



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

TYÖINTEGROIVA YHTEISKUNNALLINEN YRITTÄJYYS

Vaikeasti työllistyvien työllistämisen toimintamalli Kulttuurikahvila Laikulle

Henriikka Forsman

Opinnäytetyö
Marraskuu 2018
Tradenomi
Yrittäjyys ja tiiminjohtaminen



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Yrittäjyys ja tiimijohtaminen

FORSMAN HENRIKKA:

Työintegroiva yhteiskunnallinen yrittäjyys
Vaikeasti työllistyvien työllistämisen toimintamalli Kulttuurikahvila Laikulle

Opinnäytetyö 48 sivua
Marraskuu 2018

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli ymmärtää työintegroivan yhteiskunnallisen yrityksen toimintaa sekä selvittää vaikeasti työllistyvien työllistämisen hyödyt, haasteet sekä riskit ja sitä kautta yrityksen liiketoiminnallinen kannattavuus.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda laadullisen tutkimuksen avulla monistettava sekä yleishyödyllinen toimintamalli, jonka avulla työn toimeksiantaja Kulttuurikahvila Laikku tai mikä tahansa muu yritys voi aloittaa työintegroivana yhteiskunnallisena yrityksenä toimimisen työllistämällä vaikeasti työllistyviä. Työn liitteenä oleva toimintamalli luotiin tutkimuksessa saatuihin tietoihin sekä opinnäytetyön teoriaosuuteen perustuen. Tutkimusmenetelmänä päädyttiin käyttämään teemahaastattelua.

Tutkimustulokset osoittivat että, työintegroivassa yhteiskunnallisessa yrittämisessä on paljon haasteita ja riskejä, mutta hyvällä suunnittelulla ja budjetoinnilla on mahdollista rakentaa siitä kannattavaa liiketoimintaa. Kaikissa haastatteluissa nousi esille suurimpana haasteena liiketoiminnallinen kannattavuus ja siihen panostaminen. Myös palkkatukien tärkeyttä ja välttämättömyyttä vaikeasti työllistyvien työllistämiseksi korostettiin jokaisessa haastattelussa.

Johtopäätöksenä on, että vaikeasti työllistettäviä työllistäessä yrityksen perusrakenteet tulee olla kunnossa. Liikeidea, liiketoimintasuunnitelma, markkinointisuunnitelma ja budjetointi ovat kaiken lähtökohta. Valmisteluvaiheessa erityistä huomiota tulee kiinnittää työllistettävän ryhmän tarkkaan rajaukseen, yhteistyökumppaneiden kartoitukseen ja valintaan, rekrytointiin, tarkan perehdyttämissuunnitelman luomiseen sekä hallinnollisten töiden suurempaan määrään kuin normaalissa yrityksessä. Ennen kuin yrityksen liiketoiminta on kannattavaa ei vaikeasti työllistyvien työllistämistä ole kannattavaa aloittaa. Jokaisen yrityksen tulee luoda oma toimintamalli ja oma positiivinen polku, jonka avulla vaikeasti työllistyvien taitoja ja ammattitaitoa kehitetään ja sitä kautta luodaan valmiudet siirtyä välityömarkkinoilta avoimille työmarkkinoille.

Asiasanat: työintegroiva yhteiskunnallinen yrittäjyys, yhteiskunnallinen yrittäjyys, sosiaalinen yrittäjyys, vaikeasti työllistyvä

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration
Entrepreneurship and Team Leadership

FORSMAN HENRIIKKA:

A Work Integration Social Enterprise
A Model for Employing Hard-to-Employ People at Kulttuurikahvila Laikku
Bachelor's thesis 48 pages
November 2018

The aim of this thesis was to understand what a work integration social enterprise is and find out what the benefits, challenges and risks are when a company employs hard-to-employ people. The aim was also to find out if it is possible to start a profitable work integration social enterprise. The thesis was commissioned by Kulttuurikahvila Laikku, which is a new coffee shop in the center of Tampere and wants to start employing hard-to-employ people.

The purpose of this thesis was to build a model to help employ hard-to-employ people for Kulttuurikahvila Laikku or for any company. The data for this thesis were collected by interviewing people who work for a work integration social enterprise. The model that is attached in this thesis was built based on the interviews and the theoretical part of this thesis.

The results showed that there are many challenges and risks in the work integration social enterprise. However, it is possible to build a profitable work integration social enterprise with accurate planning and budgeting. Every interviewee pointed out that the biggest challenge was to make the business profitable. The pay subsidies are also necessary when employing hard-to-employ employees.

The conclusions are that when a company is planning to employ hard-to-employ people the foundation of the company should be solid. The business idea, the business plan, the marketing plan and budgeting are where it all begins. During the preparation phase, attention should be paid to: the group that the company decides to employ, the partners who help find the hard-to-employ employees, recruitment, an orientation plan and the bigger amount of administrative work. Before the business is profitable, it is unwise to start employing hard-to-employ people. Each company should create its own model to employ hard-to-employ employees.

Key words: work integration social enterprise, social enterprise, hard-to-employ employees

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Työn tausta.....	6
1.2	Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimusmenetelmät.....	6
1.3	Työn rakenne	7
2	YHTEISKUNNALLINEN YRITTÄJYYS.....	8
2.1	Mitä on yhteiskunnallinen yrittäjyys?.....	8
2.2	Yhteiskunnallinen yrittäjyys kansainvälisesti.....	10
2.3	Yhteiskunnallinen yrittäjyys Suomessa	11
2.4	Yhteiskunnallisen yrittäjyyden lainsäädäntö Suomessa	13
2.5	Sosiaalisesta yrittäjyydestä työintegroivaan yhteiskunnalliseen yrittäjyyteen	14
3	VAIKEASTI TYÖLLISTYVÄ TYÖNTEKIJÄNÄ	16
3.1	Vaikeasti työllistyvä	16
3.2	Välityömarkkinat	17
3.2.1	Palkkatuki.....	17
3.2.2	Työkokeilu	19
3.2.3	Työhönvalmennus	19
3.3	Työn merkitys	20
4	TALOUELLINEN NÄKÖKULMA	22
4.1	Työintegroivan yhteiskunnallisen yrityksen talous	22
4.2	Kannattavuus	23
4.3	Kassavirta.....	23
5	TOIMINTAMALLIN KEHITTÄMINEN	25
5.1	Toimintamalli.....	25
5.2	Laadullinen tutkimus	26
5.3	Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät	27
5.4	Teemahaastattelu	28
5.5	Tulosten analysointi	30
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET	33
6.1	Haastateltavien yritysten taustat	33
6.2	Toiminnan aloitus ja toimintamallin luominen.....	33
6.3	Vaikeasti työllistyvien työllistämisen suurimmat haasteet.....	37
6.4	Taloudelliset tuet.....	38
6.5	Vaikeasti työllistyvien työllistämisen hyödyt.....	39
6.6	Lain sosiaalisista yrityksistä vaikutus vaikeasti työllistyvien työllistämiseen	40
6.7	Mitä tukitoimia yritykset kaipaavat lisää työllistämisen tueksi.....	40
7	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	41

7.1 Johtopäätökset.....	41
7.2 Toimintamallin luominen	42
7.3 Jatkotutkimusaiheet	45
7.4 Tutkimuksen luotettavuus.....	45
LÄHTEET.....	47

1 JOHDANTO

1.1 Työn tausta

Opinnäytetyön toimeksiantajana on keväällä 2018 Tampereen keskustaan avattu Kulttuurikahvila Laikku. Kulttuurikahvila Laikku sijaitsee Tampereen kaupungin hallinnoiman Kulttuuritalo Laikun toisessa kerroksessa. Kahvilan yrittäjät ovat solmineet käyttöoikeussopimuksen Tampereen Kaupungin kanssa. Kulttuurikahvila Laikku on saanut alkunsa unelmasta perustaa kahvila, joka työllistäisi vaikeasti työllistyviä kahvilatyön avulla työelämään. Tässä opinnäytetyössä yrityksestä, joka työllistää vaikeasti työllistyviä työttömiä käytetään nimitystä työntegroiva yhteiskunnallinen yritys.

Opinnäytetyön toteuttaminen on lähtenyt liikkeelle Kulttuurikahvila Laikun haasteista aloittaa toimiminen työntegroivana yhteiskunnallisena yrityksenä. Yrittäjien kaikki aika on kulunut avajaisten jälkeen perus kahvilatoimintojen sujuvuuden kehittämiseen. Suurimmaksi haasteeksi vaikeasti työllistyvien työllistämiseksi on noussut taloudelliset haasteet. Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite kumpuavat näistä haasteista.

