura-säätiön strategiatyöhön sekä tutkimus tuo myös yhteiskunnallista tietoa muihin työhönvalmennuspalveluita tarjoaviin organisaatioihin.

Avainsanat kehittävä työntutkimus, osuuskunta, SWOT – analyysi, sisällönanalyysi, säätiö, teemahaastattelu, toimintatutkimus.

Degree Programme in Social Services

Master of Social Services

Author	Pirjo Lehtola	Year	2016
Supervisor	Leena Viinamäki and Heli Arola		
Commissioned by	Saura Foundation		
Subject of thesis	Developing Operations towards Health, Social Services and Regional Government Reform – Case Saura Foundation.		
Number of pages	80 + 1		

Saura Foundation belongs to the Kemijärvi town group. Foundation produces services which function is in intensifying participation into the community, supporting rehabilitation at general level, strengthening of the skilfulness at individual level and promoting the services that aim ones's employment. The focus is in the young people and people whose position at the labour market is difficult. Saura Foundation develops its own processes in order to respond to the changes of the operating environment but also in order to respond the changes of the needs at an individual level. Because of the Health, Social Services and Regional Government Reform the structure of the Saura Foundation has to be evaluated. Especially the structural changes at the labour market force the service provider to focus its functions more into the direction of creating work opportunities and those opportunities must be connected to the rehabilitation services as flexible as possible.

I work as a CEO of the Saura Foundation. One of the main tasks at that work is to prepare a new strategy for the Foundation. One of the purposes of this thesis is in analyzing whether the foundation-based corporate form is appropriate and effective enough to provide the opportunities of work and other kind of activity or is there a particular need to form a different kind of a corporate structure alongside the foundation structure. This thesis has tried to analyze whether that corporate structure could be a cooperative. My aim was to get information in order to develop the operations of Saura Foundation in a way that will lead into a customer oriented, competitive and effective processes in order to promote the work rehabilitation and employment of the customers in a difficult labour market position.

The research material consists of theme interviews. Four of those were carried out by interviewing leading members of work rehabilitation foundations and the other four were addressed to the experts of cooperation activity. My personal 15-year work experience within the field of employment promotion was a complementary autoethnographic material for the thesis. The research results were divided both from the perspective of foundation structure and the cooperative structure into a four elements of SWOT analysis. Those results were taken into the eight elements of SWOT analysis in order to form the measures for the Saura Foundation.

This thesis provides a new perspective in the light of Health, Social Services and Regional Government Reform for the operations and proceedings of Saura Foundation. Unless the work rehabilitation service providers are not obliged to change the corporate form, Saura Foundation will be able to produce services that are in the field of freedom of choice. Instead the services of promoting business enterprise which will end up to the obligation of competitive bidding are recommended to transfer into the cooperative. This thesis has personally helped me to gather crucial information for the preparing of the strategy work and I also consider this thesis useful for those operating in the field of work coaching services.

Keywords: Co-operative, SWOT analysis, the analysis of content, foundation, theme interview, action research, developmental work research.

1. JOHDANTO

Työttömyydestä on tullut koko yhteiskunnalle taloudellinen haaste, erityisesti rakennetyöttömien määrä on lisääntynyt koko ajan viimeisen kymmenen vuoden aikana. Pitkittyneen taantuman johdosta erityisesti teolliset työpaikat ovat vähentyneet, nämä ovat perinteisesti tarjonneet matalan osaamistason työtilaisuuksia. Tämän päivän työmarkkinoilla ei näytä olevan sijaa ilman koulutusta oleville, vanhentuneen koulutuksen omaaville eikä myöskään osatyökykyisille henkilöille. Yhdessä nämä muodostavat ryhmän, jota koostuu heikossa työmarkkina-asemassa olevista henkilöistä.

Rakennetyöttömyyden vähentämiseksi on ollut jo pitkään tilanne, jossa kunnat, kansaneläkelaitos (KELA) ja työ- ja elinkeinotoimisto (TE-toimisto) ovat erikseen tai yhdessä järjestäneet työhön kuntouttavia ja työllistymistä edistäviä palveluita. Palveluita on kehitetty kansallisen rahoituksen lisäksi myös Euroopan unionin (EU) tukirahoituksella, mutta rakennetyöttömyyden kehitystä ei ole saatu pysähtymään.

Vuonna 2019 voimaan astuva sote- ja maakuntauudistus on suurimpia hallinnon ja toimintatapojen uudistuksia mitä Suomessa on koskaan tehty. Kuntien sosiaali- ja terveystalouden sekä TE-toimiston ja yrityspalveluiden eli tulevien kasvupalveluiden järjestämisvastuut siirtyvät maakuntien tehtäviksi. Syksyllä 2016 olleen tiedon mukaan sosiaali- ja terveystalouksia ei kilpailuteta vaan asiakkaalla on valinnan vapaus valita maakunnan hyväksymiä palveluntarjoajia. Palveluiden tuottajina voivat olla julkiset, yksityiset ja kolmannen sektorin toimijat. Kasvupalvelut tullaan toteuttamaan tilaaja-tuottajamallilla. Kasvupalvelun kilpailullinen monituottajamalli vastaa pitkälti sote-palvelujen vastaavaa ja palveluntuottajia ovat yksityiset ja julkisomisteiset yritykset sekä kolmannen sektorin toimijat.

Rakennetyöttömyyden vähentämiseksi on työhön kuntoutuksen ja työllistymisen edistämiseksi perustettu kuntien oman toiminnan lisäksi yhdistys- tai säätiöpohjaisia yksiköitä, kuten Saura-säätiö Kemijärvelle. Saura-säätiö on tuottanut työhön kuntoutuksen palveluita Kemijärven kaupungille in-house periaatteella ilman kilpailutusta. Kuntien vahvasta työhön kuntoutukseen panostuksesta huolimatta on liian usein käynyt niin, ettei työhön kuntoutuksen jatkumoksi ole ollut tarjolla

työtä. Tämä on aiheuttanut kehän, jossa henkilö on saattanut kiertää jopa kymmeniä vuosia työhön kuntoutuksen ja työttömyyden välitilassa ilman sijoittumista edes tuetuille työmarkkinoille. Yhteiskunnallisten taloudellisten menetysten lisäksi siitä on koitunut henkilölle mittaamattomia inhimillisiä kärsimyksiä, joiden seuraukset ovat olleet moninaisia ja kauaskantoisia. Pahimmillaan pitkittynyt työttömyys on aiheuttanut henkilölle työkyvyttömyyden ja ennenaikaisen eläköitymisen.

Olen työskennellyt Saura-säätiön toimitusjohtajana reilun vuoden ajan ja säätiö on tarkoituksensa perusteella osa yhteisötaloutta. Säätiön menestyminen muuttuvassa toimintaympäristössä edellyttää uudistautumista vastaamaan tuleviin muutoksiin. Saura-säätiöllä kuten muillakaan työhönvalmennussäätiöillä ei välttämättä ole enää jatkossa palveluiden tuottamisessa emokuntien tarjoamaa in-house asemaa. Selkeästi on nähtävillä, että jatkossa työhön kuntoutuksen ja työllisyyden edistämisen palveluiden tuottajana pärjäävät ne toimijat, joiden toiminta on asiakaslähtöisyyden lisäksi tuloksellista niin toiminnan tehokkuuden, taloudellisuuden kuin vaikuttavuudenkin näkökulmista.

Tulevaisuudessa sosiaali- ja terveyspalvelut sekä kasvupalvelut on siis kyettävä tuottamaan asiakaslähtöisesti ja kustannustehokkaasti. Työhönvalmennussäätiön näkökulmasta tulee puhua palveluiden tuottamisen sijaan palveluiden vaikuttavuudesta. Vaikuttavuuden saavuttamiseksi on nykyisten palveluiden kehittämisen sijaan painopiste siirrettävä vaihtoehtoisten koulutus- ja työn tekemisen tilaisuuksien luomiseen.

Oma opinnäytetyöni tavoitteena on ollut selvittää, että riittääkö säätiöpohjainen yhtiömuoto tarjoamaan työntekemisen tilaisuuksia, vaan tarvitaanko rinnalla osuuskuntamuotoista toimintaa? Tavoitteenani oli kartoittaa asiakaslähtöinen, kilpailukykyinen ja toiminnaltaan tuloksellinen sekä palveluiltaan vaikuttava toimintamalli tukemaan heikossa työmarkkina-asemassa olevien henkilöiden työhön kuntoutumista ja edistää heidän työllistymistä. Opinnäytetyössäni olen hyödyntänyt asiantuntijoiden antaman tiedon lisäksi myös omaa aikaisempaa työkokemustani työllisyyden edistämisen palvelukentältä. Opinnäytetyöni tietoa Saura-säätiön strategityöhön säätiön toiminnan suuntaamiseen sekä myös muille työhönvalmennussäätiöille oman toimintansa kehittämiseen.

2. OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN

2.1. Kehittämistyön tavoitteet

Parhaillaan käynnissä oleva sote- ja maakuntauudistuksen valmistelutyö ja sen myötä tulevat suuret rakenteelliset uudistukset luovat erityisen suuren haasteen Saura-säätiön strategiatyön tekemiseen. Perinteisen strategiatyön tekemisen sijaan edellytetään laajempaa strategista suunnittelua myös organisaatiotasolla. Sisäiseen tarkasteluun tulee ottaa mukaan säätiön palveluiden lisäksi myös toimintarakenne ja -malli. Nykyisen toimintamallin mukaan Saura-säätiö on tuottanut in-house aseman turvin suurimman osan työhön kuntoutuksen palveluista Kemijärven kaupungille.

Saura-säätiöllä on toiminnan asiakaslähtöisyyden ja tuloksellisuuden lisäyksellä mahdollisuudet tuottaa tulevaisuudessa laajempia palvelukokonaisuuksia niin työhön kuntoutuksen tukemisen ja työllistymistä edistävien palveluiden osalta. Sote-uudistuksessa tullaan valinnanvapauden kautta avaamaan markkinat myös julkisrahoitteisiin sosiaali- ja terveydenhuoltoon siten, että yksityiset ja kolmannen sektorin edustajat voivat rekisteröityä palveluntuottajiksi täyttäessään toiminnalle asetetut kriteerit. Kasvupalveluissa halutaan yhtiöittämisvelvoitteen kautta saada palveluntuottajat samalle tasolle, kun tuottaminen tapahtuu taloudellisin ehdoin. Yhtiöittämissmallin nähdään tukevan hyvin myös palvelutuotannon kustannusseurantaa. Kasvupalveluiden tilaaja-tuottajamalli mahdollistaa jatkossa yhä laajenevan palvelukokonaisuuden tarjoamisen.

Ennen strategian laadintaa on kuitenkin selvitettävä millaisessa toimintaympäristössä Saura-säätiö elää sekä tiedostettava sen kyky ja mahdollisuudet kilpailla haasteellisessa toimintaympäristön muutostilanteessa. Tämän jälkeen säätiössä tapahtuvaa tekemistä on arvioitava kriittisesti ja vasta sitten on tehtävä strategiset valinnat. Erittäin tärkeää on myös hyödyntää tulosten saavuttamiseksi säätiötä lähellä olevien verkostojen mahdollisuudet ennen kuin lähtee sitomaan omia rajallisia resursseja. Joskus omaan toimintaan jääräpäisesti uskomisen voi tuottaa tulosta, mutta on todennäköisempää, että menestyvän organisaation kuten säätiönkin taustalta löytyy huolelliseen esimiestyöhön ja selvityksiin perustuva strategia. (Koskinen 2006, 24.)

Koskinen (2006, 35) toteaa, että jo strategian laadinnassa Saura-säätiöllä tulee tiedostaa suunta, jonne pyritään. Näin sinne voidaan suunnitella reitti. Koskinen kuitenkin näkee, että organisaatioissa tehdään strategiatyötä usein ilman erillistä kiinnekohtaa mihinkään strategisen johtamisen teoriaan ja malliin. Strategiakoulukuntien toista ääripäätä edustaa rationaalisen suunnittelun merkitystä korostava näkemys ja toinen ääripää korostaa olosuhteisiin sopeutumisen näkemystä. Näiden väliin asettuu muuttuvan toimintaympäristön merkitystä painottava strateginen suunnittelu, joka korostuu myös Saura-säätiön strategiatyössä.

Koskinen (2006, 24, 35) toteaa, että vielä tärkeämpää on omaksua strateginen ajattelu kuin omaksuttu teoria tai malli. Strategisessa suunnittelussa käytettävän mallin työstämisprosessi tulee olla käsitteellisesti määritelty ja siltä tulee edellyttää loogista ristiriidattomuutta, jotta voidaan tuottaa järkeviä johtopäätöksiä. Näiden ehtojen on täytyttävä, jotta voidaan tehdä käytäntöön johtavia päätelmiä, joilla on merkitystä.

Rakenteellisessa muutostilanteessa tarvitaan käsitteitä, jotta toimintaympäristön muutoksia ymmärrettäisiin paremmin. Tarkastelun kohteiksi joutuu aiemmin omaksutut strategisen suunnittelun käsitykset ja käsitteet. Muuttuvassa toimintaympäristössä painivan Saura-säätiön strategian pääpaino kannattaa siirtää muutamiin muuttuvat tilanteet huomioon ottaviin selkeisiin sääntöihin, joilla määritellään tekemisen suunta rajaamatta sitä liian tiukaksi. (Koskinen 2006, 17 Eisenhardt & Sull 2001, mukaan)

Oma opinnäytetyöni aihe oli konkreettisesti ennen strategian laadintaa noussut tarpeesta selvittää, millaisessa toimintaympäristössä Saura-säätiö elää sekä tiedostettava sen kyky kilpailla haasteellisessa toimintaympäristön muutostilanteessa. Opinnäytetyöni tarkoituksena oli myös selvittää, onko säätiö yhtiömuotona riittävän joustava ja kilpailukykyinen vastaamaan toimintaympäristössä tapahtuviin rakenteellisiin muutoksiin? Vai tarvitaanko säätiön rinnalle tai sen sisälle osuuskuntaa tarjoamaan kuntoutuksen jatkumoksi työn tekemisen tilaisuuksia?

2.2. Kohdejoukon valinta

Opinnäytetyön kohdejoukon valintaa ohjasi se, että tutkivasta ilmiöstä ei ollut aikaisempaa tutkimustietoa. Tavoitteeni oli kartoittaa asiakaslähtöinen, kilpailukykyinen ja toiminnaltaan tuloksellinen sekä palveluiltaan vaikuttava toimintamalli tukemaan heikossa työmarkkina-asemassa olevien henkilöiden työhön kuntoutumista ja edistää heidän työllistymistä. Vilkka (2005, 126, 127) näkee, ettei laadullisen tutkimusaineiston kokoa säätele sen määrä vaan kokonaislaatu, jolla päästään kattavimpaan kuvaukseen tutkimusongelmasta. Tutkimusaineistojen välillä on rikkaus, mikäli pidetään tutkimuksen tavoitteena käsitteellisen ymmärryksen rakentamista tutkittavasta ilmiöstä.

Kananen (2012) näkee, että haasteltavat valitaan henkilöistä, joita tutkittava ilmiö koskettaa. Toisaalta, mikäli sellaisia henkilöitä ei tavoiteta, valitaan henkilöitä, jotka tietävät ilmiöstä eniten. Laadullisessa tutkimuksessa ei useinkaan voida etukäteen arvioida haastateltavien määrää, sillä määrän ratkaisee aineisto ja tutkimusongelma. Laadullisessa tutkimuksessa kerättyä tietoa analysoidaan koko ajan, jotta voidaan päättää, milloin tiedonkeruu on riittävä. (Kananen 2012, 100-101.)

Valikoin haastateltavat tarkoituksellisesti asiantuntijoiden osaamisen ja taustan mukaan, jotta molempien aihepiirien eli työhönvalmennussäätiön ja osuuskuntatoiminnan nykytilaan saatiin mahdollisimman kattava näkemys. Keräsin opinnäytetyön aineiston yksilohaastatteluina, joita tein kahdeksan kappaletta (n=8) sekä yhden (n=1) esihaastattelun. Haastattelut suoritettiin touko- ja kesäkuussa vuonna 2016. Työhönvalmennussäätiöiden johdon haastattelut suoritettiin Eduro-säätiön toimitusjohtaja Riitta Harmaselle, Tornion työvoimala-säätiön toiminnanjohtaja Samuel Juntuselle, Parik-säätiön pitkäaikaiselle toimitusjohtajalle sosiaalineuvos Arto Havolle ja Saura-säätiön hallituksen puheenjohtaja Jarkko Kotilaiselle. Osuuskuntatoiminnan asiantuntijahaastattelut suoritettiin FT Pekka Pättiniemelle, Pellervo-seuran osuustoiminta-johtaja Kari Huhtalalle, Tampereen seudun osuustoimintakeskuksen koulutusvastaava Ulla Leppäselle ja Monialaisten yhteispalveluverkostojen luominen pitkäaikaistyöttömille Pohjois-Suomeen (MYP) -hankkeen projektipäällikkö Anne Huotarille.

2.3. Toimintatutkimus strategiana

Opinnäytetyöni kytkeytyy säätiön toiminnan kehittämiseen, joten käytin lähestymistapana toimintatutkimusta ja teoriana kehittävää työntutkimusta. Toimintatutkimuksen tarkoituksena on ratkaista käytännön ongelmia muutoksen aikaansaamiseen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 58, 65.) Toimintatutkimuksesta ei ole löydettävissä yhtä yhteisesti hyväksyttyä määritelmää, eikä toimintatutkimuksen taustalla ole yhtenäistä teoriaa (Kuula 2001, 218). Kuuselan (2005) mukaan toimintatutkimus on nimitys lähes rannattomalle määrälle tutkimusorientaatioita. Toimintatutkimuksen pääsuuntauksia ei ole rajattu tiukasti omiin ryhmiin ja lisäksi näihin suuntauksiin mahtuu joukko toimintatutkimuksellisia orientaatioita. Käytännössä ei ole mitään yksiselitteistä ratkaisua, mitä toimintatutkimus on ja miten tutkimuksessa käytetään toimintatutkimuksellista otetta. (Kuusela 2005, 16.)

Kuulan mukaan toimintatutkimuksessa yhdistyvät seuraavat piirteet; käytäntöihin suuntautuminen, muutokseen pyrkiminen ja tutkittavien osallistuminen tutkintaprosessiin. Yhdistävistä piirteistä huolimatta sovellettavat tai kehiteltävät teoriat, itse tutkimusten kohteet ja kysymysten asettelut voivat olla hyvinkin erilaisia (Kuula 2001, 10.) Heikkisen (2006, 29-30) mukaan toimintatutkimus yhdistää teorian ja käytännön. Toimintatutkimuksen erona kehittämiseen voidaan pitää sen tavoitetta tuottaa uutta tietoa ja saattaa se julkisesti arvioitavaksi.

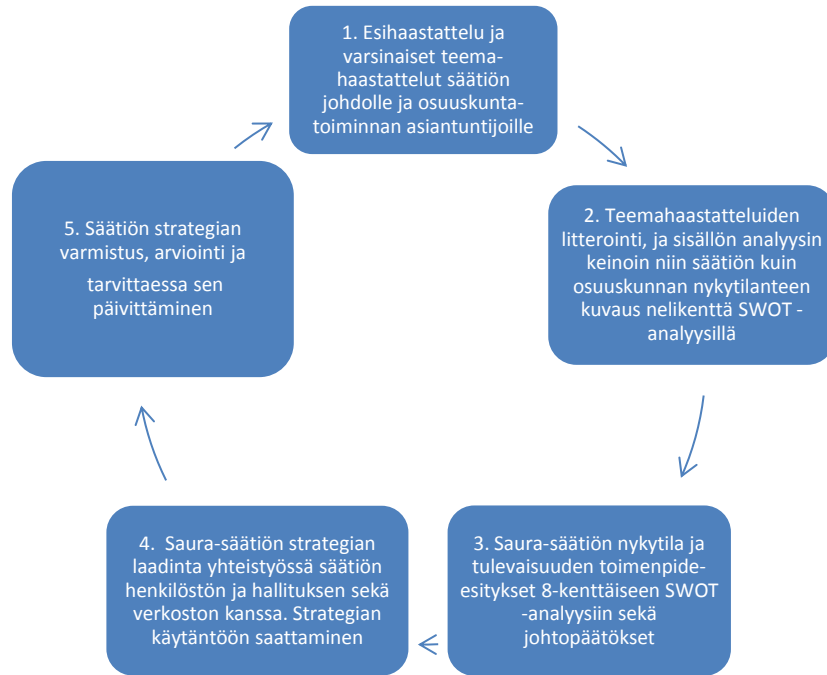
Toimintatutkimuksessa ei voida kirjoittaa täsmällistä tutkimussuunnitelmaa, mutta suunnitelma on tärkeää tehdä, vaikka se ei toteudu sellaisenaan. Tutkimuksen luonteen mukaisesti tutkimusongelmat muotoutuvat vähitellen, koska toiminnan ja reflektion jatkuvassa vuorovaikutuksessa syntyy aina uusia ongelmia. Tutkijan ymmärrys ilmiötä kohtaan siten lisääntyy koko ajan ja tärkein tutkimuskysymys voi tulla esille vasta kesken kehittämishankkeen. Onnistuneen toimintatutkimuksen jälkeen asiat ovat erilailla kuin ennen. Toimijoilla ja tutkijalla on tapahtunut oppimisprosessi niin ajattelutavassa kuin itse toiminnassa. (Heikkinen 2006, 85 -87.) Heikkinen ja Jyrkämä näkevät myös, että toimintatutkimuksessa ongelmanasettelu voi muuttua vähitellen tutkimuksen edetessä (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 27).

Toimintatutkimus on prosessi, jonka aikana ymmärrys ja tulkinta lisääntyvät vähitellen toimintatutkimuksen edetessä. Perinteisesti tutkimuksissa todetaan, että miten asiat ovat. Sen sijaan toimintatutkimuksessa ajatellaan, että miten asiat ovat olleet ja miten niiden tulisi olla. (Heikkinen 2006, 36.)

Toimintatutkimuksen tavoitteena on ratkaista organisaatiossa ilmeneviä käytännön ongelmia sekä antaa samanaikaisesti uutta tietoa ja ymmärrystä ilmiöstä. Toimintatutkimuksen pyrkimyksenä on todellisuuden muuttaminen, millä tarkoitetaan käytännön toiminnan ja teoreettisen tutkimuksen vuorovaikutusta. Tämän vuoksi toimintatutkimus sopii useimmiten hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi ja työelämässä siitä käytetään myös kehittävä työtutkimus -nimitystä. Tutkimusaineisto voidaan kerätä haastattelemalla. (Ojasalo ym. 2009, 58-60.)

Tarkastelen opinnäytetyössäni Saura-säätiön strategiatyön suuntaamista kehittävän työntutkimuksen näkökulmasta. Kehittävä työntutkimus on suomalainen monitieteinen lähestymistapa työn ja organisaatioiden tutkimiseen ja kehittämiseen. Kehittävässä työntutkimuksessa yhdistyvät tutkimus, käytännön kehittäminen ja koulutus. (Engeström 2004, 9, 11–12.) Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kuvata teemahaastatteluiden avulla nelikenttä SWOT –analyysiin työhönvalmennussäätiön ja osuuskunnan nykytilanteet, joiden pohjalta rakensin Saura-säätiön strategiatyön tueksi tulevaisuuden toimenpide-esitykset 8-kenttä SWOT –analyysiin.

Opinnäytetyössäni vien niin työhönvalmennussäätiön kuin osuuskunnan nykytilanteesta saadut tulokset eteenpäin, jotta Saura-säätiön tulevaisuuden näkökulmasta katsottuna saadaan esille maksimaaliset hyödyt ja kehittämistarpeet sekä ennakoivat ja torjuttavat asiat. Tutkijana jouduin muodostamaan oman tulkinnan kehitettävästä asiasta. (Engeström 1995, 123-124.) Olen tiivistänyt kuvioon yksi Saura-säätiön kehittävän työntutkimuksen vaiheet mukailen Engeströmiä.



Kuvio 1. Kehittävän työntutkimuksen vaiheet (mukaillen Engeström 1995, 128)

- 1) Ensimmäisessä vaiheessa ennen varsinaisia haastatteluja tein esihaastattelun Saura-säätiön pitkäaikaiselle hallituksen puheenjohtajalle. Esihaastattelulla varmistin, että 8-kenttäisen SWOT -analyysin pohjalta luodut kysymykset antavat vastauksia säätiön strategiatyön valmisteluun ja tarvittaessa minulla oli mahdollisuus muuttaa kysymysasettelua. Esihaastattelun jälkeen suoritin varsinaiset teemahaastattelut neljälle osuuskuntatoiminnan asiantuntijalle ja neljälle työhönvalmennussäätiön johtotason toimijalle.
- 2) Toisessa vaiheessa litteroin haastattelut ja lähdin sisällönanalyysin avulla jottelemaan annettuja vastauksia teemoittain nelikenttä SWOT –analyysiin. Kuvasin SWOT –analyysin keinoin niin työhönvalmennussäätiön kuin osuuskunnan nykytilan vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat.
- 3) Kolmannessa vaiheessa jatkoin analysointia ja tein johtopäätökset hyödyntämällä niin työhönvalmennussäätiöiden kuin osuuskuntien nykytilan ja teemahaastatteluiden kautta saadun tiedon. Saatuihin tietoihin lisäsin oman kokemustiedon ja kuvasin Saura-säätiön nykytilan ja tulevaisuuden toimenpiteet 8-kenttäiseen SWOT –analyysiin.
- 4) Neljännessä vaiheessa opinnäytetyön tulokset, säätiön henkilöstön ja hallituksen sekä verkoston kanssa tehtävä kehittämistyö luovat Saura-säätiön

strategian. Opinnäytetyön valmistumisen jälkeen lähdimme yhdessä säätiön työntekijöiden ja hallituksen kanssa konkretisoimaan strategian tavoitteet, toimintaympäristön mahdollisuudet, haasteet, arvot, vision, kriittiset menestystekijät, painopisteet ja strategiset päämäärät. Lisäksi laaditaan kahden vuoden syklille toimeenpano-ohjelma.

- 5) Viidennessä vaiheessa seurataan ja arvioidaan Saura-säätiön strategian käytäntöön saattamista toimeenpano-ohjelman mukaisesti. Arviointia tapahtuu erityisesti toimintaympäristön muutostarpeiden näkökulmasta ja tarvittaessa strategiaa voidaan päivittää. Strategiakauden päättymisen jälkeen säätiön toimintamallin kehittämisprosessi voidaan päättää tai lähteä mahdollisesti jatkamaan uudistuneen toimintamallin esiintuomien ongelmien ratkaisemista.

Opinnäytetyössäni kuvaan kehittävän työntutkimuksen vaiheet yksi-kolme. Ajankäytön puutteen johdosta kehittävän työntutkimuksen vaiheet neljä ja viisi jäävät toteutettaviksi tämän opinnäytetyön ulkopuolelle.