Jotta Kulttuurikahvila Laikku pystyisi aloittamaan työntegroivana yhteiskunnallisena yrityksenä toimimisen, haluavat kahvilan yrittäjät selvittää miten jo tällä hetkellä toimivat työntegroivat yhteiskunnalliset yritykset ovat aloittaneet toimintansa, millaisia haasteita heillä on ollut ja miten he ovat nämä haasteet ratkaisseet. Tietoa päädyttiin keräämään yrittäjiltä, joiden yritykset työllistävät vaikeasti työllistyviä työttömiä. Saadun tiedon avulla tutkimuksen toteuttaja koostaa toimintamallin, jonka avulla Kulttuurikahvila Laikku voi aloittaa vaikeasti työllistyvien työttömien työllistämisen.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää työntegroivan yhteiskunnallisen yrityksen toimintaa sekä selvittää vaikeasti työllistyvien työllistämisen hyödyt, haasteet sekä riskit ja sitä kautta yrityksen liiketoiminnallinen kannattavuus. Tarkoituksena on luoda monistetava sekä yleishyödyllinen toimintamalli, jonka avulla Kulttuurikahvila Laikku tai mikä tahansa yritys voi aloittaa työntegroivana yhteiskunnallisena yrityksenä toimimisen.

Tutkimuskysymyksinä ovat:

- Miten muut yritykset, jotka työllistävät vaikeasti työllistyviä työttömiä ovat aloittaneet toimintansa ja luoneet toimintamallinsa?
- Mitkä ovat suurimmat haasteet vaikeasti työllistyvien työttömien työllistämisessä?
- Miten laki sosiaalisesta yrittäjyydestä on vaikuttanut? Tuleeko mahdollinen lakimuutos vaikuttamaan yrityksen toimintaan?
- Millainen rooli julkisella sektorilla ja erilaisilla tuilla on ollut yritykselle?
- Millaisia tukitoimia yrittäjä kaipaisi lisää?

Toimintamallia lähdetään kehittämään laadullisena tutkimuksena. Laadullinen tutkimus toteutetaan teemahaastatteluiden kautta, jotka toteutetaan yrittäjille, jotka työllistävät vaikeasti työllistyviä työttömiä. Toimintamalli rakennetaan teemahaastatteluiden saatujen tulosten perusteella. Luvussa 5 käsitellään tarkemmin valittua tutkimuksellista lähestymistapaa sekä tutkimusmenetelmiä.

1.3 Työn rakenne

Työn johdannossa käsitellään työn tausta, tavoite ja tarkoitus. Näiden lisäksi esitellään lyhyesti työn tutkimukselliset lähtökohdat ja teoreettinen viitekehys. Työn teoreettinen viitekehys käsitellään luvuissa 2, 3 ja 4. Teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään yhteiskunnallista yrittäjyyttä, vaikeasti työllistyviä työntekijöitä sekä taloudellista näkökulmaa yhteiskunnalliseen yrittäjyyteen.

Luvussa 5 käsitellään toimintamallin kehittämistä sekä tarkastellaan tutkimusmenetelmiä, joita työssä käytetään sekä tutkimuksen käytännön toteutusta. Työn empiriaosuus käsitellään luvuissa 6 ja 7. Luvussa 6 analysoidaan tutkimuksesta saadut tulokset ja luvussa 7 jatketaan johtopäätöksillä, jotka on pohjattu tutkimuksen tuloksiin ja teoriaosuuteen. Johtopäätöksissä esitellään luotu toimintamalli (kuva 1). Lisäksi luvussa 7 esitellään mahdolliset jatkotutkimusaiheet ja tutkimuksen reliäabelius sekä validius.

2 YHTEISKUNNALLINEN YRITTÄJYYS

Tässä luvussa käsitellään yhteiskunnallisen yrittäjyyden määritelmää eri lähteiden perusteella ja eri näkökulmista, yhteiskunnallista yrittäjyyttä kansainvälisesti sekä yhteiskunnallista yrittäjyyttä ja sen lainsäädäntöä Suomessa. Lopuksi määritellään tyointegroiva yhteiskunnallinen yrittäjyys.

2.1 Mitä on yhteiskunnallinen yrittäjyys?

”Yritys on ihmisten perustama ja johtama organisaatio, jonka liiketoiminta on väline omistajien sille määrittelemien tavoitteiden toteuttamiseksi.” -Saila Tykkyläinen (Tykkyläinen 2015, 144.)

Vuonna 2011 saavutettiin yhteiskunnalliselle yrittäjyydelle tärkeä etappi, kun Euroopan komissio antoi tiedonantonsa The Social Business Initiative (SBI). SBI on lyhyen ajan toimintasuunnitelma yhteiskunnallisten yritysten kehittämisen tueksi. Se sisältää yksitoista päämittaria jotka on jaettu kolmeen teemaan. Nämä teemat ovat: yhteiskunnallisen rahoituksen saamisen helpottaminen yhteiskunnallisille yrityksille, yhteiskunnallisten yritysten näkyvyyden lisääminen sekä lainsäädännön muuttaminen suotuisammaksi yhteiskunnallisille yrityksille. (European Commission 2018.)

SBI määrittelee yhteiskunnallisen yrittäjyyden niin, että yhteiskunnallisen yrityksen kaupallisen toiminnan tulee perustua sosiaalisen tai yhteiskunnallisen päämäärän saavuttamiseen. Tämä ilmenee usein yrityksen toiminnan kehittämisenä, jolloin voitosta yli puolet tulee investoida uudelleen sosiaalisen tai yhteiskunnallisen päämäärän saavuttamiseen. Myöhemmin haluttiin saada aikaan täsmällisempi määritelmä, jolloin säädettiin EaSI-asetus, jonka mukaan yhteiskunnallisen yrityksen yhtiöjärjestyksessä, säännöissä tai oikeudellisessa asiakirjassa tulee olla mainittuna pyrkimys ensisijaisesti saavuttaa mittavissa olevia myönteisiä sosiaalisia tai yhteiskunnallisia vaikutuksia ennemmin kuin tuottaa voittoa omistajilleen, jäsenilleen ja osakkailleen. Voitto tulee käyttää ensisijaisesti päätavoitteeseen pyrkimiseen eli yhteiskunnallisen ja sosiaalisen päämäärän tavoittamiseen. Yhteiskunnallista yritystä tulee johtaa yrittäjähenkisesti, vastuullisesti sekä avoimesti ja sen johtamiseen tulee osallistua myös työntekijät, asiakkaat sekä muut sidosryhmät. (Viljanen & Juuti 2018, 32-33.)

Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra on ollut mukana kehittämässä yhteiskunnallista yrittäjyyttä Suomessa. Sitra määrittelee yhteiskunnallisen yrittäjyyden kolmen kohdan kautta, joiden tulee kaikkien toteutua. Jotta yritystä voi kutsua yhteiskunnalliseksi yritykseksi tulee yrityksen perustehtävänä olla jonkin tai joidenkin yhteiskunnallisten ongelmien ratkaiseminen ja yhteiskunnallisten tavoitteiden toteuttaminen. Yrityksen tulee myös käyttää enemmän kuin puolet sen voitosta yrityksen tavoitteiden ja toiminta-ajatuksen edistämiseen sekä yrityksen toiminnan kehittämiseen, vaikka ne eivät olisi liiketaloudellisesti kannattavia. Lisäksi yrityksen perustajien tulee olla henkilöitä, joita yrittäjyys kiinnostaa juuri yhteiskunnallisesta näkökulmasta eikä niinkään liiketaloudellisesta voiton maksimoinnin näkökulmasta. (SITRA 2018.)

Yhteiskunnallista yrittäjyyttä määriteltessä suurin virhe tapahtuu usein sen sekoittamisessa sosiaaliseen yrittäjyyteen. Varsinkin suomen kielessä jossa englanninkielinen termi *social enterprise* käännetään usein helposti sosiaaliseksi yritykseksi, vaikka se tarkoittaa kin yhteiskunnallista yritystä. Suomessa lainsäädäntö kohdistuu vain sosiaaliseen yrittäjyyteen ja sen lainsäädäntö on muutosvaiheessa juuri tällä hetkellä. (Viljanen & Juuti 2018, 33-34.) Sosiaalista yrittäjyyttä ja sen lainsäädännöllistä muutosta käsittelemässä opinnäytetyössä kappaleessa 2.5 Sosiaalisesta yrittäjyydestä työntegroivaan yhteiskunnalliseen yrittäjyyteen.