2.4. Kehittämishankkeen aineisto

Päädyin tekemään esihaastattelun Saura-säätiön pitkäaikaiselle hallituksen puheenjohtaja Jarkko Kotilaiselle. Esihaastattelun avulla halusin varmistaa, että 8-kenttäisen SWOT -analyysin pohjalta luodut kysymykset antavat vastaukset säätiön strategiatyön valmisteluun. Esihaastattelun aikana huomasin, että pelkän 8-kenttäisen SWOT –analyysin avulla tehdyt kysymykset ovat todella vaikeita niin haastattelijalle kuin haastateltavalle eikä näiden pohjalta saada haluttua tutkimustulosta.

Esihaastattelun tuomien haasteiden jälkeen jouduin pohtimaan uudelleen, miten suoritan opinnäytetyöni haastattelut, jotta saan tarvitsemani vastaukset kysymyksiini. Teemahaastatteluihin valitut henkilöt saivat sähköpostilla tutkimusasetelman lisäksi listan opinnäytetyön teemoista (liite 1) sekä 8-kenttäisen SWOT –analyysin. Lähetin nämä etukäteen, jotta haastateltavilla oli mahdollisuus tutustua aiheeseen etukäteen ja heille syntyisi käsitys siitä, minkälaisia vastauksia tavoittelen teemahaastatteluilla. Toisaalta halusin myös varmistaa, että valmiiden teemojen avulla saan etsimiäni vastauksia kaikkiin SWOT –analyysin kahdeksaan kenttään.

Opinnäytetyön haastattelumuodoksi muotoutui täten teemahaastattelu, koska haastattelun aihepiirit oli määritelty valmiiksi ja kysymysten esittämisjärjestys sekä kysymysten muoto voivat vaihdella (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 195). Teemahaastattelu onkin yleisin kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruun menetelmistä (Kananen 2012, 100). Teemahaastattelussa etsitään vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimustehtävän mukaisesti (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75) ja sitä voidaan käyttää tulosten ja vaikuttavuuden arvioinnissa (Kananen 2012, 99).

Valitsin opinnäytetyön teemat niin, että ne kattavat mahdollisimman hyvin koko ilmiön. Näin tehden varmistin, että sain kysymyksillä ilmiön kaikkien osa-alueiden mukaantulo. Teemahaastattelun tekniikka eteni yleisestä yksityiseen, jonka jälkeen siirryttiin seuraavaan teemaan. Pyrin teemojen kautta paljastamaan ja ymmärtämään ilmiöitä eri kulmilla. Ensimmäisellä kierroksella ilmiö alkaa avautua tutkijalle ja saadut vastaukset nostavat uusia kysymyksiä, joihin ei oltu välttämättä osattu edes varautua. (Kananen 2012, 102-103.)

Teemoja ja kysymyksiä ei siten voitu lyödä etukäteen lukkoon vaan haastateltavien vastaukset synnyttivät ja ruokkivat uusia jatkokysymyksiä. Tutkijana minun tuli olla joustava haastattelutilanteessa ja uskaltaa lähteä myös ennalta-arvaamattomalle polulle. Suurin teemahaastattelussa tehty virhe on, että valmiiden teemojen lisäksi jopa yksittäiset kysymykset suunnitellaan valmiiksi jo etukäteen. (Kananen 2012, 103.)

Teemahaastattelun kysymykset voidaan jakaa avoimiin ja strukturoituihin kysymyksiin. Strukturoidut eli suljetut kysymykset, joissa on vastausvaihtoehdot valmiina, eivät kuulu teemahaastattelun tiedonkeräysmenetelmään. Avoimissa kysymyksissä käytetään kysymyssanoina: mitä, miksi, kuinka. Avoimiin kysymyksiin ei voida vastata yhdellä sanalla vaan vastaaminen edellyttää selittämistä. Johdattelevien kysymysten tekemistä pyrin välttämään, koska niiden avulla olisin voinut ohjata haastateltavaa haluttuun suuntaan. (Kananen 2012, 107-108.)

Teema ei ole sama asia kuin yksittäinen kysymys vaan laajempi aihekokonaisuus. Haastattelu tarkoitti minun tutkijana ja haastateltavan välistä vuorovaikutustilannetta, joka toteutui sanallisen viestinnän avulla. Haastattelut voidaan toteuttaa joko kasvokkain tai teknisiä välineitä hyväksikäyttäen. Minun tehtävänä

tutkijana oli kysellä haasteltavilta asioita, jotta olisin voinut haastateltavien vastauksien kautta saada uutta näkökulmaa ilmiöstä ja tehdä niiden pohjalta uusia kysymyksiä. (Kananen 2012, 103.)

Hirsjärven ym. mukaan haastattelu on tiedonkeruumenetelmänä ainutlaatuinen, koska siinä ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavien kanssa. Haastattelussa on niin hyviä kuin huonoja puolia. Yhtenä etuna muihin tiedonkeruumenetelmiin verrattuna pidetään sitä, että siinä voidaan säädellä aineiston keruuta joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäillen. Tutkimus toteutettiin yksilohaastatteluna. Kyseistä haastattelumenetelmää suositellaan käytettäväksi silloin, kun halutaan korostaa haastateltavaa subjektina ja halutaan syventää saatavia tietoja. (Hirsjärvi ym. 2007, 199 - 201.)

Työhönvalmennussäätiöiden johtotason henkilöiden haastattelut suoritin siten, että kolme säätiön johtohenkilöä haastattelin kasvokkain omissa toimipaikoissa ja Arto Havon haastattelin puhelimen välityksellä. Osuuskuntatoiminnan asiantuntijahaastattelut suoritin kaikki kasvokkain, joista kolme Pellervo-seuran tiloissa Helsingissä ja yhden Lapin ELY-keskuksen tiloissa Rovaniemellä. Yhden haastattelun kesto oli tunnista kahteen tuntiin. Tallensin tekemäni teemahaastattelut digitaalisella nauhurilla. Tällä tavoin kykenin itse keskittymään täysin haastattelun kulkuun.

2.4.1. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi

Valitsin tutkimuksen aineiston analyysin välineeksi aineistolähtöisen sisällönanalyysin. Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä. Sisällönanalyysi voidaan pitää yksittäisenä metodina ja myös väljänä viitekehystenä, joka voidaan liittää erilaisiin analyysikokonaisuuksiin. Sisällönanalyysillä voidaan analysoida miltei mitä tahansa kirjalliseen muotoon saatettua dokumenttia. Tämän menetelmän vaarana on kuitenkin, että analyysi on kuvattuna hyvin tarkasti, muttei siitä kyetä tekemään tutkimuksellisesti mielekkäitä johtopäätöksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 93, 105.)

Sisällönanalyysin avulla kyetään lähestyä ja selkeyttää monimuotoista tutkimusaineistoa, jotta sen perusteella voidaan tehdä luotettavia johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. Aineiston laadullinen käsittely pohjautuu loogiseen päättelyyn ja

tulkintaan. Aluksi aineisto hajotetaan osiin, käsitteellistetään ja koodataan uudelleen loogiseksi kokonaisuudeksi. (Tuomi ym. 2002, 110.) Analysoitava informaatio aineiston pelkistämässä voi olla esimerkiksi litteroitu teemahaastatteluai-
neisto. Aineistoa pelkistetään vielä karsimalla teemahaastatteluai-
neistosta pois kaikki tutkimukselle epäolennainen tieto. Pelkistäminen on tiedon pilkkomista tai tiivistämistä osiin. Pelkistämistä ohjaa opinnäytetyön tehtävä, jolloin litteroidusta teemahaastatteluai-
neistosta etsitään ilmaisuja, jotka vastaavat tutkimuksen kysymyksiin. (Tuomi ym. 2009, 108-109.)

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä yhdistetään käsitteitä, jolloin saadaan vastauksia tutkimuskysymyksiin. Analyysi perustuu tulkintaan ja päättelyyn. Em-
piirisestä aineistosta edetään kohti käsitteellisempää näkemystä tutkittavasta il-
miöstä. Abstrahointiprosessin avulla tutkija muodostaa käsitteiden avulla kuvauk-
sen tutkimuskohteesta. (Tuomi ym. 2002, 115.)

Analyysiyksikkö on määriteltävä ennen kuin aloittaa analyysin teon ja sen mää-
rittämistä ohjaa tutkimustehtävän ja aineiston laatu. Analyysiyksikkö voi olla yk-
sittäinen sana, lause tai lauseen osa tai ajatuskokonaisuus, joka voi sisältää
useita lauseita. Aineiston ryhmittelyssä koodatut alkuperäisilmaukset käydään
tarkasti läpi ja aineistosta haetaan samankaltaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Sa-
maa tarkoittavat käsitteet ryhmitellään luokaksi ja nimetään luokan sisältöä ku-
vaavalla käsitteellä. (Tuomi ym. 2002, 112.)

Opinnäytetyön työmäärää lisäsi se, kun litteroin tekemäni yhdeksän (9) haastat-
telua. Litteroinnissa on eri tasoja alkaen sanatarkasta kirjaamisesta pelkän sano-
man tai havainnon ydinsisällön kirjaamisesta haastateltavan sanomisista. Tein
litteroinnin siten, että kirjasin haastatteluista ylös tärkeitä lauseita. En kuitenkaan
pyrkinyt sanatarkkaan kirjaamiseen, sillä tutkimuksen edetessä palasin uudelleen
digitaaliseen tallenteeseen useaan kertaan. Tämän kaltaisen litteroinnin tekee
haasteelliseksi se, että en voinut etukäteen tarkkaan tietää, mitä yksittäisestä ai-
neistosta tarvitaan. Tässäkin tilanteessa erityisesti työhönvalmennussäätiöiden
johdon haastatteluissa käytin hyödyksi omaa aiempaa asiantuntijuutta. (Kananen
2012, 108-110.)

Litteroinnin jälkeen luin aineiston huolellisesti läpi useaan kertaan, jotta sain muodostettua molemmista osioista yhtenäisen kokonaisuuden. Lähestyin kehittämistehtävää aluksi työhönvalmennussäätiöiden näkökulmasta, jossa hyödynsin omassa työssäni muodostuneita havaintoja. Minun oli tehtävä tutkimuskysymysten näkökulmasta päätös siitä, mikä eri teemojen alla kiinnosti. Lisäksi minun oli eroteltava tutkimuskysymyksen kannalta olennaiset teemat vähemmän tärkeistä teemoista. Tämän jälkeen teemoittain järjestetyistä lausumista aloin etsiä samankaltaisia piirteitä, jonka jälkeen luokittelin teemoista kiinnostavat asiat ryhmiin ja etsin niille yhteisiä nimittäjiä isompien kokonaisuuksien hahmottamiseksi. Myöhemmin kokosin niin työhönvalmennussäätiöiden kuin osuuskuntatoiminnan näkökulmista yhteenvedot nelikenttä SWOT –analyysiin sekä perustelin jokaisen kokonaisuuden tutkimuksessa tulleiden vastausten perusteella. (Tuomi ym. 2002, 94-95.)

2.4.2. SWOT -analyysi

Organisaation johtajat ovat informaatioyhteiskunnassa riippuvaisia niin tiedosta kuin osaamisesta. SWOT -analyysin kautta on mahdollista saada tietoa organisaation vahvuuksista ja heikkouksista. Tämän johdosta on suositeltavaa, että ennen strategian laadintaa olisi hyvä toteuttaa SWOT –analyysi. SWOT -analyysin tulosten avulla voidaan suunnata organisaation toimintaa sekä tunnistaa myös kriittiset kohdat. SWOT –analyysin avulla voidaan nopeasti selvittää jonkin asian tilannekuva niin tämänhetkisen tilanteen kuin tulevaisuuden suhteen. (Salminen 2008, 122.)

Pystyäkseen tarkastelemaan tulevaisuuden muutostekijöitä, on toimintaympäristön nykytilanne oltava selvillä. Nykytilanteen selvittämiseksi voidaan käyttää muun muassa SWOT -analyysiä. Lyhenne SWOT tulee sanoista Strengths (vahvuudet), Weaknesses (heikkoudet), Opportunities (mahdollisuudet) ja Threats (uhat). SWOT -analyysi tuottaa jokaiseen kategoriaan ongelmien avainsanat. (Koskinen 2006, 36.)

Nelikenttäisen SWOT –analyysin perusajatus ymmärretään usein väärin eikä sen tuloksena saada välttämättä toimenpidesuosituksia. Alusta alkaen on erityisen

tärkeää pitää erillään organisaation sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoiset mahdollisuudet ja uhat (vaiheet 1-4). Tämän jälkeen vaiheissa 5-8 käydään läpi toimenpiteitä, joilla organisaatio voi hyödyntää sisäisiä vahvuuksiaan sen ulkopuolisten mahdollisuuksien asettamissa rajoissa tai toisaalta vastaavasti kehittää heikkouksiaan samoin reunaehdoin. Lopputuloksena syntyy 8-kenttäinen SWOT -analyysi, joka kestää myös strategiselle suunnittelulle asetetun ja kriittisen tarkastelun niin käsitteellistä määrittelyä kuin loogista ristiriidattomuutta. Olen opinnäytetyön valmisteluvaiheessa esitellyt myös omien johtopäätösten tueksi Saura-säätiön 8 –kenttäistä SWOT –analyysiä ulkopuolisille asiantuntijoille. (Koskinen 2006, 38.) Olen kuvannut taulukossa 1. teemahaastatteluiden yhteydessä käyttämäni 8-kenttäisen SWOT –analyysin.

Taulukko 1. 8-kenttäinen SWOT –analyysin eri osa-alueet

NYKYTILANNE		Sisäinen analyysi	
		1. (S) Vahvuudet Tähän ne sisäiset asiat, jotka ovat säätiössä/osuuskunnassa omin toimin saatu aikaan ja jotka toiminta-ajatuksen puitteissa ovat selviä kilpailuetuja. Hyödynnettävät asiat!	2. (W) Heikkoudet Tähän ne sisäiset asiat, jotka omien toimien tuloksena tai puuttuessa ovat säätiön/osuuskunnan heikkouksia: Näitä tulee korjata tai kehittää!
Ulkoinen analyysi	3. (O) Mahdollisuudet Tähän ne ulkoiset ominaisuudet, meistä riippumattomat tekijät, joiden varassa säätiössä/osuuskunnassa voi toteuttaa toiminta-ajatustaan. Mitä mahdollisuuksia muuttuva toimintaympäristö tarjoaa?	TOIMENPIDE-ESITYKSET	
	4. (T) Uhkatekijät Tähän ne ulkoiset, säätiössä/osuuskunnassa riippumattomat asiat, jotka uhkaavat mahdollisuuksiamme toteuttaa toiminta-ajatusta	5. (O+S) Hyödynnä Tähän kirjataan Saura-säätiön sisäisten vahvuuksien ja ulkoisten mahdollisuuksien varaan luodut tai luotavat hyödynnettävät menestystekijät	6. (O+W) Korjaa ja kehitä Tähän kirjataan ne mahdollisuuksiin perustuvat toimet, joilla korjaamme tai kehitämme Saura-säätiön heikkouksia tai poistamme niitä kokonaan
			8. (T+W) Vältä/torju Tähän listaus katastrofitilanteesta, joissa Saura-säätiön sisäiset heikkoudet ja ulkoiset uhat kohtaavat. Näitä tulee välttää tai pyrkiä torjumaan.

Olen kuvannut SWOT –analyysiin haastattelujen tulokset hyvin yleisellä tasolla eikä yksittäisillä vastaajilla ollut tämän opinnäytetyön kannalta olennaista merki-

tystä. Tällöin myös analyysi kulkee tutkimushaastattelulle ominaisen vuoropuhelun kautta, jossa pyrin tutkijana tekemään yleisellä tasolla tulkintoja haastateltavien esittämistä havainnoista ja tulkinnoista.

Nykytilassa kartoitin aluksi niin työhönvalmennussäätiön kuin osuuskunnan sisäisiä tekijöitä eli vahvuudet ja heikkoudet, joihin säätiöt tai osuuskunta itse kykenee vaikuttamaan. Vahvuudet auttavat säätiötä tai osuuskuntaa menestymään ja toteuttamaan tavoitteensa ja päämääränsä. Heikkoudet vaikuttavat päinvastoin, koska ne estävät säätiön tai osuuskunnan menestymistä. Tämän jälkeen kartoitin ulkoiset, säätiön tai osuuskunnan toimintaympäristön tuomat mahdollisuudet ja uhat. Käyttämällä hyväksi mahdollisuuksia säätiö tai osuuskunta voi menestyä entistä paremmin. Toisaalta, jos uhat puolestaan toteutuvat, voivat ne vaarantaa säätiön tai osuuskunnan menestyksen ja joskus jopa olemassaolon.

Työhönvalmennussäätiön ja osuuskunnan nykytilanteen kartoittamisen jälkeen lähdin 8-kenttäisen SWOT -analyysin avulla rakentamaan Saura-säätiön nykytilaa ja toimenpide-esityksiä, jotka tulisi huomioida Saura-säätiön strategiatyötä laadittaessa. Palaamalla uudelleen nauhoituksiin sekä tarkastelemalla säätiön ja osuuskunnan nykytilaa ja lisäämällä niihin oman käytännön työn kokemuksen työstin Saura-säätiön näkökulmasta 8-kenttä SWOT –analyysin. Neljään ensimmäiseen kenttään nostin tutkimuksen tuomien tietojen ja oman näkemykseni pohjalta Saura-säätiön nykytilan. Tämän jälkeen lähdin jatkotyöstämään tutkimuksen tulosten pohjalta SWOT –analyysiä siten, että sain Saura-säätiön näkökulmasta luotua toimenpide-esitykset hyödynnettäviin ja kehitettäviin asioihin sekä varauduttaviin ja vältettäviin tekijöihin.

Olen opinnäytetyössä analysoinut Saura-säätiön tulevaisuuden toimenpide-esityksiä soveltuvien osien 8-kenttäisen SWOT –analyysin kautta, joka on perinteisen SWOT -analyysin laajennettu versio. Laajemmassa SWOT –analyysissä olen jatkanut tulosten tarkastelua sisäisten ja ulkoisten kenttien synteetiksi. Tämän toteutin tarkastelemalla analyysiin kirjattuja sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä keskenään. 8 -kenttäinen SWOT –analyysi yhdistää säätiön toimintaympäristön ja sen sisäiset tehokkuustekijät sekä kuvaa sen, mitä perinteisen SWOT -analyysin kautta saaduilla tiedoilla tulisi tehdä. Synteesitarkastelu ottaa huomioon myös ajallisen

näkökulman, jossa nykyhetken lisäksi voidaan käsitellä myös tulevaisuuden kuvaa. Voin siis synteesianalyysin avulla saada kokonaiskäsityksen siitä, mitkä ovat Saura-säätiön tulevaisuuden suuntaviivat. 8-kenttäiselle SWOT -analyysille ominainen aktiivinen ilmiön tarkastelu tuo tutkimukseen pelkän passiivisen tarkastelun lisäksi kehittämistoimenpiteitä ja ehdotuksia säätiön liiketoimintamallin tarkasteluun. (Koskinen 2006, 36.)

2.5. Oma roolini tutkijana

Anttilan (2005) mukaan suomalaisten ammattikorkeakoulujen tavoitteena on toteuttaa hyvin erilaisten ammattien käytäntöön painottuvaa tutkimus- ja kehitystyötä. Anttilan mukaan tämä ei ole pelkästään toive vaan ammattikorkeakoululaikiin perustuva vaatimus. Tutkimus- ja kehittämistoiminnan tulee olla luonteeltaan työelämän tarpeista lähtevää tutkimus- ja kehittämistoimintaa. Tutkimus- ja kehittämistoiminnan tavoitteena tulee luoda uusia tai parannettuja tuotteita, tuotantovälineitä tai menetelmiä ja palveluja. Tutkimus- ja kehittämistoiminnan tulee liittyä palvelutoimintaan siten, että sen suoritteet laajimmillaan palvelevat koko yhteiskuntaa. (Anttila 2005, 13.)

Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden ideana on, että kykenee niissä yhdistämään ammatillisen teoreettisen tiedon ammatilliseen käytäntöön sekä pohtimaan alan teorioiden ja niistä nousevien käsitteiden avulla kriittisiä käytännön ratkaisuja. Tavoitteena on kehittää oman alan ammattikulttuuria (Vilkkä & Airaksinen 2003, 41-42). Vilkan mukaan tutkimus on parhaimmillaan dialogia, jossa uusi tutkimustieto ja sitä vasten uusi osaaminen kumpuaa (Vilkkä 2005, 19).

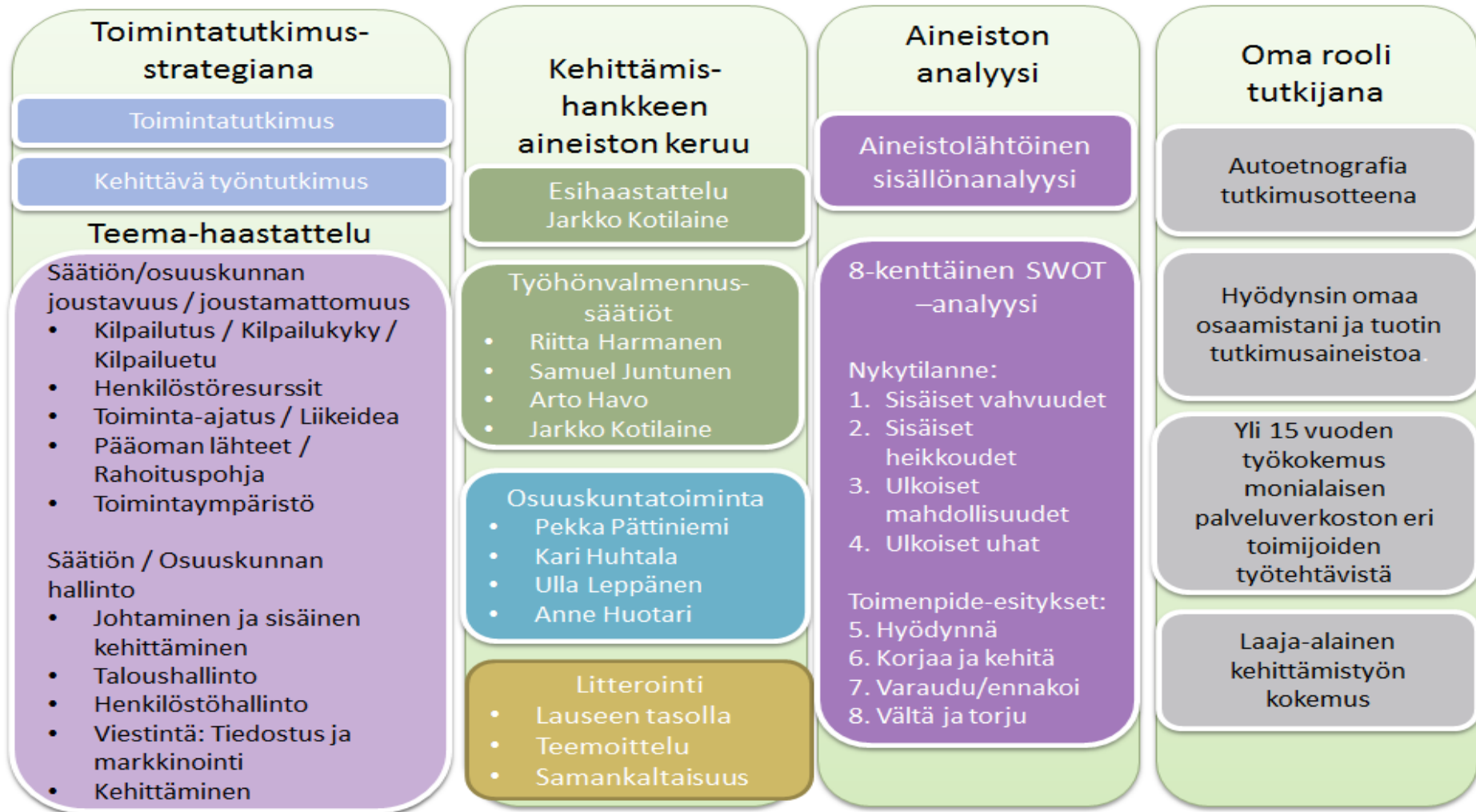
Vilkkä 2005, painottaa tutkimuksen ideointi- ja suunnitteluvaiheen tärkeyttä, koska niissä tehdään koko tutkimushankkeen kannalta tärkeimmät päätökset. Tieteenfilosofian, tutkimusetiikan, tutkimusmetodien arvioinnin ja argumentoinnin hallinta ovat Vilkan mukaan merkittävimpiä asioita tutkimuksen alkuvaiheessa. (Vilkkä 2005, 8.) Toiminnallinen opinnäytetyö tulee olemaan minulle ammatillisen sekä persoonallisen kasvun väline ja se tulee viestimään lukijalle minun ammatillisesta osaamisestani (Vilkkä ym. 2003, 65).

Kehittävä työntutkimus on osallistavaa tutkimusta, joten tutkijan rooli kehittävässä työntutkimuksessa on monenlainen. Tutkijan tehtävänä on kehittämistyön toteutus käsittäen suunnittelun, tiedonkeräyksen ja kerätyn tiedon analysoinnin sekä kehittämistyön eri vaiheiden ja tiedon dokumentoiminen ymmärrettävään muotoon. Tutkijan tulee käsitellä myös kriittisesti tapahtumia ja samanaikaisesti myös tulkita ja arvioida reflektiivisesti omia tekojaan ja tulkintojaan. Tutkijan omien tekojen ja tulkintojen reflektointiin kuuluu palautteen saaminen tutkijan tekemistä ratkaisuksista ja toimista. Tutkijan ajatuksia tulee kerätä ja analysoida yhtä lailla kuin tutkittavien ajatuksia. (Engeström 1995, 124-126.)

Autoetnografia tutkimusotteena korostaa tutkijan merkitystä, omien kokemusten kautta ymmärtää tutkittavaa ilmiötä. Autoetnografian avulla pääsen erittäin lähelle tutkittavaa ilmiötä ja voin sen kautta laajentaa omaa näkemystä tutkittavasta ilmiöstä. Wang kirjoittaa, että Moisander ja Valtonen (2006, 63-67) näkevät myös, että etnografian alalaji autoetnografia tarkastelee kulttuuria tutkijan omakohtaisesti positiosta käsin. (Wang 2013, Moisander & Valtonen 2016 mukaan.)

Opinnäytetyössä hyödynnän autoetnografiaa, joka mahdollistaa yhdistämään omaa koettua todellisuutta kirjallisuuteen ja tieteeseen. Lisäksi olen itse tuottamassa tutkimusaineistoa. Tutkijan henkilökohtaiset kokemukset, tunteen ja äänen voi aistia tutkimuksesta. (Wang 2013, Ellis & Bochner 2000, mukaan.) Hyödyntämällä omaa osaamistani voin siten tuoda uuden aspektin perinteisen tutkimuksen rinnalla. Oma mukanaolo osallisena tutkimuksessa tulee olemaan antoisaa, mutta myös haasteellista.

Olen tiivistänyt ja kuvannut oman opinnäytetyön toteutuksen kuvioon kaksi.

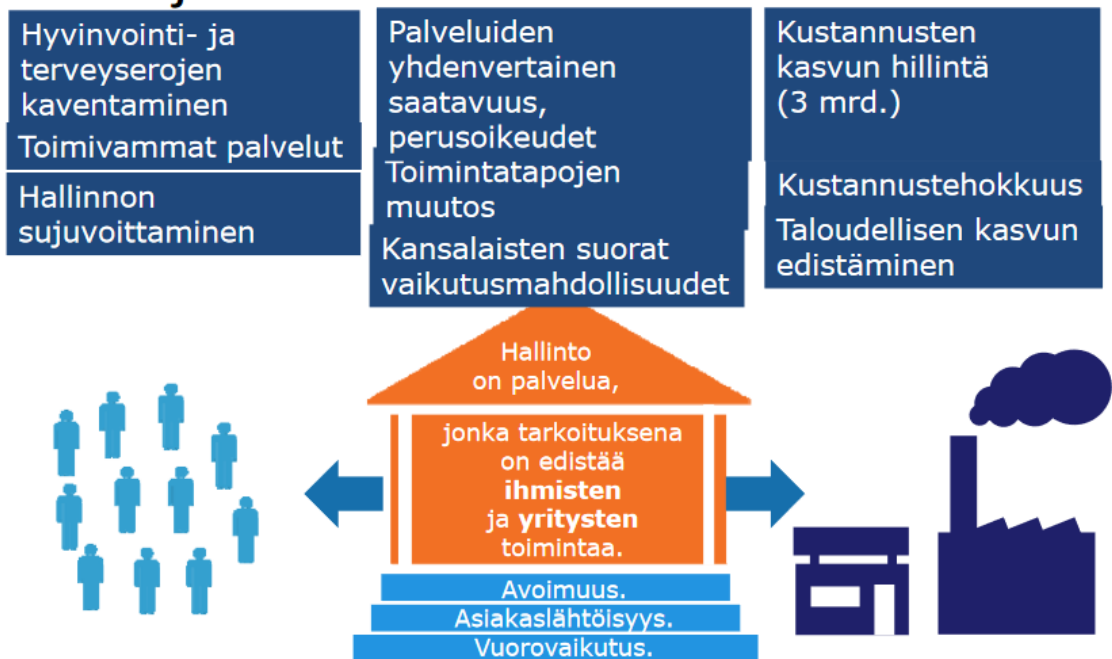


Kuvio 2. Opinnäytetyön toteutus (Lehtola 2016)

3. TEOREETTINEN VIITEKEHYS

3.1. Sote- ja maakuntauudistus

Maakuntalakiluonnoksen mukaisesti Suomeen syntyy kahdeksantoista (18) maakuntaa eli julkisoikeudellista yhteisöä. Maakuntalaki luo edellytykset maakunnan itsehallinnolle sekä mahdollistaa asukkaiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet maakunnassa. ELY-keskuksien, TE-toimistojen, aluehallintovirastojen, maakuntien liittojen ja kuntien tehtäviä siirtyy maakuntien hoidettavaksi. Tehtävien hoidosta vastuussa oleva maakunta vastaa palvelukokonaisuuksien yhteensovittamisesta sekä laissa säädettyjen asukkaiden oikeuksien toteutumista ja yhdenvertaisten palveluiden saannista. Maakunta määrittelee palveluiden tuottamistavan lisäksi palveluiden tarpeen, määrän ja laadun. Maakunnan vastuulla on myös palveluiden tuottamisen ohjaus, valvonta sekä viranomaiselle kuuluvan toimivallan käyttö. Maakunta voi tuottaa palvelut itse tai yhteistoiminnassa muiden maakuntien kanssa tai hankkia ne sopimukseen perustuen muulta palveluntuottajalta. (Sote- ja maakuntauudistus 2016b 1.) Kuviossa kolme on kuvattuna tiivistettynä, miksi uudistus tarvitaan ja mitä sillä tavoitellaan (Pöysti 2016a).

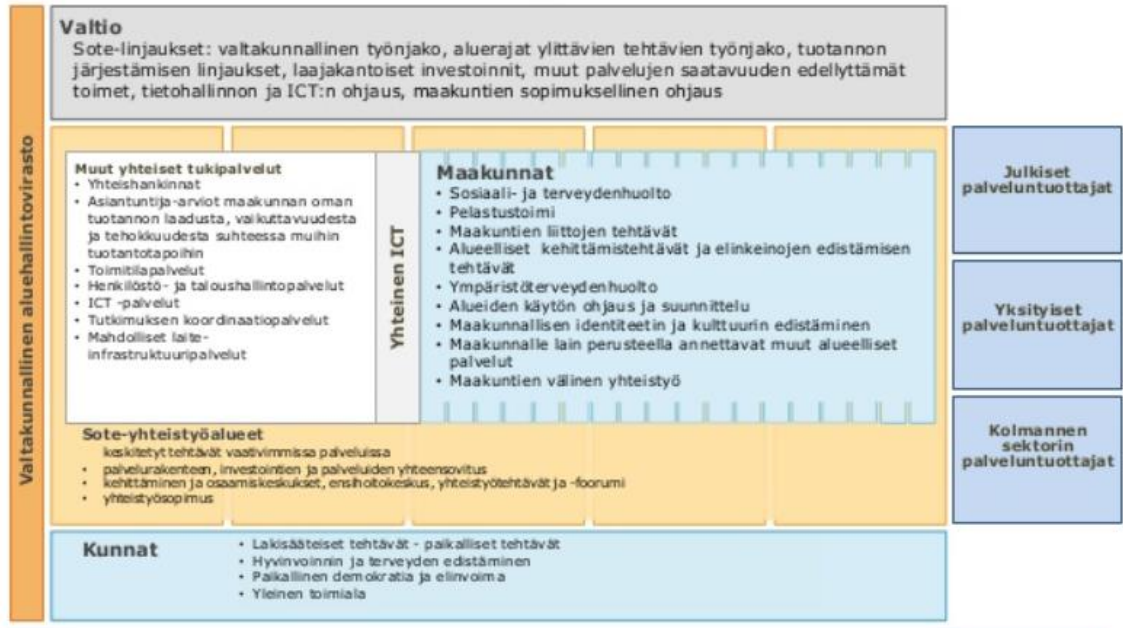


Kuvio 3. Miksi ja mitä sote- ja maakuntauudistuksella tavoitellaan (Pöysti 2016a)

Maakunta toimii tulevaisuudessa kasvupalveluiden järjestäjänä ja vastaa siitä, että lakisääteiset tehtävät hoidetaan ja palvelut ovat saatavilla. Valtioneuvosto ohjaa määrärahat maakunnille palvelujen järjestämistä varten. Maakunta päättää palvelun tuottamisesta lainsäädännön puitteissa. Kasvupalveluihin yhdistetään ja uudistetaan nykyisten TE-palveluiden ja yrityspalveluiden tehtäviä. Kasvupalvelun asiakkaita ovat yritykset ja muut elinkeinoelämän toimijat sekä työnhakijat ja työnantajat. Kasvupalveluiden kautta tuetaan elinkeinoelämän ja yritysten kasvuedellytyksiä, hoidetaan työnvälitystä ja edistetään työnhakijoiden työllistymistä ja uuden yritystoiminnan syntymistä. Kasvupalvelun tuottaminen tapahtuu kilpailullisin ehdoin. Palvelua tuottavat yksityiset yhtiöt, julkisomisteiset yhtiöt ja kolmannen sektorin toimijat. Maakunta itse vastaa viranomaiselle kuuluvan toimivallan käytöstä sekä tuottaa palvelut markkinapuutetilanteissa. Palvelun saatavuus on siis taattu kaikissa maakunnissa kaikissa tilanteissa.

Maakunta järjestää julkisesti rahoitetut sosiaali- ja terveystalvet. Maakunta voi tuottaa palvelut itse tai yhteistoiminnassa muiden maakuntien kanssa. Palveluita voivat tuottaa maakunnan lisäksi sen omistama palvelulaitos, julkiset, yksityiset ja kolmannen sektorin toimijat. Hallituksen linjaus edellyttää, että yksityiset ja kolmannen sektorin tuottajat vastaavat tietystä vähimmäismäärästä palveluntuotantoa. Tämä takaa, että julkisen sektorin lisäksi yksityisellä ja kolmannella sektorilla on tasapuoliset toimintaedellytykset. Valinnanvapausjärjestelmän mukaisia palveluita tuottavien yritysten ja yhteisöjen toimintaan sovelletaan hallintolakia ja julkisuuslakia. (Sote- ja maakuntauudistus 2016b, 1, 20, 22.)

Sote-uudistuksen tavoitteena on vaikuttavuuden parantamiseksi yhdistää julkiset sosiaali- ja terveystalvet asiakaslähtöisiksi palvelukokonaisuuksiksi ja palveluketjuiksi. Sosiaali- ja terveystalvet siirtyvät sote-uudistuksessa maakunnan alaisuuteen ja sen järjestämisvastuulle. Sosiaali- ja terveystalveluiden rahoitus tulee kulkemaan maakunnan kautta palveluiden tuottajille. Lisäksi maakunnan ja palveluiden tuottajien tietojärjestelmät sovitetaan yhteen siten, että asiakas- ja potilastieto liikkuu eri tuottajien välillä kansallisten rekistereiden ja yhteen toimivien tietojärjestelmien kautta. (Sote- ja maakuntauudistus 2016b, 24.) Kuviossa neljä on kuvattuna maakuntien tehtävät ja uusi sote-rakenne 1.1.2019 alkaen (Pöysti 2016b).



Kuvio 4. Maakuntien tehtävät ja uusi sote-rakenne 1.1.2019 (Pöysti 2016b)

Maakunnan sosiaali- ja terveystalustrategiassa on huomioitava, että asiakkaiden valinnan vapauden piiriin kuuluvat palvelut ja muut sosiaali- ja terveystalut on sovitettava yhteen siten, että ne muodostavat kokonaisuuden. Maakunnan tasolla on siis tunnistettava laaja-alaisesti yhteen sovitettavia palveluita tarvitsevat asiakasryhmät sekä kuvattava niiden palvelukokonaisuudet ja palveluketjut. Maakunnan on huolehdittava, että asiakasta koskeva tieto siirtyy sujuvasti eri tuottajien välillä. (Sote- ja maakuntauudistus 2016b, 26.)

Sote-uudistuksen yhteydessä ollaan niin maakuntalakiin kuin sosiaali- ja terveystaluiden järjestämislakiin ottamassa säännöksiä, joiden tavoitteena on turvata se, että yksityisen ja kolmannen sektorin tuotantoa olisi nykyistä enemmän käytettävissä julkisen sektorin rinnalla. Tavoitteena on luoda tosiasialliset edellytykset aidolle monituottajamallille ja valinnanvapaudelle eri puolille Suomea. Yhdenvertaisella kohtelulla halutaan varmistaa, että maakunnilla, yksityisellä ja kolmannella sektorilla on mahdollisuudet tuottaa vaikuttavalla ja kustannustehokkaalla tavalla sosiaali- ja terveystaluita. (Sote ja maakuntauudistus 2016b.)

Valinnanvapauden piiriin kuuluvien yksityisten ja kolmannen sektorin palveluiden tuottajan on täytettävä laissa määritellyt ja vielä avoinna olevat rekisteröintikriteerit. Valvontaviranomaisen hyväksymällä ja maakunnan kanssa sopimuksen tehneillä palveluntuottajalla on monia velvoitteita. Yksityisen ja kolmannen sektorin

palveluntuottajan on varmistettava, että palvelukokonaisuudet ja palveluketjut toimivat maakunnallisen mallin mukaisesti. Palveluntuottajan on palveluiden valvonnan toteuttamisen lisäksi turvattava niiden laatu, asiakaskeskeisyys, turvallisuus ja asianmukaisuus. Palveluntuottajalla on oltava kattava omavalvontasuunnitelma ja niiden on omalta osaltaan varmistettava sosiaali- ja terveystalouden yhteensovittaminen. Lisäksi tuottajien pitää toteuttaa asiakkaan palvelut hänelle laaditun asiakassuunnitelman mukaisesti. (Sote- ja maakuntauudistus 2016b, 23.)

Asiakkaan valinnanvapautta koskeva lainvalmistelu on kesken eikä ole tiedossa, millainen valinnanvapauden malli otetaan käyttöön. Asiakkaan valinnanvapaus olisi jatkossa pääsääntö perustasolla ja soveltuvin osin käytössä erikoistason sosiaali- ja terveystalouksissa. Valinnanvapauden tarkoituksena on vahvistaa erityisesti perustason palveluja siten, että turvataan nykyistä nopeampi hoitoon pääsy ja parempi palveluiden saanti. Valinnanvapausmallin lähtökohtana olisivat ihmisten erityyppiset palvelutarpeet ja asiakkaalla on mahdollisuus valita julkisen, yksityisen tai kolmannen sektorin palveluntuottajan välillä. Valinnanvapauden keinoiksi on harkittu otettavaksi 1) laajan perustason palveluja tarjoava sosiaali- ja terveyskeskus, 2) suppeamman palveluvalikoiman omatiimi tai sote-asema, 3) palveluseteli ja 4) henkilökohtainen budjetointi. (Sote- ja maakuntauudistus 2016b, 24, 26.)

3.2. Rakennetyöttömyys

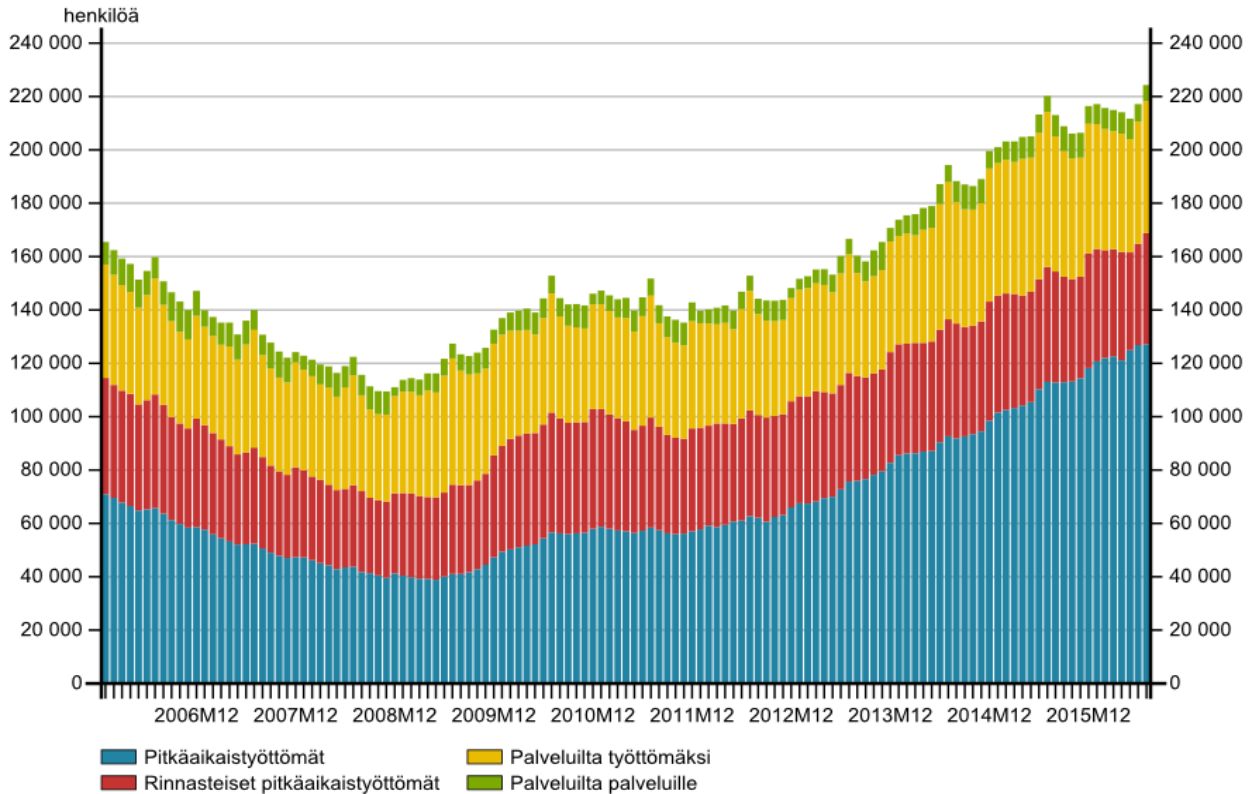
Rakenteellinen työttömyys on merkittävä ja erittäin haasteellinen ongelma niin kansan- ja aluetalouden kuin yksilön näkökulmasta tarkasteltuna (Valtiontalouden tarkastusviraston tarkastuskertomus 2011, 21). Kietäväinen, Vuorento ja Lindberg näkevät, että kansantalouden sekä erityisesti julkisen talouden kestävyden turvaamiseksi on Suomessa aivan välttämätöntä saada nostettua nykyistä noin 67 prosentin työllisyysastetta, joka on verrattuna muihin pohjoismaihin varsin vaatimaton. Työllisyysasteen nostaminen edellyttää, että työurat pitenevät niin työelämän alku- ja loppupään lisäksi myös keskeltä. (Kietäväinen, Vuorento & Lindberg 2013, 58.) Työmarkkinaosallisuutta edistäviä toimenpiteitä ovat muun

muassa työllisyysasteen noston lisäksi työvoiman liikkuvuuden edistäminen, työurien pidentäminen, syrjäytymiskehityksen pysäyttäminen ja erityisesti koko työvoimapotentiaalin käyttömahdollisuus.

Holm ja Vihriälä näkevät, että ”Työttömyysongelman luonne on merkinnyt, että työllisyyspolitiikan keskeisiksi välineiksi on vakaan makrotaloudellisen ympäristön ohella suositeltu erilaisia rakenteellisia toimia. Näillä pitäisi yhtäältä lisätä työn tarjontaa, tehdä palkat joustavammiksi, muuttaa työvoiman rakennetta ja sijaintia paremmin kysyntää vastaaviksi ja myös lisätä matalan tuottavuuden työvoiman kysyntää.” Euroopan maita koskettavana ongelmana on, että työttömyys on keskittynyt huonosti koulutettuihin tai muista syistä keskimääräistä vähemmän tuottaviin henkilöihin. Suomessa tässä on poikkeuksellisen suuri vinouma. (Holm & Vihriälä 2002, 1.) Rakenteellisen työttömyyden purkamiseen tarvitaan monialaista yhteistyötä ja laaja-alaista yhteiskuntapolitiikkaa (Keskitalo & Karjalainen 2013, 7).

Makrotalouden näkökulmasta katsottuna syrjäytymisestä johtuvat ongelmat ovat olennaisia, kun katsotaan talouden rakenteesta johtuvaa rakenteellista työttömyyttä tai yhteisöjen ja järjestöjen heikosta toiminnasta johtuvaa irrallisuutta/integroitumattomuutta (Laurinkari 2010, 15). Kansalaislähtöisyys on yksi keskeinen ennakointikeino estää syrjäytymiskehitystä. Syrjäytyminen liitettiin aiemmin ainoastaan palkkatyön puutteesta johtuviin tai toimeentulo-ongelmiin. Syrjäytymiskeskustelu on kuitenkin laajentunut siten, että myös muut elämänalueet kuten yksilön sosiaaliset suhteet sekä koti ja perhe ovat keskeisiä syrjäytymistä aiheuttavia tekijöitä. Edelleen kuitenkin nähdään, että erityisen haasteellisen tilanteesta tekee, jos yksilö ei pääse kiinnittymään perinteiseen työyhteiskuntaan. (Laurinkari 2010, 15.)

Työvoimahallinto on vuodesta 2004 alkaen tilastoinut rakennetyöttömien määrää. Rakennetyöttömien määrään luetaan viimeiset 12 kuukautta työttömänä olleet ja lisäksi ”rinnasteiset pitkäaikaistyöttömät”, ”palveluilta työttömäksi jääneet” ja ”palveluilta palveluihin sijoitetut”. Kuviossa viisi on kuvattu rakennetyöttömyyden kehitystä ajalla 2006-2016. (Aho & Mäkiäho 2016, 8.) Työ- ja elinkeinoministeriön työvälytystilasto tuo selkeästi esille rakennetyöttömien määrän jatkuvan lisääntymisen vuodesta 2008 alkaen.



Kuvio 5. Rakennetyöttömyyden kehitys 2006-2016 (Työ- ja elinkeinoministeriö 2016)

Aho ja Mäkiäho (2016) puolestaan käyttävät pitkittyneestä työttömyydestä termiä ”krooninen työttömyys”. Kroonisesti työttömiksi määritellään henkilöt, jotka ovat vähintään kahden peräkkäisen vuoden ajan olleet vailla avoimien työmarkkinoiden työtä, samalla kun he ovat olleet pääasiassa työttömänä tai työvoimapolitiisissa toimenpiteissä. Käsitteillä ”rakennetyöttömyys” ja ”krooninen työttömyys” pyritään kuvaamaan vaikean työttömyysongelman laajuutta, vaikka ”krooninen työttömyys” käsitteenä ei teoreettisesti vastaa rakenteellista työttömyyttä. Toisaalta ”kroonisen työttömyyden” kriteerit sisältävät myös tiedon siitä, milloin henkilö on ollut viimeksi työssä avoimilla työmarkkinoilla toisin kuin työvoimahallinnon ”rakennetyöttömyys”. (Aho ym. 2016, 8.)

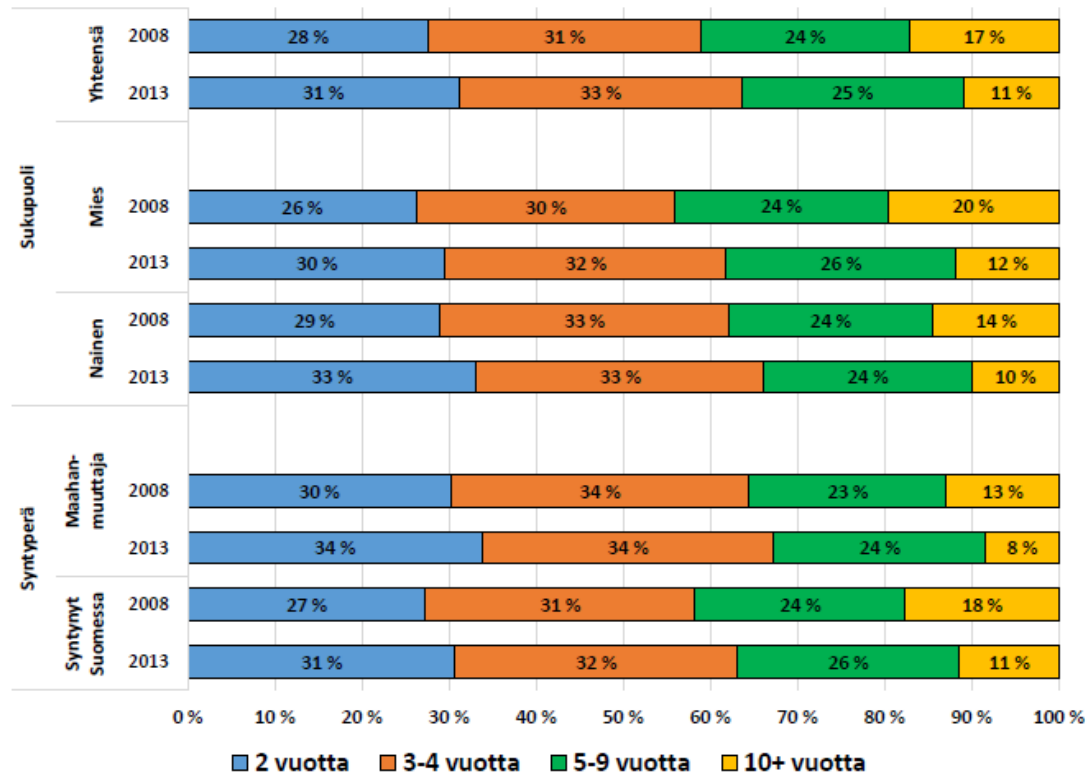
Olen tarkastellut seuraavassa, miten ”krooninen työttömyys” näyttäytyy eri työttömyystyypeissä Ahon ym. 2016 tutkimuksen pohjalta. ”Muuttuja on muodostettu vuosille 2006–2013. Lähtökohtana on kullekin vuodelle 2005–2013 lasketut työpäivien, työttömyyspäivien ja toimenpidepäivien summat. Työvoimaan kuulumis-

päiviksi on laskettu näiden kolmen päivien summan yhteenlaskettu summa. Näiden tietojen pohjalta on vuosittainen työttömien populaatio jaettu seuraavaan neljään tyyppiin:” (Aho ym. 2016, 49).

Taulukko 2. Työttömyyden neljä tyyppiä (Aho ym. 2016, 49)

Krooninen työttömyys	kahtena viimeisimpänä kalenterivuonna kuulunut kumpanakin vuonna erikseen työvoimaan vähintään 183 päivää ja ollut työssä avoimilla työmarkkinoilla alle 30 päivää
Pitkittänyt työttömyys	vuoden lopussa työttömänä tai toimenpiteessä & ei täytä edellisen kategorian kriteereitä & kahtena viimeisimpänä kalenterivuonna kuulunut yhteensä työvoimaan vähintään 365 päivää ja ollut työssä avoimilla työmarkkinoilla vähemmän kuin työttömänä/toimenpiteissä
Muut työttömät	vuoden lopussa työttömänä tai toimenpiteessä, eivät kuulu muihin kolmeen luokkaan
Lyhytaikainen työttömyys	vuoden lopussa työttömänä tai toimenpiteessä, ollut kahtena viimeisimpänä kalenterivuonna yhteensä enintään 90 päivää työttömänä

Kuviossa kuusi on vuosina 2008 ja 2013 ”kroonisesti työttömänä” olleiden ”kroonisen työttömyyden” siihenastinen kesto yhteensä sekä sukupuolen ja syntyperän mukaan. Kuvioista on nähtävillä, että kroonisen työttömyyden kesto pitenee iän myötä. Lisäksi 25-54 -vuotiaiden ajautuminen krooniseen työttömyyteen on lisääntynyt, kun taas muissa ikäryhmissä pysynyt ennallaan. Aho ym. toteavat, että kuinka kauan ”krooninen työttömyys” kaiken kaikkiaan keskimäärin kestää, tai mikä on sen keston jakauma. Nämä ovat kysymyksiä, joita voi tutkia vain tarkastelemalla eri ajankohtina päättyneiden ”kroonisen työttömyyden” jaksojen kestoja. Tämän tyyppistä tutkimusasetelmaa ei kuitenkaan voitu sisällyttää tähän tutkimukseen, jossa analyysin lähtökohtana ovat kunakin vuonna sillä hetkellä ”kroonisesti työttömänä” olevien tunnistaminen. (Aho ym. 2016, 20).