Yhteiskunnallinen yritys erottuu perinteisistä yrityksistä tavoitteidensa ja päämääränsä myötä. Yhteiskunnallisen yrityksen päämääräksi on asetettu jonkin yhteiskunnallisen ongelman ratkaisu tai kehittäminen. Tällaisia yhteiskunnallisia ongelmia voi olla esimerkiksi pitkäaikaistyöttömyys, teollisuuden jätteet, vanhusten itsemääräämisoikeus tai kyläyhteisön omavaraisuus. Voiton maksimoinnin sijaan yhteiskunnalliset yritykset ovat kiinnostuneita yhteiskuntaan vaikuttamisesta ja yhteiskunnan kehittämisestä. Yrityksen voitoista suurin osa käytetään päämäärään ja tavoitteisiin pääsemiseksi tai yhteiskunnalliseen hyväntekeväisyyteen. Tällaista hyväntekeväisyyttä voi olla esimerkiksi vammaisten oikeuksia edistävän työn tukeminen tai tuulivoimarakentamiseen investoiminen. Jotta yritys voi olla uskottava yhteiskunnallinen yritys tulee sen toiminnan olla läpinäkyvää ja avointa. (Tykkyläinen 2015, 145.)

Yhteiskunnallisista yrityksistä puhuttaessa ajatellaan helposti ainoastaan sosiaali- ja terveysalan yrityksiä. Yhteiskunnallista yrittäjyyttä voi kuitenkin rakentaa minkä tahansa

yhteiskunnallisen epäkohdan tai mahdollisuuden ympärille. Tällaisia toimialoja on sosiaali- ja terveysalan lisäksi esimerkiksi kulttuurialalla, koulutuksessa, hyvinvointialalla sekä alueellisen elinvoimaisuuden kehittämisessä. (SITRA 2018.)

Yhteiskunnallista yrittäjyyttä tutkitaan koko ajan enemmän ja se on kasvussa oleva ilmiö. Sen tutkimus yhteiskunta-, kauppaa- ja taloustieteissä on moninkertaistunut viime vuosina. Euroopan komission mukaan yhteiskunnallinen yrittäjyys on yksi lupaavimmista keinoista tuottaa sosiaalisia innovaatioita paikallisesti talouden ehdoin. Eurooppa 2020 -strategiassa on nostettu yhdeksi tärkeimmistä tekijöistä yhteiskunnalliset yritykset, kun on puhuttu syrjäytymisen, köyhyyden ja muiden yhteiskunnallisten ongelmien ennaltaehkäisemisestä ja lievittämisestä. Idea yhteiskunnallisen yrittämisen takana on siis yksinkertainen: maailman parantaminen liiketoiminnan keinoin. (Tykkyläinen 2015, 145-146.)

2.2 Yhteiskunnallinen yrittäjyys kansainvälisesti

Yhteiskunnallista yrittäjyyttä on tunnistettavissa kaikissa Euroopan maissa kuin myös muualla ympäri maailmaa, mutta se määritellään jokaisessa maassa eri tavalla, vaikka Euroopan komissio onkin antanut suuntaviivat määrittelylle. Kaikkiin maihin on syntynyt maan oman kulttuurin määrittelemää yhteiskunnallista yrittäjyyttä. (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 4/2011, 30.) Suurimmat erot yhteiskunnallisen yrittämisen määrittelyssä on voiton tavoittelussa ja siihen suhtautumisessa. Kysymys voiton tavoittelusta liittyy siihen, että eri maissa yhteiskunnallinen yrittäjyys luetaan osaksi eri osa-alueita. Näitä osa-alueita on kansalaisyhteiskunta, yhteisötalous ja liike-elämä. Italiassa, jota pidetään yhteiskunnallisen yrittäjyyden alkukotina, voiton tavoitteluun suhtaudutaan hyvin kriittisesti. Kun taas meillä Suomessa 2000-luvulla yhteiskunnallista yrittäjyyttä on kehitetty täysin päinvastaiseen suuntaan. (Tykkyläinen 2015, 147.)

Toisena suurena maakohtaisena erona nähdään yhteiskunnallisten yritysten päämäärät. Manner-Euroopassa yhteiskunnalliset yritykset painottavat heikossa työmarkkina-asetuksessa olevien tukemista – työllistämistä- ja kuntoutustoiminnassa. Pohjois-Amerikassa ne ovat suurimmaksi osaksi yleishyödyllisten järjestöjen toiminnan rahoittajia. Etelä-Amerikassa taas ne tuottavat puuttuvia julkisia palveluita ja ovat kiinteä osa solidaarisuustaloutta. Yhteiskunnalliset yritykset perustetaan aina tietyn ihmisryhmän kokemaa epäkoh-

taa kehittämään, mikä selittää alueelliset erot maailmanlaajuisesti. Tämän takia yhteiskunnallinen yrittäjyys ei ole missään päin maailmaa samanlaista vaan se vaihtelee maittain. (Tykkyläinen 2015, 146-147.)

Koko Euroopassa yhteiskunnallisen yrittäjyyden edelläkävijänä toimii Iso-Britannia. Iso-Britanniassa yhteiskunnallisella yrittäjyydellä on juuret jo pitkällä. Siellä on käytössä oma merkkinsä yhteiskunnallisille yrityksille. Vuodesta 2004 yhteiskunnallisille yrityksille on ollut oikeudellinen yritysmuoto. Yritysmuodon tavoitteena on antaa selkeä viesti mahdollisille sijoittajille sekä asiakkaille yrityksen yhteiskunnallisesta päämäärästä. Iso-Britannia on ollut esimerkkinä myös Suomessa yhteiskunnallista yrittäjyyttä kehitettäessä. Toinen tärkeä esimerkki maa yhteiskunnallisesta yrittäjyydestä Euroopassa on Italia ja Italian sosiaaliset osuuskunnat. Sosiaaliset osuuskunnat Italiassa ovat oma oikeudellinen yritysmuotonsa ja ovat olleet esikuvana monelle maalle vuodesta 1991 lähtien. (Viljanen & Juuti 2018, 37-38.)

Pohjoismaiden vahvan julkisen- sekä kolmannen sektorin vuoksi Pohjoismaissa yhteiskunnallinen yrittäjyys on jäänyt taka-alalle. Pohjoismaissa lainsäädännöllisesti on tunnistettu vain sosiaalinen yrittäjyys, jonka tavoitteena on tarjota väylä heikossa asemassa työmarkkinoilla oleville työllistymiseen. Suomessa yhteiskunnallisen yrityksen käsite ei ole vielä vakiintunut. (Viljanen & Juuti 2018, 40-41.)

2.3 Yhteiskunnallinen yrittäjyys Suomessa

Suomessa yhteiskunnallisen yrittäjyyden juuret kumpuavat 1880-luvulta, jolloin on koekeltu ensimmäisiä osuustoiminnallisia kauppoja sekä muita vastaavia hankkeita. Vuonna 1901 on säädetty osuuskuntalaki, joka on määrittänyt yhteiskunnallisen yrittäjyyden raameja. Vuosien mittaa osuuskuntien rinnalle on noussut vuonna 1938 perustetun raha-automaattiyhdistyksen rahoittamia sosiaali- ja terveydenhuollon palveluita. (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 4/2011, 11-12.)

Vuonna 2011 Suomalaisen Työn Liitto lanseerasi Yhteiskunnallinen yritys -merkin. Merkki oli Työ- ja elinkeinoministeriön vuonna 2010 perustaman työryhmän työn tulosta. Työryhmän tavoitteena oli tuottaa suosituksia yhteiskunnallisen yrittäjyyden tukemisesta, uudistaa järjestöjen sekä julkisen sektorin palveluita sekä uudistaa vaikeasti työllistyvien työllistämistä. Lopulta työryhmän suosituksista ainoa toteutunut oli yhteiskunnallisen

yrittäjyyden merkki. Merkin tarkoituksena oli yhteiskunnallisten yritysten erottautuminen hyväntekeväisyydestä sekä yritysten yhteiskuntavastuusta. Sen oli myös tarkoitus lisätä niiden tunnistettavuutta ja luoda identiteettiä markkinoille. (Tykkyläinen 2015, 150-151.)