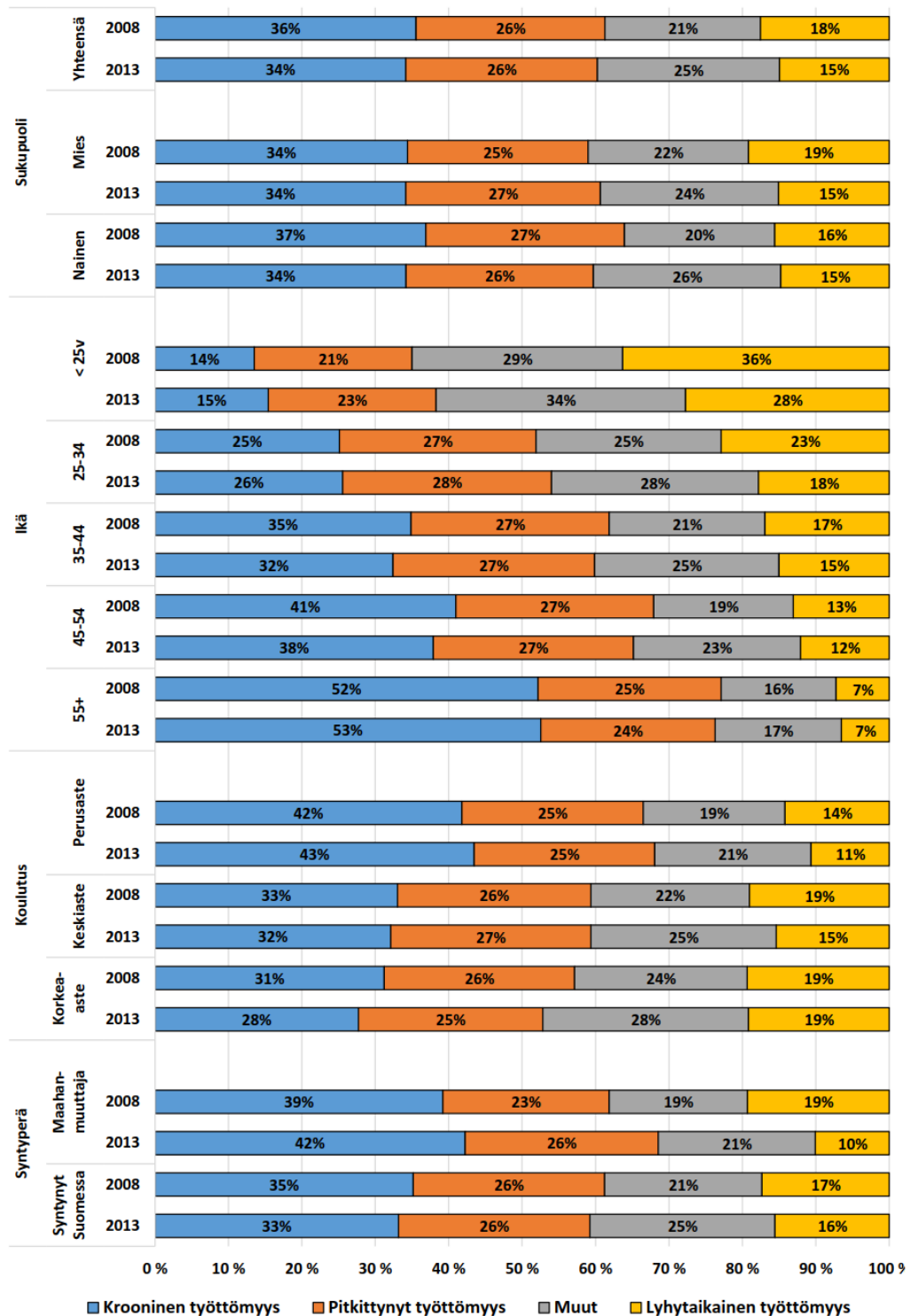
Kuvio 6. Vuosina 2008 ja 2013 ”kroonisesti työttömänä” olleiden ”kroonisen työttömyyden” siihenastinen kesto yhteensä sekä sukupuolen ja syntyperän mukaan (Aho ym. 2016, 21).

Kuviossa seitsemän Aho ym. (2016, 14) ovat tarkastelleet työttömyyden tyyppien jakaumaa vuosina 2008 ja 2013 keskeisten taustamuuttujien mukaan. Kokonaistyöttömyydestä ”kroonisen työttömyyden” osuus on vähän yli kolmannes molempina tarkasteluvuosina. Kokonaistyöttömyys on tarkastelujakson aikana kasvanut selvästi, joten ”kroonisen työttömyyden” osuus on laskenut kahdella prosenttiyksiköllä, vaikka niiden määrä ei ole vähentynyt. Vuosien 2008–2013 tarkastelujaksolla ”kroonisen työttömyyden” määrä kasvoi 21 prosentilla ja muihin määrittelemiin työttömyyden tyypeihin kuuluneiden yhteismäärä kasvoi 28 prosentilla. (Aho ym. 2016, 14).

”Krooninen työttömyys” oli yhtä yleistä niin miesten kuin naistenkin kohdalla vuonna 2013. Sen sijaan vuonna 2008 naisten työttömyydestä oli hieman suurempi osa ”kroonista” kuin miesten työttömyydestä. Miesten ”krooninen työttömyys” ei ole lainkaan muuttunut tarkastelujaksolla, mutta naisten työttömyydestä sen osuus on hieman vähentynyt. Iän myötä työttömyyden keskimääräinen kesto

pitenee. Kroonisen työttömyyden ryhmässä nuorten alle 25 -vuotiaiden osuus oli 15 prosenttia ja 55 vuotta täyttäneiden ikäluokassa 53 prosenttia vuonna 2013. Suhteellisesti eniten ”krooninen työttömyys” on alentunut 35-54 -vuotiaiden kohdalla. Muissa ryhmissä muutokset ovat vähäisiä. (Aho ym. 2016, 13).

Koulutus alentaa ”kroonisen työttömyyden” todennäköisyyttä. Vuonna 2013 ”kroonisen työttömyyden” ryhmään kuului enintään perusasteen koulutuksen saaneista 43 prosenttia, keskikasteen koulutuksen suorittaneista oli 32 prosenttia ja korkeakoulututkinnon suorittaneista 28 prosenttia. Tarkastelujakson aikana ”kroonisesti työttömien” osuus on alentunut korkeakoulututkinnon suorittaneilla. Vuonna 2013 maahanmuuttajien ”kroonisen työttömien” ryhmässä oli 42 prosenttia, kun se samanaikaisesti oli muiden suomalaisten ryhmässä 33 prosenttia. (Aho ym. 2016, 14). Tutkimustulosten perusteella voidaan päätellä, että kaikkein vaikeammin työllistettävien piiriin kuuluvat ikääntyvät ja alemman koulutustason omaavat henkilöt sekä maahanmuuttajat.



Kuvio 7. Työttömyyden tyyppien jakauma sukupuolen, iän, koulutustason ja syntyperän mukaan vuosina 2008 ja 2013 (Aho ym. 2016, 15).

”Kroonisen työttömyyden” syyt ovat olennaisesti rakenteellisia, ja ne vaihtelevat jossain määrin viiveellä suhdanteiden myötä. Muut työttömyyden tyypit sen sijaan vaihtelevat enemmän kysynnän vaihteluiden mukaan. Aho ym. (2016) näkevät

kohtaanto-ongelman olevan olennaisin syy, kun Suomessa on samanaikaisesti tarjolla paljon potentiaalista työvoimaa, jonka osaamiselle on hyvin vähän kysyntää avoimilla työmarkkinoilla. Vapaasta työvoimareservistä enemmistö ei ole koskaan saanut kunnollista tai edes jonkinlaista jalansijaa avoimilta työmarkkinoilla. Noin kolmanneksella on takanaan pitkästikin tai ainakin jonkun verran aitoa työuraa. Valtaosa on osallistunut työllistämis- ja koulutustoimenpiteisiin sekä enemmän tai vähemmän patkätöiden tekemiseen. Lisäksi huomiota herättää, että huomattava osa heistä on nuoria ja koulutettuja. (Aho ym. 2016, 42.)

Näihin seikkoihin nojaten osissa kuntia on palveluiden kehittämisen sijaan alettu miettiä yhä enemmän toimia myös työpaikkojen luomiseen avoimille työmarkkinoille. Aho ym. (2016) näkevät, että ”kroonista työttömyyttä” voitaisiin vähentää osuvasti kohdistetulla ja rahoitetulla työvoimapolitiikalla. Nykyisen hyvinvointivaltion tapana näyttää kuitenkin olevan enemmän on elää ongelman kanssa kuin pyrkiä ratkaisemaan ongelmaa. Ongelmasta ei kuitenkaan päästä kokonaan eroon, jos avointen työmarkkinoiden kysyntä kohdistuu pääasiallisesti korkeisiin osaamis- ja tehokkuusvaatimukseen. (Aho ym. 2016, 42.) Kietäväinen ym. (2013, 58) näkevät myös tärkeäksi sen, että saadaan laajempi joukko mukaan työelämään edes pienemmällä panoksella.

Valtio on siirtänyt yhä enenevässä määrin työllisyyden edistämisen vastuuta ja työttömyydestä aiheutuneita kustannuksia kuntien hoidettaviksi. Haasteita luov erityisesti kuntien heikentynyt taloustilanne ja samanaikaisesti alueen työmarkkinat eivät tarjoa kuntoutumisen jatkumoksi työn tekemisen tilaisuuksia heikossa työmarkkina-asemassa oleville henkilöille. (Kietäväinen & Vuorento & Lindberg 2013, 58). Kemijärvi on osa Itä-Lappia, jossa työttömyys on ollut perinteisesti korkea. Erityisesti 1990-luvun taloudellinen taantuma toi Itä-Lappiin joukko- ja masatyöttömyyden. Osassa Itälappilaiskunnista joka kolmas työvoimaan kuuluva oli tuolloin työtön. Vaikka työttömyys on noista ajoista alentunut, on se jäänyt korkealle tasolle ollen lähes kaksinkertainen kuin maassa keskimäärin. Työttömyys on merkittävästi huonontanut alueen taloudellista huoltosuhdetta. Työttömyyden luonne on luonteeltaan suurelta osin rakennetyöttömyyttä ja pitkäaikaistyöttömyyttä. (Suikkanen, Viinamäki & Selkälä 2014, 290.) Rakennetyöttömyyden hoitoon tarvitaan siis uusia avauksia ja toimintamalleja (Kietäväinen & Vuorento & Lindberg 2013, 58).

Kuntien on mahdollista saada palvelutuotantoon uusia toimintamalleja uudistunutta hankintalakia, yhteisötaloutta ja yhteiskunnallisia yritystoimintamuotoja hyödyntämällä sekä kehittämällä kuntalaisten uusia osallistumistapoja. Julkisia hyvinvointipalveluita voidaan tuottaa tulevaisuudessa nykyistä enemmän yhteisötalouteen perustuvan, yhteisöllisen eli kansanvaltaisen palvelutuotannon avulla. Pättiniemen ja Laurinkarin mukaan yhteisötaloudessa pyritään vastaamaan hyvinvointivaltion liialliseen laajenemisen ongelmaan siirtämällä painopistettä kansalaislähtöisesti paikalliseen ja alueelliseen näkökulmaan. Paikallisessa ja alueellisessa toiminnassa kansalaiset voivat omin taloudellisin yhteenliittymin ja omista lähtökohdistaan käsin tuottaa sosiaaliturvaa niin itselleen kuin lähipiirilleen. (Pättiniemi & Laurinkari 2011, 4.)

Omaa työllistymistään voi siis edistää muullakin tavalla kuin hakeutumalla työntekijäksi toisen työnantajan palvelukseen. Yrityksen perustaminen työllistymiskeinona on nähty vaikeaksi, koska pelkät työtaidot eivät silloin enää riitä, vaan tarvitaan lisäksi sitoutumista, ajankäytön muutoksia ja riskinottoa. Harvaan asutuilla alueilla pieni- ja keskisuuri yrityssektori ei ole kehittynyt ja työttömiltä vaadittaisiin aivan uudenlaista ajattelumallin muutosta. Tämän johdosta työttömille ja yritystoiminnasta kiinnostuneille on pyritty rakentamaan polkumalleja väyläksi yrittäjyyteen. (Mannila, Valjakka & Ala-kauhaluoma 2001, 102.) Yrittäjyyden riskin madaltamiseksi voi osuuskunta olla yksi mahdollisuus itsensä työllistämiseen. Osatyökykyisten henkilöiden kohdalla yrittäjyyden tukeminen osuuskunnan kautta nähdään yhtenä ja joidenkin kohdalla ainoaksi työllistämisen edistämisen mahdollisuudeksi. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2013, 48.)

3.3. Saura-säätiö

Säätiö on hyödylliseen määrätarkoitukseen varattu erillisvarallisuus, jolla on oma hallinto. Rekisteröitynä säätiö on oikeushenkilö, joka voi saada nimiinsä oikeuksia, tehdä sitoumuksia sekä kantaa ja vastata. Säätiötä ei lueta muun kuin verolainsäädännön näkökulmasta yhteisöksi. Säätiö ei pyri voitonjakoon eikä sillä ole jäseniä eikä omistajia. (Säätiölaki 487/2015 1 1:2 §; Kilpinen, Perälä, Perälä & Viertola 2015, 9.) Patentti- ja rekisterihallitus rekisteröi Itä-Lapin työhönvalmennus –säätiön nykyisen Saura-säätiön 29.11.2001 ja säätiön toiminta käynnistyi

1.1.2002 alkaen. Säätiön kotipaikka on Kemijärvi. Kemijärven kaupunki on asettanut säätiön peruspääoman 33 638 euroa ja Saura-säätiö on Kemijärven kaupunkikonserniin kuuluva säätiö. Säätiöllä työskentelee kaksitoista työntekijää. (Säätiölaki 487/2015 1 1:3 §; Lehtola 2016.)

Säätiön perustaja eli Kemijärven kaupunki on määritellyt säätiön tarkoituksen jo perustamisvaiheessa, ja se on kirjattu säätiön sääntöihin. Säätiön tarkoituksen muuttaminen jälkeinpäin on tarkkaan säännelty ja onnistuu vain lain vaatimien edellytysten täytyessä. Säätiön tarkoitusta voidaan muuttaa vain silloin, kun säätiön varojen käyttäminen sille määrättyyn tarkoitukseen on olennaisesti vaikeutunut tai on kokonaan tai huomattavalta osalta hyödytöntä tai lainvastaista. Patentti- ja rekisterihallitus valvoo säätiön tarkoituksen toteutumista. (Säätiölaki 487/2015 2 6:2 §; Kilpinen ym. 2015, 9-10, 108-109.)

Saura-säätiö muutti omia sääntöjään vastaamaan uutta säätiölakia ja muuttuvaa tarkoitustaan keväällä 2016 (Säätiölaki 487/2015 2 6:1 §). Tarkoituksen muuttaminen perusteltiin sillä, että säätiön palveluita voidaan tarjota aiempaa laajemmalle kohderyhmälle. Lisäksi säätiön varojen käyttäminen pelkästään vanhoissa säännöissä määrättyihin tarkoituksiin on olosuhteiden muuttumisen jälkeen epätarkoituksenmukaista, sillä vanhat säännöt jättäisivät tietyt kohderyhmät ja palvelut kokonaan säätiön toteuttamismahdollisuuksien ulkopuolelle. Säätiön tarkoituksen muuttamisen yhteydessä tuli myös esille, että pelkästään toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset eivät ole yksistään riittävä peruste säätiön tarkoituksen muuttamiselle. Saura-säätiön tarkoituksena on järjestää ja kehittää työikäisille osallisuutta lisääviä, kuntoutusta tukevia ja osaamista vahvistavia palveluita sekä työllistymisen edistämiseksi työtoimintaa ja työtä. Säätiön kohderyhmänä ovat työelämän ulkopuolella olevat nuoret, työttömät, osatyökykyiset, maahanmuuttajat ja muut heikossa työmarkkina-asemassa olevat henkilöt. (Saura-säätiön säännöt 2016.)

Saura-säätiön asioita hoitaa hallitus, joka on säätiölain mukaan pakollinen (Säätiölaki 487/2015 2 3:1 §). Hallituksen jäsenet valitsee Kemijärven kaupunki. Hallitus koostuu kuudesta (6) jäsenestä, joista yhdellä on oltava kytkentä elinkeinon kehittämiseen joko Kemijärven kaupunginhallituksen tai Kemijärven Kehityksen kautta. Säätiön hallituksen jäseneksi valittavan on oltava elämäntavoiltaan

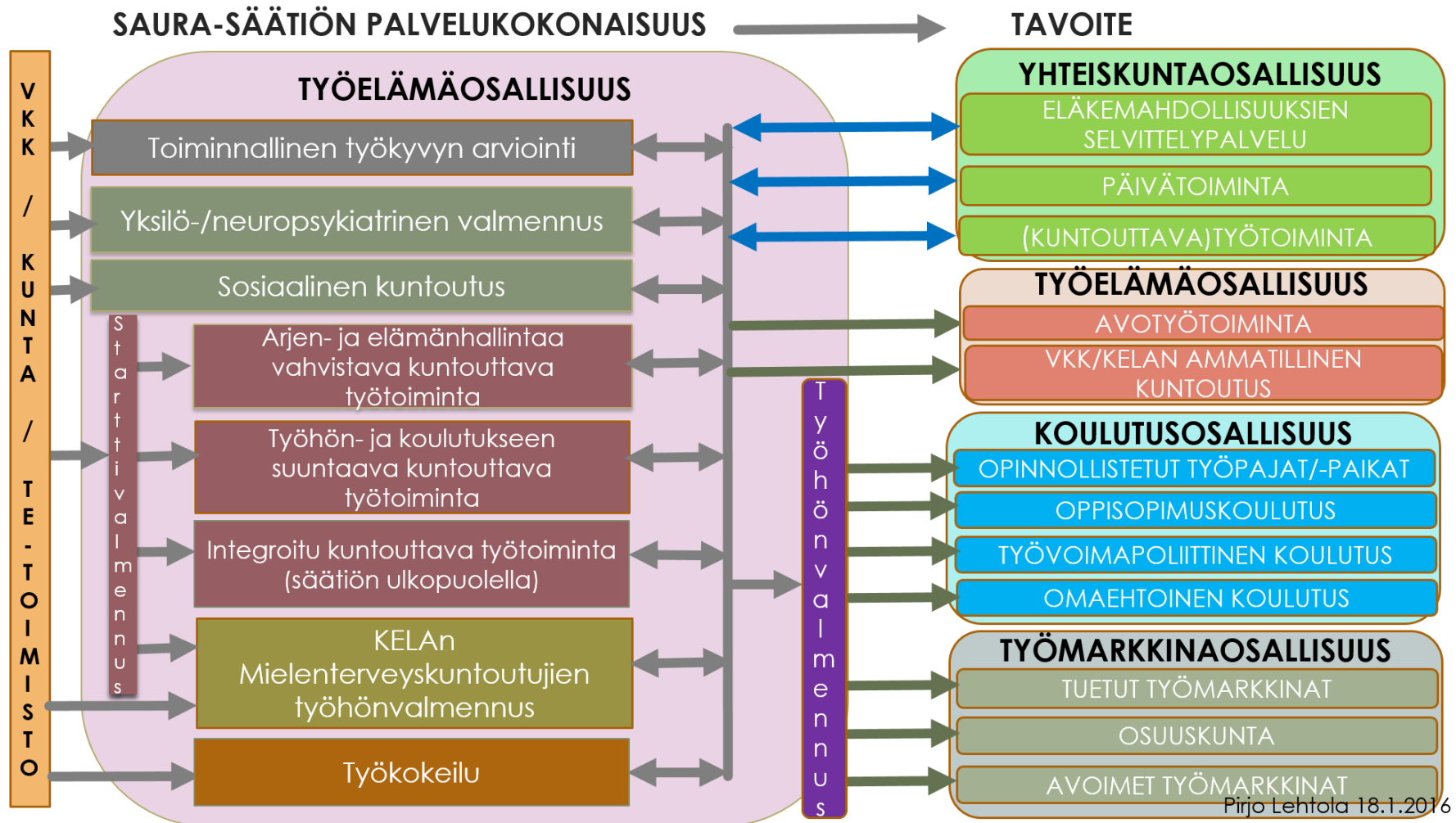
nuhteeton ja luotettava sekä työllisyyden edistämiseen perehtynyt henkilö. Säätiön hallituksen jäsenten toimikausi on valtuustokausi. (Saura-säätiön säännöt 2016.)

Säätiöiden toiminta mielletään usein yleishyödylliseksi toiminnaksi. Yleishyödyllisyys on kuitenkin pääosin verotukseen ja verohelpotuksiin liittyvä käsite ja se on eroteltava säätiön hyödyllisyydestä. Säätiön toiminnan on oltava verolainsäädännössä säädettyjen edellytysten mukaista ollakseen yleishyödyllistä toimintaa. (Kilpinen ym. 2015, 10.) Säätiöllä on yhtiömuotona aina oltava hyödyllinen tarkoitus, jota säätiö tukee tai harjoittaa tarkoitusta edistävää toimintaa. Säätiötä ei voida perustaa harjoittamaan liiketoimintaa, mutta säätiö voi harjoittaa liiketoimintaa säätiön toiminnan rahoittamiseen tai sen tarkoitukseen liittyvänä toimintamuotona. (Säätiölaki 487/2015 1 1:2 §; Kilpinen ym. 2015, 11). Saura-säätiö toteuttaa tarkoitustaan harjoittamalla toimintaansa liittyvää liiketoimintaa tai varsinaisen toimintansa rahoittamiseksi myös muuta liiketoimintaa (Säätiölaki 487/2015 1 1:5 §; Saura-säätiön säännöt 2016).

Tarkoituksensa toteuttamiseksi Saura-säätiö valmistaa, tuottaa ja myy palveluja ja tuotteita niin yksityiselle kuin julkiselle sektorille. Säätiö voi tällaisen toiminnan puitteissa tehdä yhteistyötä muiden yhteisöjen, yritysten ja kuntien kanssa sekä kehittää projektiluonteisia yhteistyöhankkeita. Säätiö voi yhtiöittää liiketoimintaansa tai olla perustamassa osuuskuntaa tai yhdistystä. Säätiö voi omistaa kiinteää ja irtainta omaisuutta sekä olla osakkaana erillisissä yhtiöissä, osuuskunnissa ja yrityksissä. Säätiö toteuttaa säätiölain mukaisesti omaa toimivaltaansa tarkoituksensa toteuttamiseen. (Saura-säätiön säännöt 2016.)

Saura-säätiö tuottaa pääsääntöisesti Kemijärven kaupungille palvelusopimuksella työhön kuntoutuksen palveluita ja järjestää aluehallintoviraston (AVI) avustuksen turvin nuorten työpajatoimintaa. Saura-säätiön toiminnan lähtökohtana on palveluiden kehittäminen ja niiden tuottaminen niin palveluita tarvitsevien asiakkaiden kuin palveluiden hankkijoiden näkökulmista. Säätiön työhön kuntoutuspalvelut täydentävät kaupungin peruspalvelujärjestelmää ja tukevat heikossa työmarkkina-asemassa olevien asiakkaiden polkua työelämään. (Lehtola 2016.) Saura-säätiön palvelukokonaisuus tavoitteineen on kuvattuna kuviossa kahdeksan.

Saura-säätiöllä on vuoden 2016 aikana toteutettu osuuskunta ”Työllistä itsesi” esiselvityshanke. Hanke on osaltaan tuonut tietoa osuuskuntatoiminnasta kunnille, yrityksille, päätöksentekijöille ja osuuskuntatoiminnasta kiinnostuneille henkilöille. Hanke on selvittänyt Kemijärven, Sallan, Savukosken ja Pelkosenniemen kuntien halukkuutta siirtää matalan osaamistason työtehtäviä osuuskunnan kautta tehtäviksi. Itä-Lapin alueella on tarvetta ja halukkuutta kahdelle erilaiselle osuuskuntatyypille. Business osuuskunta tai osuuskunnat mahdollistavat matalan riskin yrittäjyyden alueella ja niihin voivat liittyä joko saman alan tai eri alojen ammattilaisia. Tähän liittyen Lapin Te-toimisto on käynnistänyt osuuskuntatoiminnasta kiinnostuneille henkilöille 20 päivää kestävästä osuuskuntapainotteisen yrittäjyysvalmennuksen Kemijärvellä. Tämän opinnäytetyön pohjalta Saura-säätiön alle tai rinnalle perustettavan tuetun työllistämisen osuuskunnan tehtävänä olisi jatkossa tarjota kuntoutuksen jatkumoksi työn tekemisen tilaisuuksia heikossa työmarkkina-asemassa oleville henkilöille.



Kuvio 8. Saura-säätiön palvelukokonaisuus 2016 (Lehtola 2016)

Saura-säätiön työhön kuntoutuksen palvelut ovat lähtökohtaisesti asiakaslähtöisesti räätälöityjä palveluita. Työhön kuntoutuksen ohjaus- ja valmennuspalvelut ovat yksilölliset tarpeet huomioivaa sopimukseen ja luottamukseen perustuvaa tavoitteellista toimintaa. Tavoitteena on saada aikaan palveluohjauksen keinoin aitoja tuloksia valmentautujan toiminta- ja työkyvyssä. Valmentautujalle taataan täysi jäsenyys omassa työhön kuntoutusprosessissaan ja sopimuksen päätyttyä turvataan asiakkaan jatkosuunnitelmien toteutuminen. Säätiön toinen palvelutoimintaa ohjaava tekijä on toimintaympäristölähtöisyys, jonka tarkoituksena on huomioida alati muuttuvan toimintaympäristön tarpeet niin valmentautujan kuin palvelun hankkijoiden näkökulmasta. (Lehtola 2016.)

Saura-säätiön kaikilla toiminnan tasoilla huomioidaan myös kestävän kehityksen periaatteet. Tarvittavat materiaalit ja palvelut ostetaan ensisijaisesti paikallisilta tuottajilta. Säätiön toimipaikat sijaitsevat Seminaarinkatu 10 ja Teollisuustie 6. Molemmat tilat ovat vuokrattu Kemijärven kaupungilta. Säätiön tulevan toiminnan painopisteenä ovat rahoituspohjan laajentaminen, palveluprosessien rakentaminen ja palveluiden tuotteistaminen niin palveluita tarvitsevien asiakkaiden kuin palveluja tilaavien toimijatahojen näkökulmasta. (Lehtola 2016.)

Säätiön toiminnoissa noudatetaan valtakunnallisia työhönvalmennuksesta annettuja ohjeita sekä laatustandardeja. Tärkeimmät koulutusta ja konsultaatioapua tarjoavat valtakunnalliset yhteistyökumppanit ovat Valtakunnallinen työpajayhdistys (TPY, Vajaakuntoisten työllistämisen edistämissäätiö (VATES) sekä Wellmind Terveys OY. Maakunnallisesti Saura-säätiön tärkeimpiä yhteistyökumppaneita ovat Lapin muut työhönvalmennussäätiöt. Seutukunnallisesti säätiö on käynnistänyt yhteistyön tekemistä yhteisen osuuskunta ”Työllistä itsesi” esiselvityshankkeen kautta. Paikallisesti säätiön tärkeimpiä yhteistyökumppaneita ovat myös Kemijärven kaupungin työllisyydenhoitoyksikön, hallintokuntien ja konserniyhtiöiden lisäksi Lapin ammattiopisto, TE-toimisto, KELA, seurakunnat ja muut kolmannen sektorin toimijat sekä alueen yritykset. (Lehtola 2016.)