Suomessa yhteiskunnallisen yrityksen tärkeimpänä tavoitteena on tuottaa yhteistä hyvää yhteiskunnallisella tasolla. Yhteiskunnalliset yritykset eivät siis tavoittele ensisijaisesti voittoa omistajilleen vaan toimivat arvopohjaisesti. Yritykset perustetaan tyypillisesti luomaan ratkaisu tai uusi toimintamalli johonkin yhteiskunnalliseen haasteeseen. Yhteiskunnallinen yrittäjyys on kannattavaa yritystoimintaa ja yhteiskunnalliset yritykset toimivat aivan kuten kaikki muutkin yritykset Suomessa. Suomen lainsäädäntö ei tunnista yhteiskunnallista yrittäjyyttä vaan sitä kohdellaan lainsäädännöllisesti aivan kuten muitakin yrityksiä. Yritysmuotona yhteiskunnallinen yritys voi käyttää mitä tahansa yritysmuotoa, mutta suotuisimmat yritysmuodot ovat osakeyhtiö sekä osuuskunta. (SITRA 2018.)

Suomessa yhteiskunnallisten yritysten määrän laskemista vaikeuttaa lainsäädäntö, joka ei tunnista yhteiskunnallista yrittäjyyttä. Yhteiskunnallisia yrityksiä voidaan laskea monella eri määritelmällä ja monesta eri lähtökohdasta. Yhteinen yritys -hankkeen laskelmien mukaan yhteiskunnallisia yrityksiä ja yhteisöjä lasketaan olevan jo lähes 5000. Suurin osa näistä on kuitenkin voittoa tavoittelemattomia yhteisöjä. Yhteiskunnallisen yrittäjyyden yksi määritelmä on kuitenkin kannattava liiketoiminta ja voiton tuottaminen. Suomen Lontoon instituutti taas on arvioinut Suomessa olevan noin 15 000 pk-yritystä, joiden toiminta vastaa yhteiskunnallisen yrityksen toimintaa, mutta lainsäädännön takia tätä on mahdoton varmentaa. (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 4/2011, 27-28.)

Tulevaisuudessa yhteiskunnallisia yritysten määrän nähdään olevan kasvussa. Yrityksiä tulee syntymään, kun julkista sektoria ajetaan yksityisempään suuntaan. Tämä aiheuttaa säätiöiden, järjestöjen sekä yhdistysten liiketoiminnan yhtiöittämistä. Lisäksi julkisen palvelutuotannon henkilöstön arvioidaan alkavan perustamaan yrityksiä yksityistämisen myötä. Arvomaailman muutoksen sekä uuden sukupolven myötä perinteinen yrittäjyys ei sovellu kaikille, joka synnyttää uutta arvopohjaista yrittäjyyttä yhteiskunnan hyväksi. Monien pk-yritysten liiketoiminnassa korostuva jo nyt yhteiskunnalliset arvot. Yhteiskunnallisen yrittäjyyden tietoisuuden kasvaessa myös nämä yritykset tulevat enemmän näkyviin. (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 4/2011, 27-29.)

2.4 Yhteiskunnallisen yrittäjyyden lainsäädäntö Suomessa

Yhteiskunnalliset yritykset voi jakaa säädösten mukaan kolmeen eri ryhmään. Ensimmäinen ryhmä on korkean hyväksymisen luokka, jossa yhteiskunnallisen yrittäjyyden lainsäädäntö on kehitetty korkeatasoisesti. Toisessa ryhmässä lainsäädäntöä oli kehitetty, mutta jääty jonkinlaiseen sääntelyyn, jossa ei toteutettu järjestelmällistä lähestymistapaa. Kolmannessa ryhmässä yhteiskunnallinen yrittäjyys tunnettiin heikosti tai ei lainkaan, sillä sitä ei oltu lainsäädännössä määritelty selkeästi tai sillä oli päällekkäisyyksiä kolmannen sektorin kanssa. Erityislainsäädännön vaikutukset ovat erilaiset eri puolella maailmaa. Ensimmäiseen ryhmään kuuluvissa maissa, joissa yhteiskunnalliselle yrittäjyydelle on oma lainsäädäntönsä, voi tunnustetun aseman hakeminen jäädä rekisteröinnin hinnan tai byrokratian takia kokonaan. Toisaalta taas yhteiskunnallista yrittäjyyttä voi myös harjoittaa, vaikka lainsäädäntö ei sitä tunnistaakaan niin kuin esimerkiksi Suomessa toimitaan. (Viljanen & Juuti 2018, 35-36.)

Suomessa yhteiskunnallista yrittäjyyttä ei tunneta lainsäädännöllisesti, joten Suomessa yhteiskunnallisena yrityksenä voi toimia millä tahansa yritysmuodolla. Yritysmuodoista parhaiten tähän sopii osakeyhtiö tai osuuskunta. Yhteiskunnallinen yrittäjyys ja siihen liittyvät erityisehdot näkyvät Suomessa yrityksissä osuuskunnan säännöissä ja osakesäädöksissä. Yhteiskunnalliset yritykset eivät poikkea Suomen markkinoilla mitenkään tavallisista yrityksistä. Yrityksen liiketoimintamallista ei seuraa etuja tukien tai verohuojennusten muodossa. Yritykset voivat hakea yritystukia aivan kuten kaikki muutkin yritykset. (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu 4/2011, 29-30.)

Yhtiöjärjestykseen tai sääntöihin kirjattu yhteiskunnallinen päätavoite ja tähän liittyvät voitonjaon rajoitukset vapauttavat yhteiskunnalliset yritykset tavanomaisesta yhteiskunta vastuusta. Samaan aikaan yhteiskunnallisia yrityksiä ei saa kuitenkaan asettaa erityisasemaan eikä niitä saa suosia muiden yritysten kustannuksella ja sitä kautta vääristää kilpailua. Tämä aiheuttaa usein sen, etteivät yhteiskunnalliset yritykset mainosta itseään erityisenä yrityksenä vaan ne näyttävät ulospäin aivan samalta kuin kaikki muutkin yritykset. Tämän takia ne saattavat jäädä ilman rahoituksia ja muita tukia sekä palveluita. Niiden erityispiirteitä on vaikea tunnistaa. (Viljanen & Juuti 2018, 36-40.)

Yhteiskunnallisen yrityksen tulee olla riippumaton valtiosta eli julkisesta sektorista sekä voittoa tavoittelevista yrityksistä. Voiton tavoittelun kohteena ei voi olla tietyt yksilöt

vaan yhteiskunnan, yhteisön tai tietyn ryhmän tilanteen parantaminen. Tällaisia ryhmiä voivat olla esimerkiksi heikossa työmarkkina-asemassa olevat tai muuten heikossa sosiaalisessa asemassa olevat henkilöt. Yhteiskunnallinen yritys voi nojautua julkiseen tukeen ja tarjota julkisen sektorin vastuulla olevia palveluita. Se ei saa kuitenkaan olla viranomaisen johtama edes välillisesti. Toiminnan pitää olla myös yhteisvastuullista ja kaikilla päätöksentekoon osallistuvilla tulee olla sama vaikutusmahdollisuus. Päätöksen teko ei siis saa vaikuttaa osakkeiden lukumäärä vaan ääniä tulee olla kaikilla sama määrä osakkeiden määrästä huolimatta. (Viljanen & Juuti 2018, 36-40.)

2.5 Sosiaalisesta yrittäjyydestä työntegroivaan yhteiskunnalliseen yrittäjyyteen

Suomessa lainsäädäntö ei tunnista yhteiskunnallista yrittäjyyttä, mutta se tunnistaa sosiaalisen yrittäjyyden, joka on yhteiskunnallisen yrittäjyyden muoto. Sosiaaliselle yrittäjyydelle on määritelty Suomen laissa oma lainsäädäntönsä. Sosiaalinen yrittäjyys Suomessa tarkoittaa yritystä, jonka tavoitteena on työllistää vajaakuntoisia ja pitkäaikaistyöttömiä sekä muita vaikeasti työllistyviä. Suomessa englannin kieliset termit menevät helposti sekaisin, sillä yhteiskunnallinen yrittäjyys käännetään englanniksi *social enterprise*. Sosiaalinen yrittäjyys taas tunnetaan englanninkielellä *work integration social enterprise*:na. (Kajanoja 2018, 327-328.)