4. TUTKIMUKSEN TULOKSET

4.1. Työhönvalmennussäätiöiden nykytilanne SWOT -analyysissä

Olen kuvannut taulukkoon kolme työhönvalmennussäätiöiden johdon näkemysten säätiöiden nykytilanteesta nelikenttä SWOT –analyysiin.

Taulukko 3. Työhönvalmennussäätiöiden nykytilanne

TYÖHÖNVALMENNUSÄÄTIÖT NYKYTILANNE	
<p>1. (S) Vahvuudet (joustavuus)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Selkeä toiminta-alue ja perustehtävä • Ketterä, matala, ei hierarkkinen yhtiömuoto • Toimiva organisaatorakenne, kehittyvä työyhteisö ja osaava johtaminen • Ydinosaava vakituinen henkilöstö • Monialainen verkostoyhteistyö • Monipuolinen palvelupaletti • Asiakastuntemus • Johtaminen 	<p>2. (W) Heikkoudet (joustamattomuus)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toimijoiden pienuus • Säännöt • Kilpailukyvyyn heikkous • Kiinteät kustannukset • Kustannustehokkuus • Vaikutusten seuranta ja raportointi • Tuotannollinen työ vähäistä – tulorahoitus palveluiden varassa
<p>3. (O) Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kehittämistoiminta – eri rahoituskanavat • Kumppanuus seutu- ja maakunta tasolla • Yhtiöittäminen • Maakunnallinen palvelutuotanto • Yhteiset tukipalvelut • Asiakaslähtöiset palvelut 	<p>5. (T) Uhkatekijät</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toimintaympäristön rakenteellinen muutos - kilpailumarkkinat • Viestintäosaaminen • Yleishyödyllinen yhteisö – tunnettavuus heikkoa • Kuntatalouden heikentyminen - tulorahoitus • Yksinyrittäminen – pieniä toimijoita

4.1.1. Työhönvalmennussäätiöiden vahvuudet

Haastatteluihin valikoituneet työhönvalmennussäätiöt olivat kuntien perustamia säätiöitä, joiden perustehtävänä on tuottaa in-house–asemalla laaja-alaisesti työhön kuntoutuksen palveluita oman kuntansa alueelle. Säätiön organisaatorakenne nähtiin olevan julkiseen sektoriin verrattuna matala eikä siten niin hierarkkinen. Säätiö on organisaatiomallina ketterä, ja se antaa mahdollisuuksia vastata toimintaympäristön muutoksiin nopeasti, jos sitä verrataan muihin julkisen puolen toimijoihin.

Työhönvalmennussäätiöiden selkeänä vahvuutena nähtiin olevan organisaatio-rakenteiden avulla saavutettu pitkäaikainen kokemus työhön kuntoutuksen palveluiden kehittäminen ja tuottaminen. Oman ja verkoston kanssa tehdyn pitkäjänteisen kehittämistyön tuloksena säätiöiden tuottamien työhön kuntoutuspalveluiden valikoima on monipuolistunut. Kehittämistyön on osaltaan mahdollistanut säätiön vakituisluonteinen työhön kuntoutukseen perehtynyt henkilöstö, jolla on vahva tuntemus niin heikossa työmarkkina-asemassa olevan asiakaskunnan haasteista kuin alueen muiden verkostotoimijoiden palveluista.

Työhönvalmennussäätiöt nähtiin olevan alueellaan vahvoja verkostotoimijoita, joilla on monialaisen verkoston eri toimijoiden ja palveluiden sekä oman asiakaskunnan tarpeiden tuntemus. Monialainen palveluverkosto muodostuu osin kuntien osalisuutta lisäävien sosiaali- ja terveystyöpalveluiden, kuntien ja KELAn kuntoutumista edistävien palveluiden ja oppilaitosten osaamista vahvistavien palveluiden sekä TE- hallinnon työllistymistä edistävien palveluiden kokonaisuudesta.

Haasteltavissa työhönvalmennussäätiöissä oli hallituksen lisäksi joko toimitusjohtaja tai toiminnanjohtaja. Säätiön johdon työnjako oli muotoutunut siten, että säätiön hallitus vastasi strategisesta johtamisesta ja toimitus- tai toiminnanjohtaja operatiivisesta johtamisesta. Vahvuutena nähtiin, että säätiön johdolla oli johtajaosaamisen lisäksi substanssiosaamista laaja-alaisesta palvelukokonaisuudesta. Tärkeänä nähtiin, että säätiön johtajan täytyy strategisen ajattelun lisäksi hallita monialaisen palveluverkoston kokonaisuus. Lisäksi johtajan tulee tietää, mitä mil-läkin hallinnon alalla ja lainsäädännöissä sekä myös työmarkkina-alueella tapahtuu. Toimintaa tulee jatkuvasti kehittää ja suunnata niin asiakkaiden kuin toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten suuntaan. Samanaikaisesti on osattava neuvotella kumppaneiden kanssa sekä on oltava talous- ja henkilöstöjohtamisen osaamista.

4.1.2. Työhönvalmennussäätiöiden heikkoudet

Työhönvalmennussäätiöt nähtiin kuitenkin pieninä yksittäisinä toimijoina, jolla on omat säännöt ja tarkoitus. Osa haastateltavista toi esille sen, että säätiölaki on määritellyt muun muassa säätiön tarkoitukseen perustuvia reunaehtoja, jotka

ovat olleet pohjana työhönvalmennussäätiöiden sääntöjä laadittaessa jo perustamisvaiheessa. Säätiön säännöt ovat sitovia ja toimintaympäristön muuttuessa säätiön sääntöjen muuttaminen ei ole kaikilta osin edes mahdollista. Sääntöjen muuttamisen vaikeuksista johtuen haastatteluissa nousi esille, että kyetäänkö jatkossa toimimaan ja vastaamaan toimintaympäristön tuomiin muutostarpeisiin säätiöpohjalla vai pitääkö toiminta yhtiöittää esimerkiksi osakeyhtiöksi.

Työhönvalmennussäätiöt nähtiin olevan toimintatavoiltaan lähellä julkisen sektorin toimintaa, joten toiminnan kustannustehokkuus ei ole yhtä hyvä kuin yksityisellä sektorilla. Toisaalta säätiöiden paikkakuntasidonnaisuus ja kiinteät kulut ovat osaltaan johtaneet siihen, että säätiöiden kilpailukyky on avoimilla kilpailutusmarkkinoilla heikentynyt yksityisiin toimijoihin nähden. Nähtiin, että yksityiset toimijat jättävät tarjouksen palvelusta, palkkaavat työntekijät ja vuokraavat toimitilat palvelun tuottamisen ajaksi vasta sen jälkeen, mikäli heidät valitaan palveluntuottajiksi. Näin toimien palvelu voidaan tarjota alemmalla hinnalla. Nähtiin myös, ettei tämän tyyppisellä palveluntarjoajalla ole samanlaista vastuuta palvelun vaikuttavuudesta eikä tietoa toimintaympäristöstä kuin paikallisella säätiöllä.

Työhönvalmennussäätiöiden palvelutoiminnan tulorahoitus todettiin olevan pitkälti kiinni siitä, miten säätiön palveluihin ohjautuu eri toimijoilta asiakkaita. Säätiöllä on jatkuvia kiinteitä hallinto-, henkilöstö- ja tilojen vuokratuloja vaikka asiakasvirta palveluihin ei ole suunnitellun mukainen. Tästä syntyy aika-ajoin resursien tyhjäkäyttöä, kun ei kyetä maksimaalisesti käyttämään hyödyksi resursseja kustannustehokkaasti. Henkilöstön määrä ei jouta nopeasti ylös ja alas todellisen tarpeen mukaisesti.

Työhönvalmennussäätiöiden henkilöstön työsuhteet ovat pitkälti toistaiseksi voimassa olevia. Tämän johdosta säätiön tulisi kyetä tarjoamaan kokoaikaisesti töitä tietyn koulutuksen ja osaamisen omaavalle henkilöstölle. Säätiön asiakkaiden muuttuvien palvelutarpeiden johdosta nähtiin, että suureksi haasteeksi voi tulevaisuudessa nousta vakituisen henkilöstön osaamisen päivittäminen. Uusien palveluiden suunnittelussa voidaan huomata, ettei oman vakituisen henkilöstön osaamista niin koulutuksen kuin aiemman osaamisen pohjalta voida päivittää tulevaan osaamistarpeeseen. Toisaalta työntekijän nykyiselle osaamiselle ei ole enää tarvetta.

Työhönvalmennussäätiöiden tämän hetken kipupisteeksi mainittiin osaavan ja kohdennetun viestinnän hallinta. Viestinnän nähtiin pitävän sisällään sisäisen ja ulkoisen tiedottamisen lisäksi myös markkinoinnin. Ulkoinen tiedottaminen nähtiin keskeisenä osana säätiön toimintaa sekä voimavarana, jonka avulla tehdään toimintaa tunnetuksi ja ylläpidetään niin asiakkaiden kuin palveluiden hankkijoiden kiinnostusta toimintaan. Nähtiin, että säätiöt eivät ole panostaneet kovin paljoa markkinointiin, koska emokunnat ovat hankkineet osallisuutta lisääviä ja kuntoutumista edistäviä palveluita asiakkailleen. Todettiin, että tulevaisuudessa kohdennetun viestinnän merkitys säätiön imagon kohottajana ja tunnettavuuden lisääjänä niin päätöksen tekijöihin kuin rahoittajiin on aivan välttämätöntä. Osana ulkoista tiedottamista tullaan tarvitsemaan luotettavia ja säätiön toimintaa näkyväksi tekeviä mittareita. Mittareiden avulla voidaan tuottaa avointa raportointia palveluiden hankkijoiden, rahoittajien ja päättäjien suuntaan ihan valtakunnan tasolle saakka.

4.1.3. Työhönvalmennussäätiöiden mahdollisuudet

Haastatteluissa tuotiin esille kaksi vaihtoehtoista tapaa parantaa säätiöiden asemaa ja kilpailukykyä yhtiömuodon näkökulmasta. Yhtenä vaihtoehtona nähtiin, että säätiön rinnalle tai sen alle perustetaan osuuskunta. Toisena vaihtoehtona nähtiin, että säätiö voitaisiin yhtiöittää osakeyhtiöksi. Molempien yhtiömuotomuutosten nähtiin parantavan säätiöiden kilpailukykyä ja helpottavan toimintaa tulevaisuudessa. Yhtiömuotona säätiö mahdollistaisi valtakunnallisten rahoituskanavien paremman hyödyntämisen niin palveluiden kehittämisen kuin vakiintuneen toiminnan rahoittamiseen.

Kehittämistoiminta eri rahoituskanavia hyödyntämällä nähtiin välttämättömäksi toiminnaksi. Työhönvalmennussäätiöt ovat olleet mukana kehittämässä pitkäaikaisesti toimintaansa monialaisen verkoston kanssa. Kehittämistyössä säätiöt ovat hyödyntäneet muun muassa aluehallintoviraston myöntämää nuorten työpaja-avustusta sekä ELY-keskusten myöntämiä työvoimapolitiittisia avustuksia ja ESR -hankkeita. Kuntien perustamat säätiöt eivät ole sen sijaan olleet oikeutettuja raha-automaattiyhdistyksen (RAY) avustuksiin. Osa haastateltavista toi esille, että säätiön omistuspohjan muutos voi olla tulevaisuudessa myös lisämahdollisuus kehittää säätiön toimintaa RAY:n avustuksilla. Toisaalta tuotiin myös

esille pelkoa jatkuvien rahoitusten kuten nuorten työpaja-avustuksen lopettamisesta.

Työhönvalmennussäätiöiden tulorahoituksen nähtiin viime vuosina painottuneen suurelta osin palvelu- ja kehittämistoiminnan kautta saatuihin tuloihin. Säätiöissä on aina ollut kuntoutuksen tukemiseksi työomaisissa olosuhteissa tapahtuvaa työpajatoimintaa, mutta tuotannollisen työn kautta saatu tulorahoitus on viime vuosina vähentynyt. Osaltaan siihen on ollut syynä, että säätiöiden palveluihin on ohjautunut työ- ja toimintakyvyltään heikompikuntoisia asiakkaita. Näihin seikkoihin perustuen osa haastateltavista toi esille, että olisiko järkevää suunnata säätiön toimintaa jatkossa enemmän osallisuutta lisäävien ja kuntoutumista edistävien sosiaali- ja hyvinvointipalveluiden tuottamiseen. Esitettiin myös, että säätiön palveluiden jatkumoksi voitaisiin säätiön rinnalle tai alle perustettavan osuuskunnan kautta tuottaa osaamista vahvistavat ja työllistymistä edistävät toiminnot. Osuuskunta voisi säätiötä helpommin tarjota kuntoutumisen jatkumoksi puuttuvia työn tekemisen tilaisuuksia. Toisaalta sen kautta voitaisiin myös tarjota vaihtoehtoisia tapoja osaamisen vahvistamiseen.

Toisena vaihtoehtona tuotiin säätiön toiminnan yhtiöittämissä osakeyhtiöksi, jonka nähtiin antavan tulevaisuudessa paremmat mahdollisuudet palvelutuotannon laajentamiseen. Säätiön tarkoitus on määritelty perustusvaiheessa ja tietyt reunaehdot tulevat säätiölain kautta. Säätiön tarkoitusta ei voida välttämättä muuttaa vastaamaan tarvittavaa palvelutuotannon laajentamista. Samanaikaisesti todettiin myös, ettei osakeyhtiön kautta voitaisi välttämättä hyödyntää enää kaikkia säätiön nykyisiä kehittämistoiminnan rahoituskanavia. Kuntien heikentyneestä taloudellisesta tilanteesta johtuen nämä rahoituskanavat nähtiin kuitenkin olevan palveluiden kehittämisen ja tuottamisen kannalta välttämättömiä ja joita tulisi hyödyntää myös jatkossa.

Työhönvalmennussäätiöiden suurimmat mahdollisuudet nähtiin kytkeytyvän vahvaan kumppanuuteen omien emokuntien lisäksi myös seutukuntien ja erityisesti maakuntien tasolla. Lapin alueella erityisesti alueellinen yritys- ja työvoimapalveluiden kokeilu nähtiin hyvänä mahdollisuutena tiivistää säätiöiden yhteistyötä maakunnan tasolla. Lisäksi alueellinen kokeilu antaa Lapissa toimiville säätiöille

mahdollisuuden rakentaa nykyistä asiakaslähtöisemmät palvelut ja tehokkaammat palveluprosessit sekä ulottaa omaa palvelutuotantoa myös säätiöiden ulkopuolisiin kuntiin.

4.1.4. Työhönvalmennussäätiöiden uhat

Toimintaympäristössä on tapahtumassa isoja rakenteellisia muutoksia vuoden 2019 alussa, kun sote- ja maakuntaudistus astuu voimaan. Lähes kaikki haasteltavat toivat esille, että mikäli emokunta ulkoistaa palveluntuotannon ja kysynnän siirtämällä sen uusille markkinoille, säätiöllä ei mahdollisesti ole sen jälkeen elinvoimaisuutta tai tarkoitusta. Kilpailumarkkinoilla voi käydä kuten Lapin työ- ja elinkeinotoimistojen yhdistymisessä, että palveluiden hankinnassa edellytetään yhden toimijan kykyä tarjota palveluita koko maakunnalle. Suurimmaksi uhaksi säätiöiden johdossa nähtiin se, että säätiöt eivät kykene maakuntatason kumppanuus- ja palvelutuotantotoimintaan vaan ne jäävät pieniksi yksittäisiksi alueen sisäisiksi toimijoiksi. Nykyisellä mallilla ei nähty olevan jatkossa toimintaedellytyksiä. Toisena uhkatekijänä nähtiin se, että palvelun hankinnassa suurin painoarvo on rahassa eli palvelun hinnassa. Nämä voivat olla myös Lapin alueella toimiville säätiöille suuri mahdollisuus. Tämä kuitenkin koettiin uhkana, mikäli maakunnan säätiöiden toimintaa ja yhteistyörakennetta ei kyetä ennen vuotta 2019 uudistamaan siten, että kyetään kustannustehokkaasti kilpailemaan avoimilla markkinoilla.

Kilpailutus- ja viestinnän osaamisen nähtiin koituvan uhaksi, jos siihen ei panosteta. Työhönvalmennussäätiöissä ei ole tällä hetkellä riittävässä määrin panostettu kilpailutusosaamiseen, ulkoiseen tiedotukseen ja palveluiden markkinointiin eikä säätiöissä ole tarvittavaa viestintäosaamista. Tämä johtunee suurelta osin siitä, että säätiöillä on ollut oma turvattu asema ja tehtävä kunnan sisällä ilman, että olisi tarvinnut panostaa kunnan ulkoiseen markkinointiin. Tilanne on tältä osin radikaalisti muuttumassa, kun säätiöt voivat menettää oman kuntansa sisällä ”in-house –asemansa” ja säätiöt joutuvat kilpailutusmarkkinoille muiden yksityisten toimijoiden kanssa. Kilpailumarkkinoilla on samanaikaisesti isoja yksityisiä toimijoita, jotka palkkaavat määräaikaisiin työsuhteisiin henkilöitä tarpeen ja tar-

vittavan osaamisen pohjalta sekä tarvittaessa vuokraavat toimintaa varten sopivat toimitilat. Kilpailutilanteessa säätiöt ovat omien kiinteiden kustannusten johdosta selkeästi heikommassa asemassa kuin yksityiset toimijat.

4.2. Osuuskuntatoiminnan nykytilanne SWOT -analyysissä

Suomi on väkilukuun suhteutettuna yksi maailman osuustoiminnallisimmista maista ja jokainen suomalainen kuuluu 1,3 osuuskuntaan. Osuuskuntajäsenyyksiä on yli kuusi (6) miljoonaa ja silti osuuskunta on edelleen ”tuttu tuntematon”. Osuuskunta on kuitenkin marginaalinen ilmiö suhteutettuna koko yrityskenttään. Perinteisessä osuustoiminnassa on kannattavaan liiketoimintaan pyritty yhdistämään yleishyödyllinen tavoite. Usein puhutaan kaksoisluonteisesta tavasta toimia, taloudellinen toiminta ei ole itseisarvo vaan osuuskunnan tarkoitus on myös palvella jotain yhteisesti koettua tarvetta tai yhteiskunnallista päämäärää. Osuuskuntatoimintaa voidaan synnyttää erilaisiin tarpeisiin; kuten itsensä työllistämiseen, mielekkään työpaikan luomiseen tai jonkin palvelun synnyttämiseen. (Peltonkoski & Moilanen 2015, 189-192.) Olen kuvannut taulukkoon neljä osuuskuntatoiminnan asiantuntijoiden näkemyksen osuuskuntatoiminnan nykytilanteesta nelikenttä SWOT –analyysiin.

Taulukko 4. Osuuskunta toiminnan nykytilanne

OSUUSKUNTATOIMINNAN NYKYTILANNE	
<p>1. (S) Vahvuudet / Joustavuus</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ketterä, matala, ei hierarkkinen ja joustava yhtiömuoto • Taloudelliseen toimintaan tehty tehokas yhtiömuoto • Säännöt voidaan helposti muuttaa • Jäseninä voi olla myös yritys, yhteisö tai kunta • Johtaminen • Työntekijäpanos joustaa ylös ja alas • Jäsenillä on yhteinen tarve/nimittäjä 	<p>2. (W) Heikkoudet / Joustamattomuus</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hallinnon kustannusten kattaminen (johtaminen, taloushallinto, kehittäminen ja viestintä) • Verkoston johtaminen, jos jäsenmäärä kasvaa suureksi ja tai tulee ristiriitoja • Monialaisuus palvelu- ja tai tuotetarjonnassa • Kiinteät kustannukset
<p>3. O) Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yhtiö, lähellä elinkeinoelämää • Markkinalähtöisyys • Pääoman kerryttäminen osuusmaksujen ja katteiden avulla • Konsortio – yhteiset hallinto- ja tukipalvelut • Matalan riskin yrittäjyys mahdollisuus työttömyysturvaan • Kumppanuus kuntien ja yrittäjien kanssa 	<p>4. (T) Uhkatekijät</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perustamisvaihe • Pääoman vähyys • Asenteellisuus ja huono maine • Tilaaosaamisen puuttuminen • Pääsääntöisesti ei ole sijoitusyhtiö • Viestintäosaaminen • Markkinatalous <ul style="list-style-type: none"> – kilpailutukset

4.2.1. Osuuskuntatoiminnan vahvuudet

Osuuskunta todettiin olevan taloudelliseen toimintaan tehty yhtiömuoto ja se nähtiin myös ketteräksi sekä matalaksi, ei hierarkkiseksi yhtiömuodoksi. Osuuskuntalain nähtiin olevan moderni sen tullessa voimaan vuonna 2015 ja se on myös pitkälti samankaltainen kuin osakeyhtiölaki. Osuuskunta on kuten osakeyhtiökin rajatun vastuun yhtiö eli jäsenet eivät vastaa osuuskunnan veloista ja velvoitteista. Osuuskunnan vahvuutena nähtiin myös, ettei sen perustaminen vaadi minimipääomaa kuten osakeyhtiön. Osuuskunnan kilpailukyky nähtiin tehokkaimpana, koska sillä ei ole pääoman tuottovaadetta niin kuin osakeyhtiöllä. Systemistä ei näin ollen ole vaatijoita, jotka haluavat rahaa systeemistä ulos. Tähän peilaten osuuskunta nähtiin tehokkaimpana tapana toteuttaa palveluita. Lisäksi tuotiin esille, että osuuskunnassa onnistumisen prosentti on suurempi kuin missään muussa yritysmuodossa.

Haasteltavat näkivät osuuskuntalain joustavaksi eikä siinä ole sellaista pakottavaa lainsäädäntöä, joka suoraan määrittelisi osuuskunnan toimintaa. Osuuskunnan sääntöjen merkitys on korostunut, joten perustamisvaiheessa on hyvä panostaa niiden laatimiseen, jotta ne ovat toimivat ja palvelevat osuuskuntaa. Osuuskuntamuotoisen yhtiön säännöt ovat helposti muutettavissa, mikäli toimintaympäristön muutos sitä edellyttää. Osuuskunnan idea on koota yhteen voimia, tehdä ja myydä yhdessä sekä samanaikaisesti säästää.

Osuuskunnissa jäsenmäärä on myös osuuskuntalain näkökulmasta joustava ja jäsenenä voivat olla yksittäisten henkilöiden lisäksi myös yritykset, yhteisöt, säätiöt ja kunnat. Osuuskunnan jäsenet valitsevat kerran vuodessa kokoontuvassa osuuskuntakokouksessa hallituksen jäsenet. Hallitus on osuuskuntalaissa määrätty pakollinen osuuskuntaa johtava ja valvova elin. Tämän johdosta nähtiin, että hallituksen tulee kokoontua lähes kuukausittain. Hallituksen tuleekin haastateltavien mukaan tiedostaa oma juridinen rooli niin työnantajan kuin valvontavastuun näkökulmista.

Hallituksen tehtävänä todettiin juridisen roolin lisäksi olevan osuuskunnan jäsenten valitseminen. Haastateltavat näkivät, että jäsenten valintaan kannattaa kiinnittää huomioita, sillä jäsentä ei voida erottaa muutoin kuin juridisen perusteen pohjalta. Osuuskuntatoiminnan nähtiin mahdollistavan jäsenilleen matalan riskin yrittäjyyden, ja se voi toimia osalle jäsenistä siltana kokopäiväyrittäjäksi. Yhtenä vahvuutena nähtiin myös, että osuuskunnan jäsen voi tietyin edellytyksin säilyttää oikeuden työttömyysetuuteen, mikäli työtä ei ole tarjolla kokoaikaisesti. Osuuskunnassa voi toimia myös työntekijänä. Osuuskunnan työntekijä on aina työntekijän roolissa kuten muissakin yhtiömuodoissa.

Haastatteluissa tuli selkeästi esille, että osuuskunta tarvitsee osaavan johtajan joko siten, että osuuskunnalla on erillinen toimitusjohtaja tai hallituksen puheenjohtaja ottaa johtajan roolin. Osuuskuntatoiminnan vahvuutena nähtiin, jos johtaja on substanssin osaava yrittäjähenkilö, joka ei ole liikaa talous- ja markkina- eikä myöskään sosiaalisesti orientoitunut henkilö. Lisäksi johtajalta edellytetään lainsäädännön ja verotuksellisten asioiden tuntemusta. Osuuskunnan jäsenmäärän kasvaessa, johtajalta vaaditaan myös verkoston ja henkilöstön johtamistaitoja, jotta vältettäisiin ristiriitojen syntymiseltä. Osuuskunnan käytännön

johtamisessa nähtiin olevan edelleen paljon puutteita. Tämän nähtiin olevan osin kouluttautumiskysymys, jotta saadaan kehittämishaluiset ihmiset yhteen.

Haastateltavat toivat esille, että erityisesti osuuskuntatoiminnan alkuvaiheessa halutaan karsia kiinteitä kuluja. Tällöin osuuskunnan hallitukseen valitaan tietoisesti eri osaamisalan henkilöitä. Hallituksen jäsenten roolit voivat vaihdella esimerkiksi siten, että hallituksen puheenjohtaja ottaa hallintovastuun, toinen viestintävastuun, kolmas kehittämissvastuun ja neljäs vastaa jäsenten hyvinvoinnista. Jokainen jäsen tuo asiat tiedoksi hallituksen kokouksiin oman roolinsa näkökulmasta. Hallituksen jäsenille annetaan tällöin myös lupa koota ympärilleen oma pieni tiimi, joka hoitaa käytännössä hallituksen jäsenen tukena eri osa-alueiden toimintaa.

Osuuskunnan vahvuutena myös nähtiin, että sen työntekijäpanos joustaa helposti ylös ja alas. Toisaalta tuotiin esille, että osakeyhtiö voi myös tarjota työlainsäädännön mukaisilla joustavilla työsopimusmalleilla saman työntekijäpanoksen joustavuuden. Osuuskunnan etuna nähtiin, että yleensä osuuskuntatoimintaan sitoudutaan paremmin ”me-hengessä” kuin joustavilla työsopimusmalleilla muissa yhtiömuodoissa. Osuuskunnissa ollaan valmiita tekemään osin sen luonteen mukaisesti myös osa-aikaista työtä.

4.2.2. Osuuskuntatoiminnan heikkoudet

Osuuskuntien heikkoutena nähtiin pääoman kumuloituminen, mikäli osuuskunnan jäseniä ei velvoiteta pääomapanostukseen. Toimivassa osuuskuntatoiminnassa syntyy vääjäämättä hallinnon kustannuksia, joiden kerryttäminen osuuskuntien maksujen ja palvelukatteiden avulla on etenkin osuuskuntatoiminnan alkuvaiheessa haasteellista. Alkuvaiheessa olisi hyvä panostaa siihen, että osuuskunnalla olisi parin toimintavuoden pääoma sisällä. Täten toiminta saataisiin hyvin käyntiin. Osuuskuntatoiminnan pääoman kerryttäminen nähtiin pitkäjänteisenä työnä, kun se hiljalleen alkaa tulorahoituksen kautta kertymään.

Osuuskunnan heikkoutena nähtiin myös laaja-alaisesti hallinnollisten tehtävien hoitaminen. Tämä näkyy erityisesti alkuvaiheessa, kun kiinteät kulut pyritään pitämään pieninä. Suurena epäonnistumisen riskinä nähtiin, jos osuuskunnalla ei ole pääomaa palkata toimivaa johtajaa eikä hallituksen puheenjohtaja osaa tai

sitoudu panostamaan siihen. Johtajan rooli myös verkostojen johtamisessa voi muodostua haasteeksi ja aiheuttaa isoja ongelmia, mikäli jäsen- ja työntekijämäärä kasvaa ja/tai heidän välille tulee ristiriitatilanteita. Taloushallinnon hoitaminen nähtiin myös heikkoutena, jos sitä lähdetään hoitamaan pelkästään talkooperiaatteella. Käytännön nähtiin jo osoittaneen, että talouden hoitaminen talkoilla voi heikentää osuuskunnan toimintaedellytyksiä, jos tai kun taloudesta vastaava väsyvä tehtävän hoidossa.

Osuustoiminnan keskeisimpinä haasteina nähtiin myös johtamisen ja yhteistointojen käytäntöjen kehittäminen siten, että ne vastaavat taloudellisen rationaalisuuden vaatimukseen sekä osuuskunnan yhteisöllisyyden lähtökohtiin. Osuuskunnassa täydelliseen demokratiaan jäsenten kesken pyrkiminen voi koitua osuuskunnan kohtaloksi. Päätöksenteko hidastuu, mikäli kaikki asiat on päätettävä yhdessä osuuskuntakokouksissa. Hallitukselle on hyvä antaa oma päätösvalta ja osuuskuntakokouksia pidetään esimerkiksi vain kerran vuodessa. Osuuskunnan toiminnan on oltava avointa, jotta toiminta on uskottavaa. Palkan muodostuminen tulee olla oikeudenmukaista. Osuuskunnalla on määritellyt tuotteet ja palvelut sekä yhtenäinen hinnasto. Lisäksi monialaisuus niin palvelu- kuin tuotetarjonnassa voi vaikeuttaa osuuskunnan toimintaedellytyksiä, kun osuuskunnan jäsenillä ei ole yhteisiä tavoitteita, laaja-alaista toimialatietoutta eikä yhteisiä investointitarpeita. Lisäksi haasteeksi voi nousta markkinatalouden tuomat ”mykät pakot”, jotka panevat yhteisyrietykset kilpailemaan toisiaan vastaan.

4.2.3. Osuuskuntatoiminnan mahdollisuudet

Osuuskunta yhtiömuotona nähtiin olevan lähellä elinkeinoelämää ja tarjoavan joustavan mahdollisuuden tuottaa kilpailumarkkinoilla toimivaa palvelutoimintaa. Haastateltavat toivat esille, että jos osuuskunta pääsee alueellaan mukaan eri toimijoiden partneriksi, on sillä menestyksen avaimet käsissä. Tämän nähtiin olevan osuuskunnan onnistumisen keskeisimpänä asiana, että osuuskunta luo kumppanuussuhteen niin kuntaan kuin alueen yrityksiin. Mikäli ajaudutaan kilpailutilanteeseen, osuuskunta on usein se häviöjä sen maineen ja pääomien vähyyden vuoksi. Kumppanuustoiminnalla kuntien ja yrittäjien kanssa nähtiin olevan

erityistä merkitystä, jos kumppanuustoiminnan kautta voidaan kerätä osuuskuntatoiminnan ulkoista pääomarahoitusta osuussarjojen avulla. Kumppanit voisivat halutessaan hankkia myös useamman osuuden.

Hyvänä vaihtoehtona kiinteiden kustannusten vähentämiseksi nähtiin, että useampi osuuskunta voi muodostaa myös konsortion. Konsortio on löyhä yhteenliittymä, jossa jokaisella osuuskunnalla säilyy oma itsenäinen asema. Useamman osuuskunnan konsortion avulla vähennetään kiinteitä kustannuksia yhdistämällä esimerkiksi hallintopalveluita ja kehittämistoimintoja. Kuitenkin nähtiin, ettei kaikkea kannata missään vaiheessa yhdistää.

Haasteltavat näkivät, että uusi hankintalaki antaa kunnille entistä enemmän mahdollisuuksia ottaa sosiaalisia kriteereitä mukaan hankintoihin. Ainoana menestymistä heikentävänä tekijänä nähtiin osuuskunnan maine uskottavana palveluiden tuottajana. Osuuskuntamuotoisella toiminnalla nähtiin olevan kunnalle ja alueelle suurempi vaikutus, kun raha jää kiertämään alueelle. Haastateltavat toivat esille epäkohdan, jossa sosiaali- ja terveyspalveluita kehitetään julkisin varoin, ja osa isoista palveluntuottajista on pörssiyrityksiä. Tulevatko tässä tapauksessa palveluiden hankinnat hyödyttämään veronmaksajien rahoja, jos voitot kotiutetaan maan rajojen ulkopuolelle.

Elinkelpoisuuden ja ristiriitojen välttämiseksi on hyvä olla yhteinen nimittäjä ja tarve, jota lähdetään täyttämään osuuskunnan kautta. Liiketoimialan rajaus nähtiin suositeltavaksi myös niin sisäisen yhteisymmärryksen kuin työttömyysturvan saamisen näkökulmasta. Nähtiin paremmaksi perustaa useampi osuuskunta kuin pyrkiä kokoamaan monen eri toimialan toimijat samaan osuuskuntaan. Jäseneksi voi mennä myös toisella paikkakunnalla toimivaan oman alan osuuskuntaan. Osa haastateltavista näki, että myös työttömyysturvan näkökulmasta suositaan sellaisia osuuskuntia, joissa on määritelty yhteinen toimiala. Monitoimialaosuuskunta voidaan tulkita laskutusosuuskunnaksi eikä sen jäsenellä synny oikeutta työttömyysturvaan. Osuuskunnan jäsenen ja työttömyysturvan näkökulmasta katsottuna yrittäjäksi ei katsota, mikäli osuuskunnan omistusosuus on alle 15 prosenttia. Osuuskunnassa työskentelyn on myös täytettävä työsuhteen tunnusmerkit. Työsuhteen tunnusmerkeiksi nähtiin, että jäsenellä tai työntekijällä on työsopimus osuuskunnan kanssa ja he tekevät sen toimialan töitä, joita osuuskunta tuottaa.

4.2.4. Osuuskuntatoiminnan uhat

Osuuskunnan perustamisvaihe nähtiin kriittiseksi vaiheeksi, ja siihen tulee panostaa. Ensimmäisenä on selvitettävä, mitä osuuskunta tulee tekemään, ketä varten se perustetaan ja minkälaisia tuotteita ja/tai palveluja se tulee tuottamaan. Vasta tämän jälkeen lähdetään miettimään osuuskunnan jäseniä, sääntöjä ynnä muita perustamiseen liittyviä asioita. Sääntöjen laatimiseen on myös panostettava, jotta niistä tulee toimivat ja ne palvelevat osuuskuntaa. Osuuskuntalaki nähtiin joustavaksi eikä siinä ole sellaista lainsäädäntöä, joka määrittäisi pakolliset asiat. Osuuskunnissa voi olla jäsenenä henkilöjäsenten lisäksi yhteisöjä, kuntia tai yrityksiä, mutta toiminnan luonteesta johtuen osuuskunta ei ole pääsääntöisesti sijoitusyhtiö.

Osuuskunnassa tulee olla terve taloudellinen ajattelutapa. Perustamisvaiheessa on jo arvioitava tarvittavan rahoituksen määrä, jotta maksuvalmius ei heti alkuun ”hirttä” kiinni. Osuuskunnan on varsinkin alussa erittäin vaikeaa löytää rahoitusta hallinnollisiin kuluihin, joita ovat muun muassa johtaminen, taloudenhoito ja viestintä. Pääoman kertymiseksi on sovittava siitä, millainen määrä tulorahoituksen ylijäämästä pidätetään osuuskunnalle. Tulorahoituksen kerääminen vaatii kärsivällisyyttä, sillä hyödyt eivät tule pikavoittona vaan pitkän ajan tuloksena. Erityisesti osuuskunnan hallituksella tulee olla ymmärrys ja vastuu siitä, ettei osuuskuntaa ”kuivata” jakamalla syntynyttä tulorahoitusta ulos.

Haastateltavat toivat esille, että asenteellisuus on iso kysymys, sillä osuuskunta tunnetaan nykyään luvattoman heikosti ja osuuskunnilla on ilman minkäänlaista syytä huono maine julkisilla kilpailumarkkinoilla. Usein luullaan, että osuuskunnat eivät pelaa samoilla säännöillä vaan se mielletään usein tuetuksi yrittäjyydeksi ja puuhasteluksi. Viestinnän epäonnistuminen nähtiin johtavan osuuskuntatoiminnan epäonnistumiseen. Osuuskunnan on siis kyettävä tuomaan tiedoksi eri sidosryhmille toimintaansa ja pyrittävä niiden kanssa kumppanuuteen. Osuuskuntatoiminta pitää saada lanseerattua eri toimijoiden kesken ”meidän jutuksi”. Osuuskuntien tuleekin saattaa eri kohderyhmille tiedoksi, mitä hyötyä siitä on, että julkisen kilpailutuksen jälkeen raha jää kiertämään alueelle. Usein monikanallinen, suuri osakeyhtiö voi olla pörssissä, mikä vie verorahoja maan ulkopuolelle. Osuuskunta puolestaan on eettisesti ja arvoiltaan kestävä tässä suhteessa

ja sen omistavat jäsenet. Näin ollen hyöty palautuu jäsenille. Julkinen raha ei siis mene kolmansille osapuolille vaan jää kiertämään alueelle.

Viestinnän onnistumisen varmistamiseksi nähtiin hyvänä tapana nimittämällä osuuskuntaan tiedotusvastaava, joka vastaa tiedotuksen avoimuudesta ja riittävydestä sekä tuo erityisesti tietoa osuuskunnan eduista ja siitä, mihin osuuskunta voi vastata. Tiedotus ja markkinointi tulee kohdentaa hyvin myös eri kohderyhmille. Haastavimmaksi nähtiin, miten tiedottaminen kiireisten yrittäjien suuntaan onnistuu. Yrittäjiin päin on saatava tietoa siitä, että osuuskunta pelaa samoilla pelisäännöillä kuin muutkin yritykset eikä osuuskunnissa tehty työ ole muilta yrityksiltä pois. Toisena olennaisena ryhmänä nähtiin olevan kunnan johto ja päätöksentekijät. Kuntapuolelle on kyettävä tuomaan näkyväksi erityisesti osuuskunnan työllistävä vaikutus numeraalisten faktojen näkökulmasta sekä hyviä onnistumisen esimerkkejä.

Osuuskuntatoiminnan käynnistämisen jälkeen markkinoinnin näkökulmasta tärkeimmäksi kohderyhmäksi nähtiin osuuskunnan palveluiden ostajat. Osuuskunnan tulee markkinoida niitä tuotteita ja/tai palveluita, joita se tuottaa. Uskottavuuden lisäämiseksi tuotteiden ja/tai palveluiden hintojen lisäksi niiden tulee näkyä yhteneväisen palvelupaketin alla olevana toimintana. Toisaalta nähtiin myös, että kunnissa ei aina ole tilaajaosaamista osuuskunnan kautta tehtäviin palveluiden hankintaan. Yhtenä esimerkkinä mainittiin muun muassa palveluseteli, jonka arvo määritellään niin alas, että ne, jotka tarvitsevat palveluja, eivät kykene palvelusetelillä niitä hankkimaan. Osuuskunnissa pitää kyetä osoittamaan kuntaan päin jo ennen tarjouspyyntövaihetta, mitä hinnoitteluun tulee huomioida ja mikä on realistista. Osuuskunnan markkinointiin kannattaa panostaa, ja sitä tulee suunnitella hyvin ja jalkauttaa palveluiden hankkijoiden suuntaan.

5. TOIMENPIDE-ESITYKSET SAURA-SÄÄTIÖN TOIMINNAN TEHOSTAMISEKSI

5.1. Toimenpide-esitykset Saura-säätiön toiminnan tehostamiseksi

Olen kuvannut 8-kenttäisessä SWOT -analyysissä kentissä 1-4 Saura-säätiön nykytilan sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoiset mahdollisuudet ja uhat. Olen kuvannut kenttiin 1-4 laajemmin asioita, mitkä kytkeytyvät Saura-säätiön toiminnan lisäksi myös alueellisiin työhönvalmennussäätiöiden toimintaan. Tulevaisuuden toimenpide-esitykset olen kirjannut kenttiin 5-8. Menestystekijät kirjasin kenttään viisi, jotka saadaan hyödyntämällä sisäiset vahvuudet ja ulkoiset mahdollisuudet. Kenttään kuusi tulivat ne toimenpide-esitykset, joilla sisäisiä heikkouksia voidaan kehittää ulkopuolisten mahdollisuuksien avulla. Kenttään seitsemän merkittiin sisäiset toimenpiteet, joilla voidaan reagoida tulevaisuuden uhkiin ja käännetään mahdolliset uhat vahvuudeksi. Kenttään kahdeksan puolestaan kirjasin sisäisten heikkouksien ja ulkoisten uhkien aikaansaamista kriisitilanteissa, joiden välttämiseksi tulisi tehdä kaikki mahdolliset toimenpiteet. (Laakso & Lehtinen 2014, 23-24.)

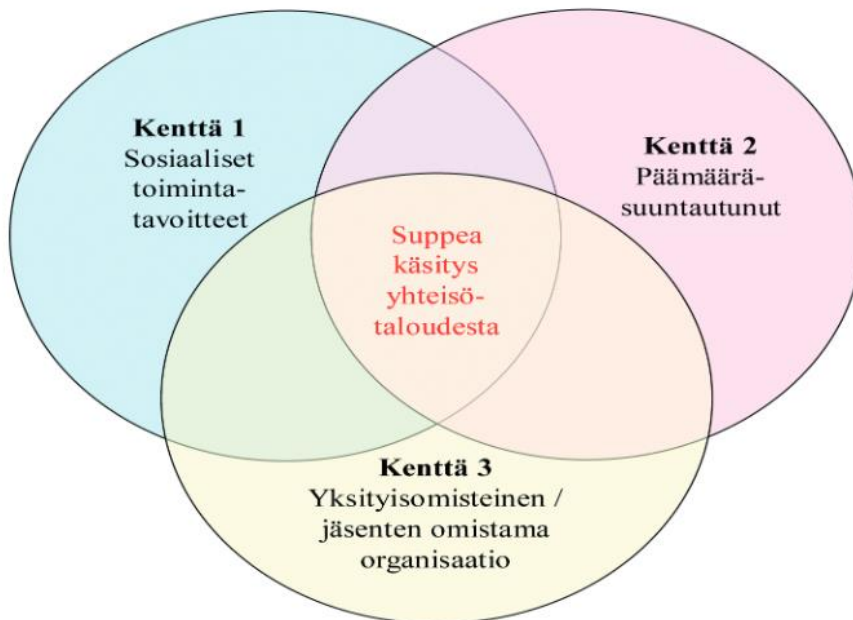
Olen siis käsitellyt Saura-säätiön tulevaisuuden toimenpiteitä laajempina kokonaisuuksina. En täten lähde tässä opinnäytetyössäni niitä tarkkaan yksilöimään vedoten säätiön liikesalaisuuteen. Opinnäytetyön tutkimusasetelman näkökulmasta nostan kolme isoa ja tärkeää kokonaisuutta tarkasteluun. Ensimmäisenä kokonaisuutena tarkastelen säätiötä ja osuuskuntaa osana yhteisötaloutta ja yhteisötalouden tuomia mahdollisuuksia vähentää alueen rakenteellista työttömyyttä. Toisena kokonaisuutena avaan, miten Saura-säätiö ja osuuskunta voivat olla yhdessä vaikuttavampi tapa tuottaa työhön kuntoutuksen ja työllistymistä edistäviä palveluita. Kolmantena kokonaisuutena tuon esityksiä siitä, miten pienen Saura-säätiön kilpailukykyä voidaan parantaa kumppanuuden avulla maakuntatasolla. Olen kuvannut taulukkoon viisi Saura-säätiön nykytilan ja tulevaisuuden toimenpide-esitykset 8 kenttäiseen SWOT –analyysiin.

Taulukko 5. Saura-säätiön toimenpide-esitykset 8-kenttäisessä SWOT -analyysissä

		Sisäinen analyysi	
		NYKYTILANNE	1. (S) Vahvuudet <ul style="list-style-type: none"> Selkeä toiminta-alue ja perustehtävä (hyödyllinen) Toimiva organisaatio-rakenne, matala, ei hierarkkinen yhtiömuoto Osaava johto sekä sitoutunut ja kehittämis-orientoitunut henkilöstö Monialainen verkostoyhteistyö Monipuolinen palvelupaletti Asiakas-tuntemus ja palveluohjauksellinen ote
Ulkoinen analyysi	3. (O) Mahdollisuudet <ul style="list-style-type: none"> Kumppanuudet seutu- ja maakunta tasolla Kehittämistoiminta – eri rahoituskanavat Maakunnallinen palvelutuotanto Kiinteät kustannukset Sote-palvelut - asiakkaan valinnanvapaus Työn tekemisen tilaisuudet – Tuetun työllistymisen osuuskunta 	TOIMENPIDE-ESITYKSET	
		5. (O+S) Hyödynnä <ul style="list-style-type: none"> Johtaminen Verkostoituminen ja aito kumppanuus eri toimijoiden kanssa Lapin säätiöt ovat maakunnallisia työhön kuntoutuksen ja työllisyyden edistämisen palveluiden tuottajia. Toiminnan tunnettavuutta lisätään entistä vaikuttavien palveluiden avulla. Toiminnan tuloksellisuutta lisätään laajentamalla säätiön palvelu- ja rahoituspohjaa sekä varmistetaan toiminnan tehokkuus ja taloudellisuus. 	6. (O+W) Korjaa ja kehittää <ul style="list-style-type: none"> Konsortion avulla tiivistetään Lapin säätiöiden keskinäistä yhteistyötä, lisätään kilpailukykyä ja vähennetään kiinteitä kustannuksia Säätiö tuottaa osallisuutta lisäävät ja kuntoutumista edistävät palvelut. Osuuskunnan kautta tuotetaan osaamista vahvistavat ja työllistymistä edistävät palvelut. Toiminnan tunnettavuutta lisätään tehokkaan viestinnän (tiedotus/markkinointi) keinoin. Hyödynnetään digitalisaation tuomat mahdollisuudet.
	4. (T) Uhat <ul style="list-style-type: none"> Kunnan edunvalvonta Kilpailutusmarkkinat-kasvupalveluiden hankinnat maakunnalle Yhtiöittämisvelvollisuus Kuntien julkiset hankinnat Kuntien heikentynyt taloustilanne Tulorahoitus sidottu asiakasohjaukseen Kiinteiden kustannusten kasvu Digitalisaatio 	7. (T+S) Varaudu/ennakoi <ul style="list-style-type: none"> Avoimen vuoropuhelun kautta maakunnallinen tapa toimia ehkäisee kilpailevia toimijamallia Kumppanuus kuntien, Kelan, oppilaitosten, yritysten ja 3. sektorin kanssa sekä Laajan verkosto-osaamisen ja digitalisaation hyödyntäminen palveluiden kehittämisessä 	8. (T+W) Vältä/torju <ul style="list-style-type: none"> Säätiön omistusrakenne estää palveluiden ja julkisen rahoituksen saannin (RAY) Lapin säätiöt eivät onnistu luomaan maakunnallista palvelutuotannon verkostoa. Viestinnän keinoin ei onnistuta tekemään palveluita tunnetuksi seutu- ja maakuntatasolla Kehitystyö tyrehtyy Kuntien edunvalvonta sote:ssa Ei sosiaalisia kriteereitä julkisiin hankintoihin Tuettuun osuuskuntaan ei saada työn tekemisen tilaisuuksia

5.2. Yhteisötalouden mahdollisuudet tuottaa hyvinvointipalveluita ja edistää työllisyyttä

Yhteisötalouden käsite ei ole edelleenkään selkeä ja sen sisältö voi vaihdella käyttäjän ja käyttöyhteyden mukaan. Laajemman määritelmän mukaan yhteisötalous käsittää organisaatiot, jotka eivät ensisijaisesti tavoittele voittoa tai ole osa julkista taloutta. Yleisesti yhteisötalouden toimijoiksi luetaan osuuskunnat, järjestöt, säätiöt ja määritelmästä riippuen myös yhteiskunnalliset yritykset. (Laurinkari 2007, 5-6; Pättiniemi 2006, 22.) Kuvioon yhdeksän on kuvattuna yhteisötaloudellisen organisaation tunnusmerkit (Laurinkari 2007).



Kuvio 9. Yhteisötaloudellisen organisaation tunnusmerkit (Laurinkari 2007.)

Yhteisötalouden keskeinen rooli ei ole ongelmattomasti hyvinvointipalvelujen tuottajana. Markkinatilanteessa yhteisötalouden toimijat ovat kilpailemassa muiden palvelujen tarjoajien tavoin resursseista sekä hyvinvointipalvelujen rahoitustavasta riippuen myös asiakkaista, joten ero pääomavetoiseen yritystoimintaan kapeenee. (Laurinkari ym. 2011, 6.) Laurinkarin mukaan yhteisötalouden toimijat kuten osuustoiminnalliset yritykset ovat monissa maissa merkittäviä talouden toimijoita ja väestön työllistäjiä (Laurinkari 2010, 5). Osuuskuntia onkin perinteisesti

monissa osin Eurooppaa osattu käyttää muun muassa julkisten palveluiden tuottamisen välineinä. Suomessa tämän tyyppinen toiminta ei ole vielä saanut jalansijaa, vaikka selkeästi siihen on tarvetta. Osuuskunta julkisten palveluiden tuottamisen välineenä voisi olla osaltaan vähentämässä rakenteellista työttömyyttä.

Suomessa osuustoimintaa voisi tukea suuntaamalla sille hankintoja ja rahoituskeinoja. Sosiaali- ja terveystalouden tuotantoon tarvittaisiin uudenlaista jakoa, jossa julkisen ja yksityisen sektorin sijaan liiketoiminta jakaantuu arvopohjaiseen, laatua ja hyvinvointia tavoittelemaan toimintaan sekä toisaalta voittoa maksivoivaan toimintaan. Erilaiset yhteisötalouden toimijat kuten yhdistykset, osuuskunnat ja yhteiskunnalliset yritykset nousisivat julkisen sektorin rinnalle. (Peltokoski ym. 2015, 203-205.)

Hyvinvointipalveluiden, kuten sosiaali- ja terveystalouden ja vanhusten hoivan, tuottamista ja järjestämistä ovat ohjanneet talouselämän piiristä lähtöisin olevat näkemykset. Keskeisenä suuntauksena on ollut yritysmaailmasta peräisin oleva New Public Management-ideologia, jossa julkisen sektorin toimintaa muutetaan markkinoiden kaltaiseksi. Markkinat toimisivat sosiaalisena järjestelmänä, joka jakaa voimavarat kohteisiin tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti. Toimintatapojen ja ajattelun muutos näkyisi muun muassa hyvinvointipalveluiden rahoituksessa ja toiminnan organisoimisessa sekä tuotettujen palveluiden hankkimisessa. Käytännössä tämä voi johtaa yhteisötalouden toimijoiden kuten osuuskuntien, yhdistysten, järjestöjen ja säätiöiden sekä keskinäisten yhtiöiden merkityksen kasvuun (Laurinkari 2010, 9.)

Erityisesti sosiaali- ja terveystalouden kentälle tarvitaan julkisen puolen kilpailutussäännösten ja –käytäntöjen selkeää ohjeistusta, koska globaalit pääomavaltaiset ketjut ovat tulleet vauhdilla markkinoille. Yksityinen ja julkinen raha jää paikalliseen kiertoon, kun suosittaisiin palveluiden hankinnassa osuuskuntia ja muita yhteisötalouden toimijoita. Nykyisellään jo voimassa oleva EU:n hankintadirektiivi mahdollistaa palveluhankintojen varaamisen yhteiskunnallisille- ja työntekijäomisteisille yrityksille. Osuuskuntien toimintamuotoa kehittämällä voitaisiin myös niiden asemaa ja vaikuttavuutta lisätä. (Peltokoski ym. 2015, 205.)

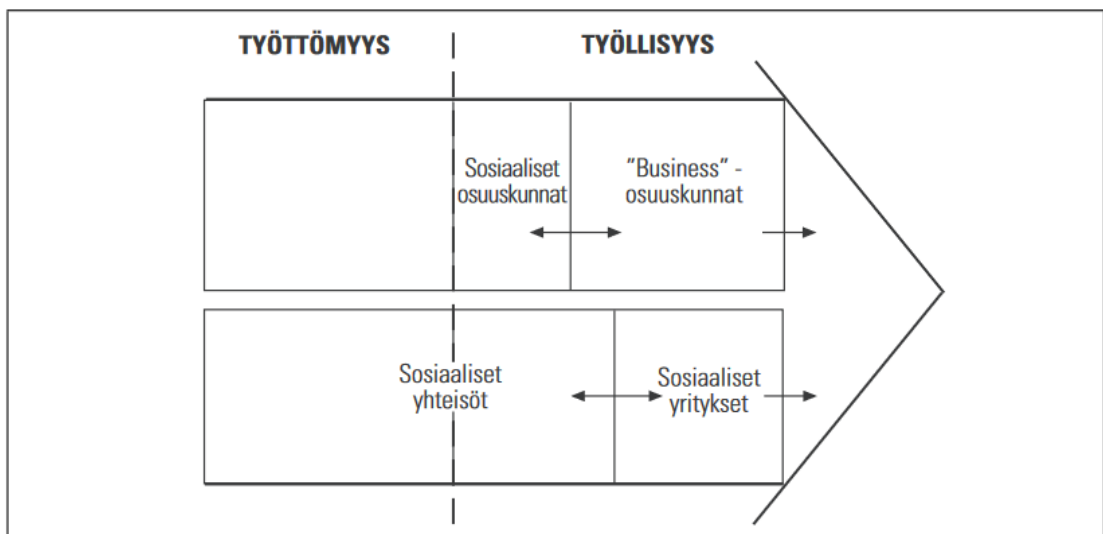
Pöyhönen ym. (2009) kysyvätkin ihan aiheesta, että voiko julkinen sektori turvalisin mielin ulkoistaa palveluita sellaisille tahoille, joiden perimmäisenä päämääränä on mahdollisimman suuren voiton tavoittelu? Täydellistä kilpailua ei pääse syntymään, kun Suomen markkinat ovat niin pienet ja monopolisoituvat herkästi. Julkisen toimijan riski on joutuminen harvojen toimittajien armoille. Julkisen sektorin hyviä strategiakumppaneita voisivat olla korostetun vastuulliset yhteiskunnalliset yritykset. Iso-Britannia, Italia, Belgia ja Ranska ovat jo tehneet poliittisen päätöksen tukea uudenlaista taloudellista rakennetta, jossa yhteiskunnan kokonaisuus on asetettu liike-elämän etujen edelle. (Pöyhönen ym. 2009, 82.)