Aivan kuten kaikki yhteiskunnalliset yritykset myös sosiaaliset yritykset ovat aivan kuten muutkin yritykset. Ne voivat toimia kaikilla toimialoilla, ne maksavat kaikille työntekijöilleen työehtosopimuksen mukaisen palkan ja ne ovat aina merkittynä kaupparekisteriin. Sosiaalisen yrityksen yhteiskunnallisena päämääränä on luoda työpaikkoja vaikeasti työllistyville, osatyökykyisille sekä pitkäaikaistyöttömille. Sosiaaliset yritykset voivat saada palkkatukea vaikeasti työllistyvien, osatyökykyisten sekä pitkäaikaistyöttömien palkkaamiseen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018.)

Laki sosiaalisista yrityksistä (30.12.2003/1351) on tullut voimaan vuonna 2004. Sen mukaan sosiaaliset yritykset tarjoavat työntekomahdollisuuksia henkilöille joiden vamma tai sairaus vaikeuttaa työllistymistä sekä henkilöille, jotka ovat olleet pitkään työttöminä ja työllistymisen palveluiden parissa tai nostaneet työttömyysetuutta 500 päivältä. Sosiaalisen yrityksen nimeä saa käyttää yritys, joka on rekisteröity sosiaalisten yritysten rekisteriin. Jotta yritys voi rekisteröityä sosiaalisten yritysten rekisteriin tulee sen olla merkittynä kaupparekisteriin, harjoittaa laillista liiketoimintaa, sen työntekijöistä tulee olla vähintään

30 prosenttia henkilöitä joiden vamma tai sairaus vaikeuttaa työllistymistä tai pitkäaikais-työttömiä henkilöitä ja sen tulee maksaa työehtosopimuksen mukaista palkkaa kaikille työntekijöilleen. Sosiaalisella yrityksellä ei saa olla merkintöjä laittomasta liiketoiminnasta eikä sillä saa olla veroja, sosiaaliturvamaksuja tai velkoja maksamatta valtiolle. Sosiaalisen yrityksen tulee myös olla maksanut eläke-, tapaturma- ja työttömyysvakuutusmaksut. Sosiaalisen yrityksen perustamiseen on mahdollista saada tukea valtiolta talousarvion perusteella. (Laki sosiaalisista yrityksistä 30.12.2003/1351.)

Suomen laissa ei oteta millään tavalla kantaa sosiaalisen yrityksen voitonjakoon. SBI:n määritelmän yhteiskunnallisista yrityksistä mukaan yhteiskunnallisen yrityksen tulee käyttää puolet voitoistaan yhteiskunnallisen päämääränsä tavoittamiseen, joten Suomen sosiaalisten yritysten rekisterissä olevista yrityksistä kaikki eivät välttämättä ole yhteiskunnallisia yrityksiä SBI:n määritelmään verraten. (Tykkyläinen 2015, 151.)

Hallituksen esityksestä eduskunnalle (Hallituksen ehdotus eduskunnalle 5.5.2017.) käy ilmi hallituksen ehdotus lain sosiaalisista yrityksistä (30.12.2003/1351) kumoamiseksi. Sosiaalisten yritysten työllistämien henkilöiden määrä on vähentynyt huomattavasti 2010-luvulta alkaen. Ehdotuksen mukaan laki ei ole täyttänyt tavoitteita, jotka sille on asetettu ja sen kumoamisen myötä hallinnollinen työ vähenisi sosiaalisten yritysten rekisteröintihakemusten pois jäämisen sekä rekisterin ylläpidon loppumisen myötä. Tällä hetkellä sosiaalisten yritysten rekisteriin kuuluville yrityksille ehdotettiin turvaa siirtymäsäännöksillä. Siirtymäsäännöksen mukaan yritys saisi vielä palkkatukea nykyisin ehdoin siirtymäkauden ajan. (Hallituksen ehdotus eduskunnalle 5.5.2017.)

Tällä hetkellä lain sosiaalisesta yrittäjyydestä kumoaminen on katkolla ja sosiaaliset yritykset saavat vielä jatkaa toimintaansa lain mukaisesti. Uusimman tiedon mukaan sosiaalisten yritysten laki säilyy toistaiseksi voimassa olevana samanlaisena kuin se on tähän asti ollut. Lakia lähdetään kehittämään uuden työryhmän kanssa. (Yritys3, 2018.)

3 VAIKEASTI TYÖLLISTYVÄ TYÖNTEKIJÄNÄ

Tässä luvussa käsitellään tähän opinnäytetyöhön valikoituneen työllistettävän ihmisryhmän; vaikeasti työllistyvien roolia työntekijänä ja erilaisia tukimuotoja heidän työllistämiseen. Aluksi käsitellään mitä vaikeasti työllistynyt tarkoittaa, jonka jälkeen käsitellään välityömarkkinoita ja esitellään kolme eri tukimuotoa vaikeasti työllistyvien työllistämiseksi: palkkatuki, työkokeilu ja työhönvalmennus. Lopuksi vielä käsitellään työn merkitys ihmiselle yleisesti.

3.1 Vaikeasti työllistynyt

Vuonna 2010 julkaistussa kestävästä taloudesta ja työllisyydestä koskevassa raportissa on tuotu vahvasti esille potentiaali aktivoivissa toimenpiteissä vaikeasti työllistyvien työttömien määrän lisääntymisen kohdalla. Raportin mukaan aktivointiastetta tulisi nostaa ja resursseja aktivoiviin työvoimapolitiittisiin toimenpiteisiin tulisi lisätä. Näitä toimenpiteitä tulisi kohdistaa juuri niihin ryhmiin, joilla riski pitkäaikaistyöttömyyteen on suuri. (Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 16/2010, 12-14.)

Julkisesta työvoimapolitiikasta annetun lain mukaan vaikeasti työllistynyt voi kutsua henkilöä, joka on työmarkkinatukeen oikeutettu työtön työnhakija. Työmarkkinatukea tulee olla nostettu vähintään 500 päivän ajan tai oikeus työmarkkinatukeen voi olla loppunut enimmäisajan vuoksi. Vaikeasti työllistyvien työttömien ryhmä on heterogeeninen, joten siihen kuuluu paljon erilaisia ihmisiä, jotka ovat eri elämäntilanteissa. Vaikeasti työllistyvät ovat rakennetyöttömiin kuuluva yksi ryhmä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 23/2011, 9-13.)

Talouden syklit vaikuttavat aina työttömyyden sen hetkiseen kokonaistilanteeseen. Työttömyyden yksi muoto on rakennetyöttömyys, joka on jo niin syvällä rakenteissa, että talouden syklit eivät enää vaikuta siihen. Vaikka vaikeasti työllistyvien tilanne onkin sidoksissa vahvasti talouden sykleihin, ovat sen ongelmat paljon syvemmällä. Rakenteelliseen työttömyyteen liittyy vahvasti myös osaamisvaje, mikä tarkoittaa sitä, että vaikeasti työllistyvien osaaminen rappeutuu entisestään työttömyysjaksojen pitkittyessä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 23/2011, 9-13.)

3.2 Välityömarkkinat

1990-luvulla on luotu välityömarkkinat pitkäaikaistyöttömyyden purkamiseen. Siitä asti ne ovat jääneet tärkeäksi osaksi vaikeasti työllistyvien työnhakijoiden palvelujärjestelmää. Välityömarkkinat sisältävät kuntouttavan työtoiminnan, työkokeilut, uraohjauksen, työvoimakoulutuksen, oppisopimuksen, ammatillisen kuntoutuksen ja palkkatuetun työn. Näiden tukimuotojen tavoitteena on parantaa vaikeasti työllistyvien työnhakijoiden sekä pitkäaikaistyöttömien asemaa työmarkkinoilla. Näitä palveluita tarjoavat kunnat, säätiöt, yhdistykset ja yritykset. (Vates 2018.) Tässä työssä käsitellään näistä tukimuodoista palkkatuettu työ sekä työkokeilu, jotka ovat työintegroivan yhteiskunnallisen yrityksen työllistämiseksi oleelliset tukimuodot. Lisäksi käsitellään työhönvalmennus, joka on oleellinen osa palkkatuetun työtä sekä työkokeilua.

Alku vuodesta 2018 Työ- ja elinkeinoministeriö (TEM) on antanut uuden linjauksen palkkatukea ja työkokeilua koskien. Käytäntöjä tiukennettiin ja palkkatukimäärärahoja on vähennetty sekä myöntämiskriteerit kiristetty. Välityömarkkinoiden tavoitteena on johtaa vaikeasti työllistyvät työnhakijat avoimille työmarkkinoille, mutta tällä hetkellä välityömarkkinoiden työpaikkojen runsaudesta huolimatta niiden ei nähdä johtavan sinne. Siitä johtuen palkkatuessa ja työkokeilussa aletaan kiinnittämään huomiota entistä enemmän yksilöiden siirtymiseen avoimille työmarkkinoille. Tämä tulee olemaan palkkaamiskriteerien keskipisteessä. (Työttömien keskusjärjestö 2018.)

3.2.1 Palkkatuki

Palkkatukea voi hakea mikä tahansa yritys kustantamaan osan palkkakustannuksista palkkatuessaan työttömän työnhakijan. Sen tarkoituksena on edistää työttömien työnhakijoiden, joilla on vamma tai sairaus, joka vaikuttaa oleellisesti työtehtävissä pärjäämiseen tai joilla on puutteita ammattitaidossa, avoimille markkinoille työllistämistä. Palkkatuen myöntää TE-toimisto harkinnanvaraisesti ja se on määrärahasidonnainen eli se myönnetään käytettävissä olevien määrärahojen perusteella. Työnantajan tulee maksaa työehtosopimuksen mukainen palkka. Palkkatuen voi saada niin toistaiseksi voimassaolevaan kuin määräaikaiseenkin työsuhteeseen ja lisäksi oppisopimuskoulutukseen. Osa-aikaiseen työsuhteeseen palkkatuki on mahdollista saada, jos osa-aikaisuudelle on myöntäjän mukaan tarpeeksi vahvat perusteet. (Laki julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta 7 luku 28.12.2012/916.)

TE-toimiston virkailija eli palkkatuen myöntäjä tekee päätöksen palkkatuen kestosta ja määrästä aina tapaus kerrallaan. Palkkatuen keston ja määrään vaikuttavat työttömyyden kesto, vamman tai sairauden vaikutus työsuoritukseen sekä työnantajan toiveet. Palkkatukea maksetaan portaittain 30%, 40% tai 50% palkkakustannuksista enimmäismäärän ollen 1400 euroa kuukaudessa. Kun työttömyys on kestänyt alle vuoden, voi palkkatukea saada 30% enintään kuuden kuukauden ajan. Kun työttömyys on kestänyt vähintään vuoden voi palkkatukea saada 40% enintään 12 kuukauden ajan. Kun työttömyys on kestänyt vähintään kahden vuoden ajan, voi palkkatukea saada 50% enintään 12 kuukauden ajan. Vamman tai sairauden perusteella tuki on 50% enintään 24 kuukautta kerrallaan. (Taulukko 1) Yhdistyksen ja säätiön on mahdollista saada palkkatukea enintään 100% palkkakustannuksista. (Te-palvelut, 2018.)

TAULUKKO 1. Palkkatuki normaalille yritykselle

Työttömyyden kesto	Palkkatuki (%)	Palkkatuen enimmäisaika (kk)
Alle vuosi	30 %	6 kuukautta
Vähintään vuosi	40 %	12 kuukautta
Vähintään 2 vuotta	50 %	12 kuukautta
Vamman tai sairauden perusteella	50 %	24 kuukautta kerrallaan

Sosiaalisten yritysten rekisteriin rekisteröidylle yritykselle palkkatuki käytäntö on erilainen. Vamman tai sairauden perusteella tuki on 50% enintään 36 kuukautta kerrallaan. Kun työttömyys on kestänyt 12 kuukauden ajan, voi palkkatukea saada korkeintaan 50%, mutta enintään 1300 euroa kuukaudessa tai 40% ilman kuukausirajaa, enintään 12 kuukauden ajan. Kun työtön työnhakija on saanut työttömyysetuutta 500 päivää työttömyyden perusteella, voi palkkatukea saada 50% enintään 24 kuukauden ajan. (Taulukko 2) (Te-palvelut, 2018.)

TAULUKKO 2. Palkkatuet sosiaaliselle yritykselle

Työttömyyden kesto	Palkkatuki (%)	Palkkatuen enimmäisaika (kk)	Kuukausi raja (€)
Vuosi	40 %	12 kuukautta	0 €
Vuosi	50 %	12 kuukautta	1 300 €
500 päivää työttömyysetuutta	50 %	24 kuukautta	0 €
Vamman tai sairauden perusteella	50 %	36 kuukautta kerrallaan	0 €

Palkkatuen myöntämiselle on myös rajoituksia. Palkkatukea myönnetään vain kuukausi- tai tuntiperusteiseen palkkaan. Sitä ei siis myönnetä, jos palkka perustuu vain työn tulokseen. Palkkatuki ei saa vääristää kilpailua kilpailevien yritysten kanssa eikä työnantaja saa laiminlyödä palkanmaksuvelvollisuuttaan, verojen maksua tai muita lakisääteisiä maksuja. Työsuhde ei saa olla alkanut ennen palkkatuki päätöstä, ellei kyseessä ole palkkatuen jatkohakemus. Palkkatuki ei saa myöskään heikentää yrityksen työntekijöiden asemaa millään tavalla. (Laki julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta 7 luku 28.12.2012/916.)

3.2.2 Työkokeilu

Ennen palkkatukea työnhakijalla on mahdollisuus suorittaa työkokeilu yrityksessä. Työkokeilun sujuessa hyvin on luonnollista ja tarkoituksenmukaista jatkaa työkokeilusta suoraan palkkatuettuun työhön samassa yrityksessä. Työkokeilun tarkoitus on kartoittaa ammattivalinta- ja uravaihtoehtoja tai toimia työmarkkinoille paluu mahdollisuutena. Työkokeiluun osallistuvalla henkilöltä tulee puuttua ammatti tai kyseessä tulee olla alan vaihto tai pidempi työttömyysjakso. Työkokeilun järjestäjä on vastuussa työkokeilijan ohjauksesta ja valvonnasta koko työkokeilusopimuksen ajan. Työkokeilijan vakuutukset tulevat TE-keskukselta. (TE-palvelut 2018.)

Työkokeilun kesto on enintään kuusi kuukautta saman työnantajan alaisuudessa. Yhteensä työkokeilua voi suorittaa 12 kuukauden ajan, mutta työnantajien tulee olla eri niin että pisin samalla työnantajalla saa kestää kuuden kuukauden ajan. Jos työnhakija on ollut yhtäjaksoisesti vähintään 12 kuukauden ajan työttömänä, laskuri nollaantuu. Jos työnhakija on alle 25-vuotias ja on ollut yhtäjaksoisesti työttömänä vähintään kolmen kuukauden ajan, laskuri nollaantuu. (Vates 2018.)

3.2.3 Työhönvalmennus

Palkkatuen ja työkokeilun tueksi on mahdollista saada työhönvalmennuspalveluita. Työhönvalmentaja on tukena niin työntekijälle kuin työnantajallekin palkkatuen ja työkokeilun aikana. Palkkatuen, työkokeilun ja työhönvalmennuksen yhdistämisen tavoitteena on tukea työnhakijan sijoittumista avoimille työmarkkinoille ja työnantajan tukeminen sopivan työntekijän löytämiselle. Työhön valmentaja auttaa työnhakijaa työpaikan etsimi-

sessä, työpaikan hakemisessa, työhaastattelussa sekä työsuhteen solmimisessa. Palkkatuetussa työssä ja työkokeilussa työhönvalmennussuhde useimmiten jatkuu myös työpaikan löydyttyä työpaikalla. (Te-palvelut 2018.)

Työhönvalmentaja tukee koko työyhteisöä vaikeasti työllistyvän työnhakijan palkkaamisessa. Tarvittaessa hän perehdyttää työyhteisön uuden työntekijän erikoistarpeisiin. Hän tuntee työllistyjän vahvuudet, osaamisen ja heikkoudet ja on mukana räätälöimässä työllistyjän työnkuvaa ja ohjaamassa työntekijää uusissa työtehtävissä palkkatuen ja työkokeilun alussa. Työhönvalmentaja voi myös avustaa työnantajaa palkkatuen hakemisessa. Työhönvalmennuspalvelut on mahdollista saada TE-palveluiden kautta ostopalveluna tai jonkin muun yhdistyksen tai järjestön kautta yhteistyöpalveluna. (Savon Vammaisasuntosäätiö 10/2015, 9.)