Suomeen on tulossa sote- ja maakuntauudistus, jossa palvelurakenteet uudistuvat. Muutoksen valmistelussa voitaisiin ottaa esimerkkiä Italiasta. Italiassa rakennemuutoksen seurauksena syntyi sosiaalisten osuuskuntien liike, kun mielenterveyskuntoutujien, kehitysvammaisten ja päihdeongelmaisten hoito ja osallisuus jouduttiin järjestämään uudella tavalla. Sosiaaliset osuuskunnat ovat sen jälkeen hoitaneet pitkälti hyvinvointi- ja koulutuspalvelut ja niillä on tärkeä sija paikallistalouden rakentamisessa. Osuuskunnat tuottavat palveluita ja samanaikaisesti työllistävät vaikeasti työllistyviä. Perinteisten työ- ja toimintakeskusten tilalle syntyi yritysmuotoisia toimintamalleja, lähinnä osuuskuntia. Toimintamallin tavoitteena oli taata vaikeasti työllistyville pysyviä työpaikkoja. Toimialat vaihtelivat markkinoiden ja paikallishallinnon panostusten mukaisesti palvelu- ja teolliseen tuotantoon. Arvion mukaan sosiaalisten osuuskuntien palveluiden piiriin kuuluu viisi prosenttia koko asukasmäärästä ja niille kohdennetaan puolet kunnallisten hyvinvointipalveluiden rahoituksesta. (Peltokoski ym. 2015, 201.)

Heikossa työmarkkina-asemassa olevan henkilön osaamista voidaan jatkossa vahvistaa osuuskunnassa. Henkilölle voidaan räätälöidysti tarjota mahdollisuus suorittaa esimerkiksi keskeytynyt ammatillinen koulutus, osatutkintoja tai tiettyihin työtehtäviin räätälöityjä tutkinnon osia. Lisäksi mestari-kisälli malli voitaisiin ottaa siinä käyttöön. Tämän tyyppinen toimintatapa mahdollistaa jatkossa harvaan asutulla seudulla asiakaslähtöisten koulutuksien räätälöinnin, missä muutoin on vähän ammatillisia koulutusvaihtoehtoja tai ei ole esimerkiksi ryhmämuotoiseen työvoimapoliittiseen koulutukseen tarvittavaa asiakasmäärää.

5.3. Sosiaalinen osuuskunta purkamaan rakenteellista työttömyyttä

Rakenteellisen työttömyyden näkökulmasta mielenkiinnon kohteeksi nousevat sosiaaliset osuuskunnat, joiden tavoitteena voi olla työttömien integrointi takaisin työelämään. Jäsenet voivat työttömyyden rinnalla työllistyä eripituisiin työsuhteisiin ja hyötyä muutoin osuuskunnan jäsenyydestä. (Arnkil, Spangar, Nieminen, Pitkänen, Karjalainen & Aho 2003, 22.) Kuvioon kymmenen on kuvattuna osuuskunnat, sosiaaliset yhteisöt ja yritykset suhteessa työllisyyteen (Arnkil ym. 2003, 22).



Kuvio 10. Osuuskunnat, sosiaaliset yhteisöt ja yritykset suhteessa työllisyyteen (Arnkil ym. 2003, 22.)

Yhteiskunnallisen yrityksen määrittely ja sille yhteisesti hyväksytyt tavoitteet olisi Suomessakin tarpeen, mikäli yrityksille kohdistuu konkreettista etua asemasta yhteiskunnallisena yrityksenä. Verrattuna Eurooppalaisiin esimerkkeihin myös Suomessa on yhteiskunnallisia yrityksiä kuten järjestöjen palvelutuotanto, jäsenten etua laajempia yhteiskunnallisia tavoitteita palvelevat osuuskunnat, maaseutujen ja lähiöiden lähipalveluyritykset sekä uusien (usein nuorten) yhteiskunnallisten yrittäjien innostus ja usko parempaan maailmaan. (Pöyhönen ym. 2009, 83.)

Sijoittamalla yhteiskunnalliseen yritykseen, kuten sosiaaliseen osuuskuntaan, tuetaan osuuskunnan tavoitteen tarkoituksen toteutusta. Euroopassa on yleisenä

toimintamallina käytössä malli, jossa sosiaalisen yrityksen voitonjako omistajilleen pidetään kohtuullisena. Olennaisempaa on suunnata mahdollisesti kertyviä voittovaroja joko takaisin yrityksen toimintaan tai siirtää ne esimerkiksi yrityksen omistavan yhteiskunnallista toimintaa harjoittavan säätiön tai yhdistyksen käyttöön. Mikäli lähdetäisiin asettamaan rajoituksia yhteiskunnallisen yrityksen voitonjakoon, samalla lähdetäisiin valtakunnallisesti luomaan uudenlaista talouden mallia. (Pöyhönen ym. 2009, 82.)

Muissa Euroopan maissa suomalaisia sosiaalisia yrityksiä vastaavat toimintamuodot ja yksiköt ovat huomattavasti suurempia kuin Suomessa. Suomeen olisi-kin hyvä luoda pitkäjänteisellä julkisten hankintojen ohjaamisella, tuotekehityksen tukemisella ja avustavien työpaikkojen rakentamisella nykyistä isompia sosiaalisia yrityksiä tai niihin verrattavia työllistäviä yksiköitä, kuten osuuskuntia. Monipuolisten etenemismahdollisuuksien tarjoaminen heikossa työmarkkina-asemassa oleville vaatii riittävän kokoisen yksikön. Nykyisin avustavat työt ovat organisaatioissa joko automatisoitu tai ammattihenkilöt tekevät ne oman työnsä ohessa. Italiassa on esimerkiksi ohjattu julkisia hankintoja voimakkaasti heikommassa työmarkkina-asemassa oleville työllistäville osuuskunnille. (Pöyhönen, Hänninen, Merenmies, Lilja, Kostilainen & Mankki 2009, 81.)

Suomessa saumaton siirtyminen kuntouttavasta työtoiminnasta tuettuun työhön esimerkiksi sosiaaliseen osuuskuntaan vaatii nykyistä enemmän joustavuutta niin eri toimijoilta kuin tukijärjestelmiltä. Sosiaaliseen osuuskuntaan on saatava resursseja niin kuntoutuksen tukemiseen kuin valmennukseen ja työn tekemisen ohjaamiseen. Pelkkien työntekemisen tilaisuuksien tarjoaminen ei riitä kuntoutukseksi. Muissa Euroopan maissa luontevana osana sosiaalisten yritysten toimintaa onkin koulutus ja valmennus, joihin on julkisen sektorin toimesta luotu riittävät resurssit. Sosiaaliin yrityksiin voitaisiin integroida työvalmentaja –malli, joka on jo käytössä työhönvalmennussäätiöissä. (Pöyhönen ym. 2009, 81.)

Suomen nykyinen lainsäädäntö estää saumattoman palvelupolun rakentamisen, koska kuntouttavaa työtoimintaa ei voida järjestää sosiaalisessa osuuskunnassa. Muutoksen saaminen tähän voisi olla Suomessakin ratkaisu luoda toimivia riittävän suuria yksiköitä, jotka voisivat tarjota kuntoutuksen lisäksi myös koulututtamis- ja työllistymismahdollisuuksia. Lisäksi sosiaaliin yrityksiin, jotka painottuvat

työllistämiseen voitaisiin soveltaa yhteiskunnallisen yrityksen eurooppalaisia periaatteita esimerkiksi rajoitettua voitonjakoa, ja tällöin yritys saisi julkista tukea työllistävien kuntoutukseen, koulutukseen ja ohjaukseen. (Pöyhönen ym. 2009, 81.)

Yhtiöittämisvelvoite perustuu Euroopan unionin valtioneuvoston päätöksiin ja se edellyttää mahdollisimman tasavertaisia toimintaedellytyksiä, kun julkisen ja yksityisen toimijoiden välillä on aito kilpailutilanne. Sote-uudistuksessa tällainen tilanne syntyy, kun käyttäjä voi vapaasti valita eri palveluntuottajien väliltä. Toisaalta yhtiöittäminen voi avata mahdollisuuden tuottaa samassa organisaatiossa niin julkisen vallan vastuulle kuuluvia palveluita kuin laajan valinnanvapauden piiriin kuuluvia palveluita. Tällä edellytyksellä yhtiömallin avulla voidaan toteuttaa sosiaali- ja terveystalouden viranomaistehtävien ja muun tuotannon integraatiota. (Sote- ja maakuntauudistus 2016a.)

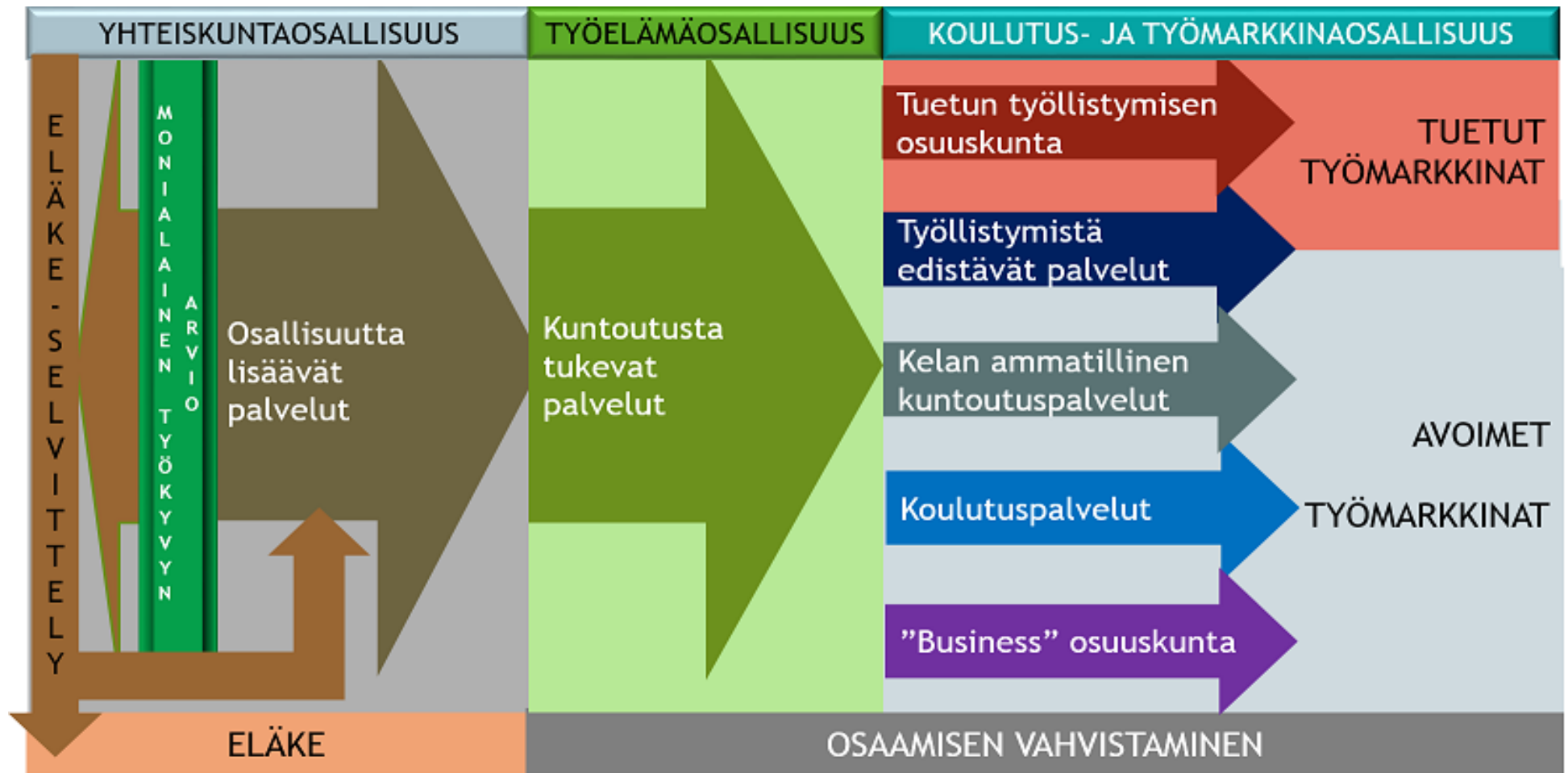
Toiminnan selkeyttämiseksi nähdään järkeväksi eriyttää yleishyödyllinen toiminta kilpailumarkkinoilla toimivasta maksullisesta palvelutoiminnasta, vaikka Euroopan unionin lainsäädännöstä tuleva yhtiöittämisvelvoite ei välttämättä koske järjestöjä. Maakuntien hankkimien valinnanvapauden piirissä olevien palveluiden tuottajana voi toimia esimerkiksi rekisteröity yhdistys. Mikäli järjestö saa yleishyödylliseen toimintaan RAY:n avustusta tai muita valtionavustuksia, maksullinen palvelutoiminta kannattaa eriyttää joko yhtiöittämisen kautta tai siirtämällä maksullinen palvelutoiminta erilliseen yhdistykseen tai säätiöön. EU:n oikeuden näkökulmasta tämä on suositeltavaa, kun järjestön maksullinen toiminta kilpailee markkinoilla. (Sote- ja maakuntauudistus 2016a.)

Työhönvalmennus-säätiöt tuottavat perinteisesti usealla paikkakunnalla emokunnille kuntouttavaa työtoimintaa. Valtakunnallisesti kuntouttavasta työtoiminnasta odotettiin välinettä, jonka avulla heikossa työmarkkina-asemassa olevia henkilöitä kuntoutetaan takaisin työelämään. Kunnat ovat lähteneet viime vuosina tuottamaan kuntouttavaa työtoimintaa pitkälti työelämäosallisuustyöryhmän (TEOS) raportin pohjalta, vaikka ryhmän esitys ei ole ainakaan vielä edennyt lainsäädäntövalmisteluun saakka. TEOS -ryhmän esityksen mukaisesti kuntouttava työtoiminta on jakaantunut joko osallisuutta tai työelämävalmiuksia edistävään toimintaan.

Saura-säätiön tuottama maksullinen palvelutoiminta olisi järkevää yhtiöittää joko sen alle tai rinnalle perustettavan taloudelliseen toimintaan tarkoitettuun osuuskuntaan. Osuuskunta voisi olla tuottamassa kunnalle ja maakunnalle osan palveluista. Osuuskuntatoiminnan avulla voitaisiin vastata muun muassa ikääntyvän vanhusväestön nouseviin palvelutarpeisiin tuottamalla jatkossa hoiva-alan tuki-palveluita vanhusten koteihin. Samalla vastattaisiin kunnan aikuissosiaalityön haasteeseen löytää asiakkaalle yksilöllisen tarpeen mukainen ja alueen työmarkkinoille suuntaava kuntouttava työtoimintapaikka. Tärkeää on kyetä räätälöimään kuntoutujalle riittävän mielekäs ja henkilön toimintakyvyn huomioiva työtehtävä niin, että se myös motivoi kuntoutujaa. Kuntouttavan työtoiminnan sisältöjä kehittämällä ja monipuolistamalla voidaan osin vastata myös tähän tarpeeseen. Kuntouttavaa työtoimintaa voitaisiin osuuskunnan kautta tarjota jatkossa myös sivukylillä. Näin toimien tuettaisiin vanhusväestön kotona asumista ja pidettäisiin myös sivukylät elinvoimaisina.

Osuuskunnan työntekijän työparina voisi jatkossa toimia kuntouttavassa työtoiminnassa oleva henkilö. Kotona asumisen tukipalveluina voitaisiin tarjota muun muassa halon tekoa, siivousta, piha- ja lumitöitä sekä vanhusten ulkoiluttamista, juttustelua ja lehden lukua. Kilpailun vääristämisen estämiseksi tämä palvelu suunnattaisiin niille vanhuksille, joilla ei ole taloudellista varaa ostaa palveluita yksityissektorilta. Tämän tyyppinen toimintamalli antaisi laajat ideointimahdollisuudet toiminnan laajentamiseen siten, että palveluiden tuottamisessa voidaan tarjota matalan osaamistason työmahdollisuuksien lisäksi kuntouttavia työtoimintapaikkoja heikossa työmarkkina-asemassa oleville henkilöille.

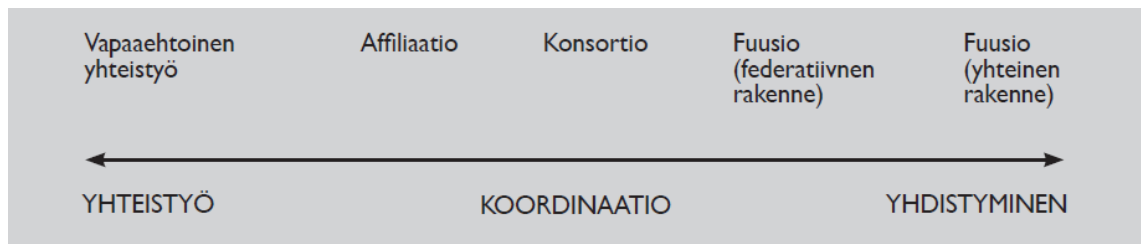
Olen kuvannut kuvioon yksitoista Saura-säätiön tulevan palvelukokonaisuuden, jossa tuettu työllistymisen osuuskunta toimii jatkossa yhtenä työllistymisen mahdollisuutena. Tuetun työllistymisen osuuskunta ei tarkoita, että se olisi kilpailua vääristävä toimija alueella vaan tuettu toiminta tulee osuuskunnassa työskentelevälle työntekijälle tarjottavana tukena. Osatyökyisten kohdalla myös pitempikestoinen palkkatuki työllistymiseen on tälläkin hetkellä mahdollista saada.



Kuvio 11. Saura-säätiön työllisyyden edistämisen palvelukokonaisuus 2017 (Lehtola 2016)

5.4. Maakunnallinen kumppanuus mahdollisuutena ja voimavarana

Opinnäytetyön yhtenä keskeisenä tutkimustuloksena oli, että Lapissa toimivien säätiöiden kilpailukykyä voitaisiin parantaa tiivistämällä keskinäistä yhteistyötä yritys- ja työvoimapalveluiden alueellisessa kokeilussa vuosien 2017-2018 aikana. Yhteistyömallit voidaan jakaa yhteistyön, koordinaation ja yhdistymisen näkökulmista eri tapoihin. Olen kuvannut Lapissa toimivien säätiöiden yhteistyömallien vaihtoehdot kuvioon kaksitoista.



Kuvio 12. Lapissa toimivien säätiöiden yhteistyömallit (mukaillen Tirronen 2006, 18)

Lapissa toimivien säätiöiden keskinäistä yhteistyötä voitaisiin syventää nykyisestä kolmen eri yhteistyömallin avulla eli konsortio, federaatio tai fuusio. Yhteistyömallit eroavat toisistaan ennen kaikkea yhteistyön sitovuuden ja laajuuden perusteella. Yhteistyömalleista konsortio edustaa maltillista ja löyhää ja fuusio radikaalia ja sitovaa organisoimisen muotoa. (Tirronen 2006, 17.) Kuviossa kolmeitoista olen kuvannut eri yhteistyömallien sitovuuden ja laajuuden.



Kuvio 13. Yhteistyömallien sitovuus ja laajuus (mukaillen Nokkala ym. 2007, 12)

Monialaiset konsortiot ovat yleensä yleishyödyllisiä ja voittoa tuottamattomia yhdistyksiä, säätiöitä tai yhtiöitä, joilla on juridinen asema ja itsenäinen päätäntävalta konsortioiden toimivaltaan kuuluvissa asioissa. (Nokkala, Tirronen & Hölttä

2007, 12.) Konsortio kuvaa yhteistyön vapaaehtoisuutta, säätiöiden itsemääräämisoikeutta ja konsortio-organisaation erillisyyttä jäsensäätiöstä. Konsortio on jo alun perin nähty joustavana tapana uudistaa toimintaa, koska siihen on epäsuorasti rakennettu sisään ajatus organisaatioiden omaehtoisesta uudistumisesta. Konsortion avulla resurssien jaolla ja yhdistämällä pyritään lisäämään kustannustehokkuutta sekä parantamaan palveluiden laatua ja saatavuutta. Yhteistyön avulla voidaan parantaa organisaation riskien hallintaa, laajentaa toimintamahdollisuuksia, vähentää päällekkäisyyksiä sekä edistää joustavuutta ja muutoskykyä. Käytännössä konsortioyhteistyö voi olla jopa resurssien, tilojen, henkilökunnan, koulutustarjonnan, hankintojen ja palveluiden jakamista. (Tirronen 2006, 14, 17-18.)

Konsortiota voidaan kuvata löyhäksi sopimukseen perustuvaksi ja säätiöiden yhteisiä päämääriä palvelevaksi yhteistyömuodoksi, joka on organisoitunut jäsensäätiöistä erilliseksi rakenteeksi. Konsortion kautta voidaan kehittää ja koordinoita jäsenenä olevien säätiöiden välistä yhteistyötä. Konsortion avulla säätiöt voivat lisätä kilpailukykyä hakemalla yhteistoiminnan etuja muun muassa yhteisellä viestintä- ja kehittämistoiminnalla. Yhteistyötoiminta perustuu jäsenten vapaaehtoisuuteen. Konsortiot ovat nykyisin käytännössä yhä useammin pysyviä organisaatiota, joiden toiminnassa yhdistyvät pysyvät ja väliaikaiset toiminnot. (Tirronen 2006, 13.)

Lapissa toimivien säätiöiden konsortion avulla voidaan muodostaa useamman säätiön yhteenliittymä, jonka avulla voidaan vahvemmin vastata sote- ja maakunta uudistuksen tuomaan maakunnalliseen palvelutuotannon haasteeseen. Konsortion avulla voitaisiin tiivistää keskinäistä yhteistyötä, vähentää kiinteitä kustannuksia ja jatkaa toimintaa edelleen itsenäisinä juridisinä säätiöinä. Lapissa toimivien säätiöiden tuottamat palvelut ovat kaikissa säätiöissä samankaltaiset, joten tästä näkökulmasta voitaisiin rakentaa kunkin alueen toimintaympäristö huomioiden yhteneväiset palveluprosessit. Lapissa toimivien säätiöiden olisi ainakin viestintää ja kehittämistoimintaa yhdistämällä mahdollisuus parantaa kilpailukykyä sekä rakentaa yhdessä maakuntatasoinen palvelutuotanto.

Opinnäytetyön valmistumisen jälkeen on lähdettävä selvittämään, onko muilla Lapin alueella toimivilla säätiöllä halukkuutta konsortioon. Vaikka kiinnostusta olisikin, on Lapin alueella toimivien säätiöiden kuitenkin ennen konsortion perustamista selvitettävä: Mitkä tavoitteet ohjaavat käytännössä konsortion toimintaa ja miten suuri toimivalta annetaan niin konsortiolle kuin jäsensäätiöille? Konsortiossa on keskeistä arvioida myös, mitkä yhteistyön alat ja osa-alueet hyödyttävät eniten jäsensäätiöitä. Miten päästään kaikkia osapuolia tyydyttävään tasapainoon laadun ja kustannusten välillä? Mitä resursseja on järkevää yhdistää ja mitä jakaa? Mikä on konsortion tuoma lisäarvo? Kuinka pitkälle yhteistyö menee ja mitkä ovat sen rajat? (Tirronen 2006, 24.)

6. POHDINTA

6.1. Opinnäytetyön tuomia keskeisiä huomioita

Olen valmistelemassa yhdessä Saura-säätiön hallituksen ja henkilöstön kanssa säätiön tulevaa strategiaa. Opinnäytetyöni tavoitteena oli peilata tulevaan sote- ja maakuntauudistukseen liittyen, onko säätiö yhtiömuotona riittävän asiakaslähäinen, kilpailukykyinen ja tuloksellinen tapa tuottaa työhön kuntoutuksen jatkuksena työn tekemisen tilaisuuksia. Tavoitteena oli myös selvittää tarvitaanko rinnalle osuuskuntamuotoista toimintaa. Teemahaastatteluiden kautta tulleen tiedon, teorian tiedon ja oman kokemustiedon perusteella sain vastaukset Saura-säätiön strategian suuntaamiseen. Säätiö ei ole riittävä yhtiömuoto vastamaan tulevan sote- ja maakuntauudistuksen ja rakenteellisen työttömyyden tuomiin haasteisiin. Säätiön rinnalle tai alle tarvitaan osuuskuntamuotoista toimintaa tarjoamaan matalan osaamistason työtehtäviä. Säätiön kilpailukykyä ja vaikuttavuutta voitaisiin parantaa tiivistämällä yhteistyötä muiden Lapin alueen säätiöiden kanssa esimerkiksi konsortion avulla.

Työhönvalmennussäätiöt ovat tuottaneet laaja-alaisesti osallisuutta lisääviä, kuntoutusta tukevia, osaamista vahvistavia ja työllistymistä edistäviä palveluita. Säätiöiden tuottamat työhön kuntoutuksen palvelut ovat kuitenkin näyttäneet nyky muodossaan usealle henkilölle vain yksittäisenä toimenpiteenä ilman jatkumoa koulutukseen tai työhön. Syitä tähän voidaan etsiä muun muassa työmarkkinarakenteen muutoksista. Työmarkkinoilla ei ole enää tarjolla matalan osaamistason työtehtäviä. Tärkeimpänä opinnäytetyön tuloksena oli, että tuetun työllistymisen osuuskunta voisi tarjota tämän puuttuvan työmarkkinarakenteen. Saura-säätiön rinnalle tai sen alle perustettavan osuuskunnan kautta voidaan tarjota työn tekemisen tilaisuuksia heikossa työmarkkina-asemassa oleville henkilöille. Onnistukseen tarvitaan vahvaa kumppanuutta Kemijärven kaupungin kanssa, sillä kaupungilla on halutessaan mahdollisuus järjestää omia töitään uudelleen ja tarjota osuuskunnan tehtäväksi matalan osaamistason töitä.

Sosiaali- ja terveyspalveluiden siirryttyä maakuntiin jää kunnilla hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen. Näiden ennalta ehkäisevien palveluiden tuottamisessa

säätiöllä on oma rooli. Tämän johdosta kuntien kanssa tehtävien yhteistyörakenteiden luominen ja jo olemassa olevan yhteistyön jatkuminen on myös tärkeää. Avoimeksi jää tässä vaiheessa, että haluavatko kunnat panostaa hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseen, vaan jäävätkö ne elinkeino ja aluepolitiikan jalkoihin.

Kuntien hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen osaajat ja niihin luodut verkostot voivat siirtyä maakuntiin, joten tässä tilanteessa joudutaan käynnistämään uudelleen osaamisen kerryttäminen ja verkostojen luominen. Säätiöllä on olemassa tämän kaltaista osaamista, joten tässä on myös yksi tulevaisuuden yhteistyömuoto. Toisena haasteena on seutukuntien sisällä olevien kuntien keskinäisen yhteistyön lisääminen hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen palveluiden tuottamisessa. Kunta- ja seutukuntayhteistyön tiivistämiseen tarvitaan eri toimijoiden keskinäistä yhteistyötä ja erityisesti näkyvää vaikuttamistoimintaa.