3.3 Työn merkitys

Suomalaisille työ merkitsee vielä asennetasolla raatamista ja fyysistä rankkaa suorittamista. Puhumme työstä usein negatiivisessa valossa ja sosiaalisissa tilanteissa usein korostetaan, kuinka töissä on ollut rankkaa, tylsää tai kiireistä. Työstä nauttiminen on suomalaisille vielä kaukainen asia. Työ on kuitenkin muutoksessa ja siltä aletaan vaatia enemmän. Suomalaiselle työ ei ole enää rankan työn raatamista vaan siltä halutaan, jotain muuta, jotain merkityksellistä. Työelämän muuttuessa myös ihmiset muuttuvat ja sitä myötä asenteet ja odotukset työtä kohtaan. Työn halutaan olevan merkityksellistä ja osa kokonaisvaltaista hyvinvointia. (Carlsson & Järvinen 2012, 23, 26-32.)

Ihmisellä on koko elämänsä ajan tarve löytää elämän tarkoitus ja tavoitella mielekästä elämää sekä onnellisuutta. Toisille työn merkityksellisyys muodostaa suuren osan elämän merkityksellisyyttä, kun taas toisille työ ei liity elämän merkityksellisyyteen lainkaan. Työn ja elämän tulisi kulkea eheässä kokonaisuudessa. Työn tekeminen, -merkityksellisyys ja -mielekkyyys vaikuttavat ihmisiin kuitenkin vahvasti niin positiivisesti kuin negatiivisestikin. Työn tulee olla merkityksellistä ja mielekästä, jotta se tukee löytämään elämän mielekkyyden ja tarkoituksen. (Järvinen 2014, 219-222 & 227-228.)

Kun työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi, heijastuu merkityksellisyys työntekijään positiivisena ja usein voidaan sanoa tällaisen työntekijän olevan onnellinen. Onnelliset ihmiset ovat tavoitteellisempia ja sitä kautta onnellisuus taas lisää tuottavuutta ja nostaa

tulotasoa. Yrityksen tulisi siis panostaa työntekijöiden onnellisuuden kokemukseen eikä niinkään kannustimiin, jotka kumpuavat taloudellisista lähtökohdista. Kun työntekijä keskittyy työtehtäviin, jotka ovat hänelle mielekkäitä ja hän pääsee käyttämään niissä vahvuuksiaan ja saa samalla onnistumisen kokemuksia, lisää se työntekijän kokonaisvaltaista hyvinvointia ja samalla yrityksen kannattavuutta. (Carlsson & Järvinen 2012, 32-37.)

Merkityksellisyuden kokemus on henkilökohtainen kokemus eikä se liity mitenkään henkilön asemaan. Merkityksellisyttä voi miettiä kahdesta eri näkökulmasta: työn hyödyllisyydestä muille ja työn hyödyllisyydestä itselle. Työn merkitykseen vaikuttaa sen hetkinen työllisyystilanne. Työllisyystilanteen ollessa huono työtä arvostetaan enemmän ja sille koetaan suurempi merkitys. Työllisyystilanteen ollessa parempi, koetaan työn mielekkyyden olevan tärkeämpää. Työ voi parhaimmillaan tuottaa tekijälleen mielihyvää ja onnistumisen kokemuksia. Sen merkitys työntekijän elämässä voi olla valtavan suuri ja tällöin työntekijä kokee tekevänsä jotain merkityksellistä ja hienoa. Huonoimmillaan työ on vain toimeentulon takia tehtävää suorittamista ja lottovoiton odottamista, jotta työn voisi lopettaa. Työ luo rytmiä arkeen ja uusia sosiaalisia suhteita. Työpaikan sosiaalisilla suhteilla on suuri merkitys työntekijöiden sosiaaliselle pääomalle. (Työterveyslaitos 2016.)

4 TALOUDELLINEN NÄKÖKULMA

Tässä luvussa käsitellään taloudellista näkökulmaa. Aluksi käsitellään yrityksen taloutta yleisesti ja mitä asioita tulisi huomioida työintegroivaa yhteiskunnallista yritystä perustettaessa. Sen jälkeen käsitellään tarkemmin yrityksen kannattavuutta ja kassavirtaa.

4.1 Työintegroivan yhteiskunnallisen yrityksen talous

Taloudellisesta näkökulmasta työintegroiva yhteiskunnallinen yritys on aivan kuten mikä tahansa muukin liiketoiminta. Siihen kuuluu taloudellinen riski sekä kilpailu muiden yritysten kanssa. Pelko ja vaara konkurssista varjostaa myös työintegroivan yhteiskunnallisen yrittäjän arkea. Palkat on maksettava kaikille työntekijöille niin kuin myös työllistettäville. Asiakkaat ovat työintegroivan yhteiskunnallisen yrityksen kulmakivi aivan kuten muussakin liiketoiminnassa. (Kajanoja 2018, 329-330.)

Koska työintegroivan yhteiskunnallisen yrityksen tarkoituksena on työllistää vaikeasti työllistyviä työttömiä, vammaisia henkilöitä tai muuten osatyökykyisiä, ovat heidän palkkamenonsa usein vielä korkeammat kuin tavallisella yrityksellä. Tämän takia on erittäin tärkeää kiinnittää huomiota kolmeen terveen talouden toimintaedellytykseen, jotka ovat kannattavuus, kassavirta ja kasvu sekä kehitys. Vain kannattava liiketoiminta luo yritykselle tulevaisuuden kasvavana ja kehittyvänä yrityksenä. Kannattavuuden on kasvettava, jotta työintegroiva yhteiskunnallinen yritys pystyy vastaamaan jatkuvasti nouseviin kustannuksiin ja pysyy kilpailijoiden tahdissa. Kannattavuus luo pohjan syntyvälle kassavirralle, joka mahdollistaa investoinnit. (Niskavaara 2017, 13-17.)

Kannattavuus ja kassavirta takaavat yritykselle mahdollisuuden kasvaa ja kehittyä. Vain kannattavalla yrityksellä on mahdollisuus kasvattaa ja kehittää liiketoimintaansa. Liikevaihdon kasvu takaa sen, että yritys pystyy kattamaan kasvaessaan jatkuvasti nousevat kustannukset ja investoimaan asioihin jotka ovat edellytys kasvuille ja kehitykselle. Yrityksen toiminnan kannalta kasvun ja kehityksen tulee olla yksi liiketoiminnan strategisista päätavoitteista. Kasvun ja kehityksen kannalta strategiaan vaikuttaa kannattavuuden ja kassavirran lisäksi yrityksen eri strategiat ja johdon tavoitteet. (Ikäheimo, Laitinen, E, Laitinen, T & Puttonen 2014, 122-124.)

4.2 Kannattavuus

Työintegroivan yhteiskunnallisen yrittäjyyden päätavoite ei ole voiton maksimointi. Työintegroivat yhteiskunnalliset yritykset kuitenkin toimivat aivan kuten kaikki muutkin yritykset ja kaiken yritystoiminnan tavoite ja lähtökohta on kannattavuus. Työintegroivien yhteiskunnallisten yritysten voitot käytetään vain eri tavalla, joko oman päämäärän tavoitteluun ja toiminnan kehittämiseen. Työintegroivan yhteiskunnallisen yrityksen voitot on tarkoitus käyttää työllistämään vaikeasti työllistyviä työttömiä, vammaisia henkilöitä tai muuten osatyökykyisiä. (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu 4/2011, 88-90.) Kannattavuuden riittävä taso on jokaiselle yritykselle omansa. Pienemmille yrityksille saattaa riittää tulla jotenkuten toimeen, kun taas isojen pörssiyritysten tulee taata riskeihin nähden suuremmat tuotot sijoittajille. (Karikorpi 2012, 148.)

Kannattavuutta voidaan lähestyä ja mitata monin eri keinoin. Tuloslaskelman kautta nähdään jo tilikauden voiton kautta, onko liiketoiminta kannattavaa vai ei. Yksinkertaisesti sanottuna voisi sanoa liiketoiminnan olevan kannattavaa silloin kun rahaa tulee enemmän kuin menee. Tuloslaskelma voi kuitenkin näyttää yrityksen olevan kannattava, vaikka rahaa ei tulekaan. Kannattavuuslaskelmien lisäksi tulee siis tehdä myös muitakin laskelmia. (Karikorpi 2012, 148-149.)

Kannattavuus kattaa tuotot, kustannukset sekä pääoman. Kassavirta ja maksuvalmius tukevat kannattavuutta, mutta jos liiketoiminta on kannattavaa ei se automaattisesti tarkoita kassavirran olevan positiivinen. Jatkuva talouden suunnittelu luo kannattavalle liiketoiminnalle raamit. Kannattavuus ja sen suunnittelu ja ennakointi eivät kuitenkaan ole vain yrityksen käsissä, vaan talouden kokonaisuuteen vaikuttaa vahvasti myös yrityksen sidosryhmät kuten asiakkaat, toimittajat, henkilöstö sekä omistajat. Yrityksen strategiaa ja tavoitteita luodessa tuleekin ottaa nämä sidosryhmät huomioon sillä heitä kaikkia kiinnostaa yrityksen kannattavuus eri näkökulmasta. (Niskavaara 2017, 15 & 69.)