Kuntien tulisi lähteä toteuttamaan uudentyyppisiä tapoja järjestää palveluita siten, että ne vastaisivat paremmin ikääntyvän väestön, vammaisten ja myös perheiden tarpeisiin. Hoivapalveluita ja kotona asumista tukevia palveluita voitaisiin tarjota paljon monipuolisemmin. Nykyisin ammattilaisen tekemää työtä voitaisiin jakaa siten, että osuuskunnan kautta hankittaisiin matalan osaamistason työtehtäviin tekijöitä. Tämän tyyppinen toiminta edistäisi alueen työllisyyttä ja ennen kaikkea parantaisi sosiaali- ja terveystyövoiman saatavuutta. Samalla heikossa työmarkkina-asemassa oleville henkilöille syntyisi työn tekemisen tilaisuuksia.

Sote- ja maakuntauudistuksessa nostetaan järjestöjen ja pienten toimijoiden kuten Saura-säätiön mahdollisuus tuottaa palveluita hyvin esille. Kuitenkin haasteeksi nousee, ettei järjestötason edustajia ole juuri mukana maakunnallisen palvelurakenteen suunnittelussa ja toimeenpanossa. Miten käytännössä turvataan pienten ja keskisuurten toimijoiden toimintaedellytykset jatkossa. Nyt viimeistään tarvitaan kumppanuuksia ja suurempia palvelukokonaisuuksia samankaltaisia palveluita tuottavien toimijoiden kesken. Lisäksi tarvitaan uudenlaista ajattelumallia yhteistyön tekemisestä ja menestyäkseen on tehtävä yhteistyötä myös yritysten kanssa. Ylipäätään liiketoiminta- ja markkinoinnin osaaminen tulee korostumaan tulevaisuudessa. Työhönvalmennussäätiöissä koettiin juuri markkinoinnin olevan kipupisteenä, joten siihen pitää alkaa satsata jo tässä vaiheessa.

Yhteiskunnallinen yrityssektorin kehittäminen vaatii määrittelyn ja lainsäädäntömuutosten lisäksi myös poliittista tahtoa, esimerkiksi kansallisen kehittämisohjelman kautta. Kehittämisohjelman tulee olla hallintorajat ylittävä ja sen tulisi olla koko hallituskauden kestävä ohjelma. Ohjelma pitäisi sisällään yhteiskunnallisten yritysten rahoituksen kehittämisen, tukirakenteen luomisen ja tutkimusohjelman käynnistämisen sekä sosiaalisten näkökulmien edistämisen julkisissa hankinnoissa. Tämän tyyppisen kehittämisohjelman avulla voitaisiin jatkossa tarjota myös heikossa työmarkkina-asemassa oleville henkilöille työn tekemisen tilaisuuksia ja näin vastata rakennetyöttömyyden haasteeseen. (Pöyhönen ym. 2009, 84-85.)

Sote- ja maakuntauudistus on vielä osin valmisteluvaiheessa, joten opinnäytetyön tieto ja säätiön toimenpide-esitykset pohjautuvat lokakuussa 2016 olemassa olleeseen tietoon. Tästä johtuen tulee niihin suhtautua mahdollisella muutosvarauksella. Tiedostan jo tässä vaiheessa, että opinnäytetyön tulokset tulevat antamaan suuntaviivat Saura-säätiön strategiатыön tekemiseen, vaikka sen tekeminen on erittäin haasteellista tulevien rakenteellisten muutosten johdosta. Tutkimuskysymyksiin saatiin kuitenkin vastaukset ja opinnäytetyön pohjalta saatuja toimenpide-esityksiä tullaan arvioimaan jatkossa säätiön henkilöstön ja hallituksen sekä Kemijärven kaupungin johdon kanssa.

6.2. Uusia jatkotutkimuksen aiheita

Ensimmäisenä jatkotutkimisen kohteena olisi joku Suomesta löytyvä kunta, jossa olisi huomioitu yhteisötalouden tuomat mahdollisuudet joko säätiön tai osuuskunnan kautta. Toisena mielenkiintoisena aiheena olisi selvittää, miten tämän opinnäytetyön tuomat toimenpide-esitykset ovat edenneet sote- ja maakuntauudistuksen tultua voimaan, ja mitä lisäarvoa tämän opinnäytetyön jälkeen tehdyt toimenpiteet ovat tuoneet Saura-säätiön toimintaan ja laajemmin koko Lapin maakuntaan. Kolmantena tutkimusaiheena nostan tämän opinnäytetyön ulkopuolelle jääneen tärkeän teeman eli digitalisaation. Itse en nähnyt sen olevan oleellinen teema oman tutkimusasetelman näkökulmasta, enkä sen johdosta ottanut sitä haastattelun teemoihin. Digitalisaation tuomat mahdollisuudet niin säätiön kuin osuuskunnan näkökulmasta olisi jo yksistään kiinnostava aihe.

6.3. Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Pohdin lopuksi toteuttamani opinnäytetyön eettisyyttä sekä sen pohjalta saatujen tulosten reliabiliteettia eli luotettavuutta ja validiteettia eli pätevyyttä. Tuomen ja Sarajärven mukaan eettisen tarkastelun yksi ulottuvuus on ”hyvä tutkimus” ja tutkimuksen sisäistä johdonmukaisuutta pidetään yhtenä merkittävänä hyvän tutkimuksen kriteerinä. Toisena hyvän tutkimuksen kriteerinä Tuomi ja Sarajärvi esittävät ”eettisen kestävyden”, joka on tutkimuksen luotettavuuden toinen puoli. Eettisellä kestävyydellä Tuomi ja Sarajärvi viittaavat tutkimuksen laatuun, siihen että tutkimussuunnitelma on laadukas ja valittu tutkimusasetelma on sopiva sekä raportointi on tehty hyvin. Heidän mukaan tutkimusaiheen valinta on jo tutkijalle eettinen kysymys. (Tuomi ym. 2009, 127, 129.)

Opinnäytetyön teossa on otettava huomioon monia eettisiä kysymyksiä. Tiedon hankintaan ja julkistamiseen liittyy jo tutkimuseettisiä, yleisesti hyväksytyjä periaatteita. Yksittäisen tutkimuksen tekijän vastuulla on näiden periaatteiden tunteminen ja niiden mukaisesti toimiminen. Eettisesti hyvä tutkimus edellyttää, että sen tekemisessä noudatetaan hyvää tieteellistä käytäntöä. (Hirsjärvi ym. 2007, 23.)

Hyvä tieteellinen käytäntö vaatii tiedeyhteisön tunnustamien toimintatapojen noudattamista, yleistä tarkkuutta sekä huolellisuutta tutkimustyössä ja tulosten esittämisessä. Lisäksi se edellyttää muiden tutkijoiden työn ja saavutusten asianmukaista huomioonottamista, omien tulosten esittämistä oikeassa valossa sekä tieteen kontrolloitavuuden ja avoimuuden periaatteen kunnioittamista. Tieteellisessä toiminnassa väärinkäytökset ilmenevät esimerkiksi tekaistuina tuloksina, tulosten väärentämisenä tai muiden tutkijoiden tekemien tuloksien esittämistä omanaan. (Tuomi ym. 2009, 132 - 153.)

Opinnäytetyössäni olen pyrkinyt huolelliseen ja yleistä tarkkuutta noudattavaan tapaan toimia. Opinnäytetyön teoriaosuuden kirjoittamisessa olen pyrkinyt otta-
maan mukaan vain luotettaviksi havaitsemiani lähteitä. Teoriaa kirjoittaessani olen noudattanut hyviä tieteellisiä käytäntöjä olemalla erityisen tarkka etenkin lähde- ja tekstiviitteiden kohdalla. Olen laittanut viitteet siten, että alkuperäisen

tekijän nimi esiintyy tekstissä. Lisäksi olen pyrkinyt työssäni mahdollisimman suureen johdonmukaisuuteen niin opinnäytetyön rakenteen kuin sen analysoinnin ja tutkimusraportin kirjoittamisessa.

Olen tehnyt opinnäytetyötäni lähes vuoden ajan, joten opinnäytetyön huolelliseen suunnitteluun ja toteutukseen on ollut riittävästi aikaa, joka on laadullisen tutkimuksen perusvaatimus. (Tuomi ym. 2009, 140 - 142.) Toisaalta haasteena on ollut, että olemassa oleva tieto sote- ja maakuntauudistuksesta on opinnäytetyön tekemisen aikana koko ajan tarkentunut. Oma pitkä työllisyyden edistämisen palveluiden kehittämis- ja työkokemus sekä reilun puolentoista vuoden aikainen työkokemus työhönvalmennussäätiön toimitusjohtajan roolissa ovat auttaneet minua tämän opinnäytetyön tekemisessä.

Jokaisen opinnäytetyön kohdalla on arvioitava myös tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Laadullisen tutkimuksen pääasiallinen luotettavuuden kriteeri on tutkija itse, ja näin opinnäytetyön luotettavuutta lisää tutkijan tarkka selostus opinnäytetyön toteuttamisesta sen kaikissa vaiheissa. Opinnäytetyössä käytetyt menetelmät eivät aina vastaa todellisuutta, joita tutkija luulee tutkivansa. Tutkittavat voivat esimerkiksi ymmärtää haastattelukysymykset eri tavoin kuin tutkija. Jos tutkija käsittelee saatuja kyselytutkimuksen tuloksia alkuperäisen ajattelumallinsa mukaisesti, tuloksia ei voida pitää pätevinä ja tosina. Tämän vuoksi on tärkeää, että tutkija asettaa tarkkoja tavoitteita tutkimukselleen. Aineiston hankinnan olosuhteet olisi kerrottava selvästi ja totuudenmukaisesti. Luotettavuuteen vaikuttavat myös tutkimuksen tiedonantajat, joten on perusteltavaa tietää, miten tutkimukseen osallistujat valittiin, miten heihin otettiin yhteyttä ja kuinka monta henkilöä tutkimukseen osallistui. (Hirsjärvi ym. 2007, 226 - 227; Tuomi ym. 2009, 140 - 141.)

Yleensä opinnäytetyön eettisyyteen kuuluu myös se, että haastateltavien henkilöiden persoonallisuus ei paljastu. Oma tutkimus oli hieman erityyppinen ja sain jokaiselta haastateltavalta luvan käyttää heidän nimiään opinnäytetyössäni. Tämä oli mielestäni välttämätöntä tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi, koska tutkimastani ilmiöstä ei ollut saatavilla aiempaa tutkimustietoa. Käytin opin-

näytetyössäni pääsääntöisesti alle kymmenen (10) vuotta vanhoja lähdemateriaaleja, sillä Hirsjärven ym. (2007, 109) mukaan tutkimustieto muuttuu nopeasti monilla tiedonaloilla.

Olen pyrkinyt omassa opinnäytetyössäni noudattamaan hyvän tieteellisen käytännön periaatteita, kuten rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkaavaisuutta. Luotettavuuden lisäämiseksi olen kuvannut oman opinnäytetyöprosessin mahdollisimman tarkasti kohdassa kaksi opinnäytetyön toteuttaminen. Luokittelujen tekeminen on kerätyn aineiston analyysissä tärkeää ja miltä pohjalta ja millaisin perustein luokittelu on syntynyt. Opinnäytetyön lopussa olen tulosten pohdinnalla ja oman kokemuksen näkökulmasta tehnyt Saura-säätiön toimenpide-esitykset strategiatyön pohjaksi. (Tuomi ym. 2009, 131 - 137.)

Teemahaastattelun heikkouksena pidetään mahdollisesti väärin syntyneitä tulintoja, joita haastattelijalle voi tulla, mikäli teemahaastattelu lähtee poikkeamaan aiheen ulkopuolelle. Itse en pyrkinyt ohjailemaan haastattelun kulkua, vaan annoin haastateltavien puhua omaan tahtiin ja ainoastaan tehden väliin tarkentavia kysymyksiä. Teemahaastattelun toisena heikkoutena voi olla haastattelijan omat ennakkoluulot ja -odotukset haastateltavasta ihmisestä tai tutkittavasta ilmiöstä. Suoritin haastattelut ennakkoluulottomalla asenteella ja pyrin välttämään johdattelevia kysymyksiä. (Tuomi ym. 2009, 76.)

Koskinen (2006) kuitenkin muistuttaa, että SWOT –analyysin tiedot vanhenevat, joten niitä tulee päivittää samoin kuin säätiön strategian tueksi laadittua toimenpideohjelman. SWOT -analyysi ei voi olla ainoa analyysityökalu vaan sen rinnalla on hyvä tiedostaa toimintaympäristön tilanne esimerkiksi asiakaspalautteen avulla. Koskinen toteaa myös, että SWOT –analyysi kuitenkin perustuu vain sen laatijan tietoon ja tämä tieto voi tukeutua myös väärin olettamuksiin. (Koskinen 2006, 36-37, 75). Tässä opinnäytetyössä tieto on kerätty eri työhönvalmennussäätiöiden johtotehtävissä ja osuuskuntatoiminnan parissa toimivilta asiantuntijoilta. Opinnäytetyön tulosten luotettavuutta heikentää se, että tein opinnäytetyön teemahaastattelut kesällä 2016 ja Saura-säätiön toimenpide-esitykset syksyllä 2016, jolloin minulla oli huomattavasti enemmän tietoa sote- ja maakuntauudistuksen toimenpiteistä kuin haastateltavilla.

Opinnäytetyön punaisena lankana on ollut oman pitkän työhistorian kautta hankkimani osaaminen ja tietopohja. Toisaalta oman kokemuksen kautta saatu näkemys on omaa tulkintaa siitä, miten työhön kuntoutuksen ja työllistymistä edistäviä palveluita tulee järjestää. Sen sijaan varauksella on suhtauduttava Saura-säätiön tuleviin toimenpide-esityksiin, sillä sote- ja maakuntauudistuksesta tuleva tieto voi vielä muuttua, ja tilannetta on jatkossa tarkasteltava muuttuvan tiedon pohjalta uudelleen.

Hirsjärven mukaan tutkimuksen reliabiliteetti kuvaa saatujen mittaustulosten toistettavuutta eli kykyä muodostaa ei-sattumanvaraan perustuvia tuloksia. Tutkimuksen luotettavuus voidaan muun muassa todeta, jos kaksi tutkimukseen osallistunutta arvioitsijaa päätyvät samanlaiseen tulokseen tai mikäli sama tutkimus toteutetaan eri tutkimuskerroilla samalle henkilölle. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden parantamiseksi on tärkeää kuvata tutkimuksen eri vaiheiden toteutus mahdollisimman selkeästi, tarkasti ja totuudenmukaisesti. Lisäksi kerätyn aineiston analyysissä tärkeää on luokittelujen tekeminen sekä miltä pohjalta ja millaisin perustein luokittelu on syntynyt. Tutkimuksen validiteetti taas mittaa tutkimuksen pätevyyttä eli onko tutkimukseen valituilla mittareilla ja menetelmillä kykyä mitata juuri sitä, mitä tutkimuksella haluttiin tavoitella. Tutkimuksen validiutta voidaan parantaa käyttämällä useita tutkimusmenetelmiä. Voidaan puhua niin sanotusta monimetodisesta lähestymistavasta. (Hirsjärvi ym. 2004, 216-218.)

Opinnäytetyössä tutkimuksen validiutta parantaa eri tutkimusmenetelmien käyttö rinnakkain. Työssäni käytetty aineisto on myös monipuolista ja ajantasaista. Tutkimuksen toteutus on reliabiliteetin parantamiseksi kuvattu tarkasti ja totuudenmukaisesti. Tutkimusaineiston analyysi perustuu saatujen tulosten tarkkaan luokitteluun ja teemoitteluun. Analyysin pohjana on käytetty kahta eri analysointimenetelmää, perinteistä nelikenttä SWOT -analyysiä sekä laajennettua 8-kenttä SWOT -analyysiä saatujen tulosten käsittelemiseksi mahdollisimman monipuolisesti ja eri näkökulmista. Tutkimus on toistettavissa samoilla analyyseillä ja aineistoilla. Tutkimuksen tulokset voivat kuitenkin vaihdella, sillä kehittävässä työntutkimuksessa tuloksiin vaikuttavat tutkijan omat näkemykset kuin myös tässä tutkimuksessa valituille asiantuntijoille toteutetut teemahaastattelut. Haastattelujen pohjalta saadut tulokset olisivat voineet olla erilaiset, mikäli haastateltaviksi olisivat valikoituneet eri asiantuntijat tai haastateltu joukko olisi ollut laajempi.

LÄHTEET

Anttila, Pirkko 2005. Ilmaisu, Teos, Tekeminen ja Tutkiva toiminta. Akatiimi Oy, Hamina.

Arnkil R., Spangar T., Nieminen J., Pitkänen S., Karjalainen J. & Aho S. 2003. Missä lymyävät hyvät käytännöt. Viitattu 25.5.2016.
http://www.rakennerahastot.fi/vanhat_sivut/rakennerahastot/tiedostot/esr_julkaisut_2000_2006/tutkimukset_ja_selvitykset/02_10-03_missä_lymyävät_hyvät_käytännöt_rakennetyottomyys_ja_hyvät_käytännöt_rakennerahastoissa.pdf

Engeström, Y. 1995. Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita. Painatuskeskus, Helsinki.

Heikkinen, H.L.T. & Jyrkämä, J 1999. Mitä on toimintatutkimus. Teoksessa: Aaltola, J. & Heikkinen, H L. T.(toim.) & Huttunen, R. (toim.) & Jyrkämä, J. & Kakori, L. & Kiviniemi, K. & Lahtonen, M. & Moilanen, P. (toim.) & Syrjälä, L. 1999. Siinä tutkija missä tekijä – Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. WSOY-kirjapainoyksikkö, Juva.

Heikkinen, H. L. T. 2006. Toimintatutkimus – Toiminnan ja ajattelun taitoa. Teoksessa: Hakala, J.T., Eskola, J., Vastamäki, J., Siekkinen, K., Åhlberg, M., Ropo, E., Valli, R., Grönfors, M., Aarnos, E., Saarela-Kinnunen, M., Heikkinen, H. L. T., Niikko, A. & Syrjälä L.. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. WS Bookwell Oy, Juva.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Tammi, Helsinki.

Holm, P. & Vihriälä, V. 2002. Matalan tuottavuuden työn tuki - Tarpeellinen keino työllisyyden parantamiseksi Suomessa. Viitattu 25.12.2013.
<http://www.yrittajat.fi/File/b4ecde56-c868-4255-874e-96e504a2aff0/tyollisyys-tuki.pdf>

Impacts of the EES. 2002. National evaluation of the effects of the European Employment Strategy in Finland. Euroopan työllisyysstrategian vaikutusten kansallinen arviointi. Final report. Ministry of Labour.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä – Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Tampereen Yliopistopaino Oy, Tampere.

Keskitalo, E. & Karjalainen, V. 2013. Mitä on aktivointi ja aktiivipolitiikka. Teoksessa: Björklund, L., Hallamaa, J., Hämäläinen, K., Julkunen, R, Keskitalo, E. (toim.), Karjalainen, V. (toim.), Kotkas, T., Saikku, P. & Sihto, M. 2013. Kaikki tyouralla - Työttömien aktiivipolitiikkaa Suomessa. Terveiden ja hyvinvoinninlaitos. Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy, Tampere.
 Viitattu 12.3.2014.
https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/104433/URN_ISBN_978-952-245-888-9.pdf?sequence=1

Kietäväinen, T., Vuorento, R. & Lindberg, E. 2013. Vaikeasti työllistyvät –yhteinen haaste. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu: Työvoimapolitiittinen aikakauskirja 1/2013, Helsinki. Viitattu 23.12.2013.
http://www.tem.fi/ajankohtaista/lehdet/tyopoliittinen_aikakauskirja/tyopoliittinen_aikakauskirja_1_2011

Kilpinen K., Perälä J., Perälä S. & Viertola, J. 2015. Säätiön toiminta ja talous. Printon Trukikoda AS, Tallinna.

Koskinen, K. 2006. Johda yrityksesi osaamista. Dark Oy, Vantaa. Viitattu 22.4.2016.
http://www.tuottavuustyoy.fi/files/130/Johda_yrityksesi_osaamista.pdf

Kuula, A. 2001. Toimintatutkimus. 2. painos. Tammer-Paino Oy, Tampere.

Kuusela, P. 2005. Realistinen toimintatutkimus? Toimintatutkimus, työorganisaatiot ja realismi. Edita Prima Oy, Helsinki.

Laakso A. & Lehtinen R. 2014. Tulevaisuutta tekemään – työpajatyöskentelyn metodiopas. Hämeen ammattikorkeakoulu, Hämeenlinna.

Laurinkari, J. 2010. Yhteisötalous hyvinvoinnin tukena. Kansan Sivistystyön Liitto KSL ry, Helsinki. Viitattu 23.4.2016.
<http://www.ksl.fi/wp-content/uploads/2013/11/yhteisotalous-hyvinvoinnin-tukena.pdf>

Laurinkari, J. & Pattiniemi, P. 2011. Valtio vetäytyy hyvinvointipolitiikan toteuttamisesta - mitä tilalle? Kansan Sivistystyön Liitto KSL ry, Helsinki. Viitattu 23.4.2016.
http://www.ksl.fi/images/stories/laurinkari_pattiniemi_hyvinvointi.pdf

Lehtola, P. 2016. Itä-Lapin työhönvalmennus –säätiön toimintasuunnitelma 2016.

Mannila S., Valjakka S. & Ala-Kauhaluoma M. 2001. Työelämäkynnysten ylittäminen harvaan asutuilla alueilla. ESR-projektien hyvät käytännöt. Työministeriö. Viitattu 22.4.2016.
http://www.rakennerrahastot.fi/vanhat_sivut/rakennerrahastot/tiedostot/esr_julkaisut_2000_2006/tutkimukset_ja_selvitykset/02_10-03_missa_lymyvat_hyvät_kaytannot_rakennetyottomuus_ja_hyvät_kaytannot_rakennerrahastoissa.pdf

Moisander, J. & Valtonen, A. 2006. Qualitative Marketing Research. Sage Publications Ltd. 73 Nordic Growth Entrepreneurship Review 2012. Viitattu 5.5.2016.
<http://www.nordicinnovation.org/publications>

Nokkala, T., Tirronen, J. & Hölltä, S. 2007. Konsortio, federaatio ja yhdistyminen – kansainvälinen taustaselvitys korkeakoulujen yhteistyömuodoista. Opetusministeriö. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä. Viitattu 15.10.2016.

<http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2007/liitteet/tr21.pdf?lang=fi>

Ojansalo S., Moilanen T. & Ritalahti J. 2009. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy, Helsinki.

Peltokoski J. & Moilanen H. 2015. Osuuskunnat ja uusi osuuskuntaliike. Teoksessa Jakonen M. (toim.), Silvasti T. (toim.), Toivanen T., Venäläinen J., Vaden T., Kaitila M., Pyykkönen M., Tykkyläinen S., Lahti V-M., Peltokoski J., Moilanen J., Alhojärvi T., Ryyänen S., Toivakainen N., Van Der Wekker R., Alaja A., Järvensivu P., Perkiö J. & Kalaoja J. 2014. Talouden uudet muodot. InPrint, Riika.

Pättiniemi, P. 2006. Mitä on yhteisötalous. Teoksessa V. Grönberg (toim.) Yhteisötalous ja sosiaalinen yrittäjäyys. StakesSosiaalisten yritysten kansallinen teematyö, Euroopan sosiaalirahasto ESR, Stakes, Helsinki.

Pöysti, T. 2016a. Sote- ja maakuntauudistuksen toimeenpano. Viitattu 25.10.2016
<http://www.slideshare.net/stmslide/sote-ja-maakuntauudistus-toimeenpano-2282016>

Pöysti T. 2016b. Johtaminen uusissa sote-palveluissa. Viitattu 25.10.2016.
<http://www.slideshare.net/stmslide/poysti-inhimillinen-sote-johtaminen-2052016>

Salminen, J. 2008. 7 askelta strategiasta tuloksiin. Talentum Media OY, Helsinki.

Saura-säätiön entisen Itä-Lapin työhönvalmennus-säätiön säännöt 2016.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2013. Osatyökykyisten työllistymisen edistäminen - Toimintaohjelmaa valmisteleavan työryhmän välimietintö. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2013:6. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 14.2.2016
<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/112047/URN%3ANBN%3Afi-fe201504223248.pdf?sequence=1>

Sote- ja maakuntauudistus 2016a. Sosiaali- ja terveysministeriö & Valtionvarainministeriö. Viitattu 1.8.2016.
<http://alueuudistus.fi/soteuudistus/usein-kysytya>

Sote- ja maakuntauudistus 2016b. Sosiaali- ja terveysministeriö & Valtionvarainministeriö. Viitattu 25.10.2016.
<http://alueuudistus.fi/documents/1477425/2969580/Tiivistelm%C3%A4+hallituksen+lakiluonnosten+keskeisist%C3%A4+asioista+29.6.2016+sote-+ja+maakuntauudistus>

Suikkanen, Viinamäki & Selkälä 2014. Itä-Lapin seutukunnan hyvinvointibaro-metri 2013. Rovaniemi: Lapin ammattikorkeakoulu. Sarja A. Viitattu 30.10.2016.
<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/80101/Viina-maki%20A%201%202014.pdf?sequence=4>

Säätiölaki 24.4.2015/487.

Tirronen J. 2006. Korkeakoulujen välisen yhteistyön muodot konsortio, federaatio ja yhdistyminen. Viitattu 15.10.2016.
http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_951-27-0125-1/urn_isbn_951-27-0125-1.pdf

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi, Helsinki.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Valtiontalouden tarkastusviraston tarkastuskertomus 2011. Pitkäaikaistyöttömien työllistyminen ja syrjäytymisen ehkäisy. Edita Prima Oy, Helsinki. Viitattu 4.4.2016.
https://www.vtv.fi/files/2650/2292011_Pitkaaikaistyottomien_tyollistymisen_netti.PDF

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Otavan kirjapaino Oy, Keuruu.

Wang T. 2013. Yritä edes! Yrittäjyys yrittäjän näkökulmasta. Laurean ammattikorkeakoulu. Yrittäjyys ja liiketoiminnan kehittäminen YAMK. Otaniemi.

Yritys- ja teollisuustoiminta SBA-tiedote Suomi 2014, 2016. Viitattu 7.10.2016.
<https://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0ahUKEwiqutvEIM7PAhXjFJoKHQFCD30QFggzMAI&url=http%3A%2F%2Fec.europa.eu%2FDocsRoom%2Fdocuments%2F16121%2Fat-tachments%2F11%2Ftranslations%2Ffi%2Frenditions%2Fpdf&usg=AFQjCNH3YHed4EMY-NDmPuUrRPE05AqPng&cad=rja>

LIITE 1. Opinnäytetyön teemahaastattelun teemat

Tutkimuksen teemat ovat:

Säätiön/osuuskunnan joustavuus / joustamattomuus

Kilpailutus / Kilpailukyky / Kilpailuetu

Henkilöstöressit

Toiminta-ajatus / Liikeidea

Pääoman lähteet / Rahoituspohja

Toimintaympäristö

Säätiön / Osuuskunnan hallinto

Johtaminen ja sisäinen kehittäminen

Taloushallinto

Henkilöstöhallinto

Viestintä: Tiedostus ja markkinointi

Kehittäminen