4.3 Kassavirta

Lähes kaikki yritykset törmäävät toimintansa aikana haasteisiin kassavirrassa. Kassavirta kuvaa rahaliikennettä, joka kulkee yrityksen pankkitilille ja sieltä pois ja tuloksena saadaan kassan muutos. Se kertoo maksuperusteisesti yrityksen sen hetkisen kassatilanteen

ja maksuvalmiuden. Kassavirran ennustaminen voidaan jakaa kahtia lyhyen ajan kassavirtaennustamiseen ja pitkän ajan kassavirta ennustamiseen. Lyhyen ajan kassavirtalaskelmassa verrataan rahavaroja yrityksen pankkitilillä myyntilaskuihin, ostolaskuihin, palkkoihin ja lainoihin ja ennustetaan rahavarojen kehitys tuleville viikoille. Pitkän ajan kassavirtalaskelmalla tarkoitetaan kuukausi tarkkaa ennustamista tuleville kuukausille tai jopa vuosille. Luotettava kassavirtaennustus syntyy budjetointiprosessin tuloksena. Kassavirta ennustus pohjautuu tulosbudjettiin sekä tasebudjettiin. (Siikavuo 2016, 111-115.)

Kassavirtalaskelmilla ei voida arvioida yrityksen kannattavuutta (Siikavuo 2016, 111.). Kassavirtalaskelmat antavat hyvin erilaisen kuvan yrityksen talouden tilanteesta kuin pelkästään tuloslaskelmaan perustuvat kannattavuuslaskelmat. Yrityksen tehdessä voittoa ja kasvaessa voi tilanne olla kuitenkin se, että saman aikaisesti yrityksen rahat käytetään uusiin investointeihin. Nämä investoinnit eivät näy tuloslaskelmassa vaan ne näkyvät taseessa, jolloin tuloslaskelma antaa eri kuvan kannattavuudesta kuin kassavirta. Vapaata kassavirtaa laskiessa lasketaan se osuus yrityksen kassavirrasta, joka jaetaan vuosittain yrityksen omistajille ilman, että se vaarantaa yrityksen toimintaa ja kehittymistä. (Ikäheimo, ym. 2014, 56-57 & 70.)

Taloudellisesti hyvässä tilanteessa oleva yritys pystyy maksamaan kassaan tulevalle tulolla kassasta menevät menot, korot, verot ja osingot. Kassavirtalaskelman avulla voidaan arvioida, sitä onko yrityksen kassavirta positiivinen vai negatiivinen eli onko yrityksen tulot kattaneet menot. Kassavirtalaskelman avulla yritys pystyy myös arvioimaan investointeihin sijoittamisen kannattavuuden ja pystyykö investoinnit kattamaan omalla rahalla vai tarvitseeko niihin ulkopuolista rahaa. (Kaisanlahti, Leppiniemi, J & Leppiniemi, R 2017, 217-220.)

5 TOIMINTAMALLIN KEHITTÄMINEN

Tässä luvussa käsitellään toimintamallin käsite ja esitellään millä keinoin tässä opinnäytetyössä toimintamalli tullaan kehittämään sekä esitellään opinnäytetyön tutkimuksen toteutus. Ensin esitellään laadullinen tutkimus, joka on valikoitunut tutkimusotteeksi tähän opinnäytetyöhön. Sen jälkeen käsitellään tutkimuksessa käytettävä tutkimusmenetelmä teemahaastattelu ja sen analysointi sekä käytännön toteutus.

5.1 Toimintamalli

Toimintamalli termi on hyvin monitahoinen ja eri aloilla sitä käytetään tarkoittamaan eri asioita. Toimintamalli termi on hyvin lähellä termejä toimintatapa ja työmuoto ja usein niitä käytetään jopa synonyymeinä. Toimintamalli termiä käytetään, kun halutaan kuvata työn tai toiminnan organisointitapaa, työnjakotapaa ja järjestämistapaa. Toimintamallien kehittäminen on liiketoiminnalle tarpeellista, kun tavoitteena on luoda uusia mahdollisuuksia, rakenteita ja olosuhteita, joilla turvataan liiketoiminnan kehittyminen sekä asiakkaiden tyytyväisyys. Toimintamalli mahdollistaa uusien toimintamuotojen kehittämisen. (Pietilä, Hakulinen, Hirvonen, Koponen & Salminen 2002, 152.)

Toimintamalli on yleistetty ja selkeä mallinnus, joka perustuu tutkimustulokseen tai jonkin tietyn asian ratkaisuun tai suorittamiseen. Toimintamalli määrittelee käyttötarkoituksen, keskeisen idean, osatekijät ja prosessin. Se on joukko olettamuksia, siitä miten jokin tietty tarkoitus voidaan saavuttaa. Se voidaan viedä käytäntöön erilaisissa ympäristöissä, joissa sen on tarkoitus muokkaantua juuri kyseiseen ympäristöön sopivaksi. Toimintamalli sisältää selkeän käyttötarkoituksen, keskeisen idean, keskeiset toimijat sekä toimijoiden tehtävät ja resurssit joita tarvitaan mallin kaikissa sovelluksissa sekä toimintaa ohjaavat keskeiset säännöt ja periaatteet sekä lait ja asetukset. Toimintamalli ei ole jonkin tietyn palvelun tai toimintatavan kuvaus eikä yksittäisen tuotteen kuvaus. Hyvin laadittu toimintamalli on selkeä ja yksinkertainen. Kaiken tekstin ei tarvitse mahtua toimintamalliin, sillä liitteeksi voi lisätä havainnollistavia prosessikuvauksia ja muuta materiaalia. (Innokylä 2018.)

Tässä työssä luotava toimintamalli kehitetään laadullisen tutkimuksen avulla toteuttamalla teemahaastatteluita, analysoimalla haastattelut ja tekemällä johtopäätöksiä haastatteluilta, joiden pohjalta rakennetaan toimintamalli vaikeasti työllistyvien työllistämiseksi. Toimintamalli esitellään tämän työn johtopäätöksissä ja on lisäksi työn liitteenä.

5.2 Laadullinen tutkimus

Kun tutkimusta kuvatta halutaan kiinnittää erityisesti huomiota tutkimussuunnitelman aikaansaamiseen, voi tutkimuksen toteuttamisen jakaa neljään eri vaiheeseen. Tässä tutkimusprosessia kuvaavassa kuvauksessa tutkimus alkaa aiheen valinnalla ja tehtäväalueen valinnalla. Toisessa vaiheessa tehdään tutkimussuunnitelma. Tutkimussuunnitelmassa määritellään tutkimusongelma, valitaan tutkimusmenetelmä, laaditaan aineiston keruu-, käsittely- ja raportointisuunnitelmat sekä tehdään työohjelma joka sisältää aikataulun, rahoituksen ja palautteet. Tutkimussuunnitelman laadinnan jälkeen tutkimus toteutetaan keräämällä tutkimusaineistoa sekä analysoimalla ja tulkitsemalla kerätty tutkimusaineisto. Lopuksi tästä kaikesta syntyy valmis tutkimusraportti. Tärkeää koko tutkimusprosessin aikana on asioiden kirjoittaminen. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 63-65.)

Tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää, kehittää ja muuttaa tutkimukseen valittua aiheita tutkimusongelman kautta. Tutkimusongelmaa lähestytään tutkimusotteen avulla. Tutkimusote taas määrittelee käytettävät tiedonkeruu ja analysointimenetelmät. Tutkimusotteet voidaan jakaa kahtia kvantitatiiviseen (määrälliseen) ja kvalitatiiviseen (laadulliseen) tutkimukseen. (Kananen 2013, 22-23.) Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen erottelu on jokseenkin epäselvä asia ja ne erotellaan kahtia useimmiten hyvin karkeasti. Erottelu on pyritty jäsentämään kahdella tavalla: korostamalla eroja tutkimuskäytänteissä sekä tutkimuksen kysymyksissä. Näitä kahta tutkimusotetta usein tarkastellaan vastakohtina, mikä ei ole tarkoituksenmukaista vaan niitä tulisi tarkastella toisiaan täydentävinä tutkimusotteina. (Hirsijärvi, ym. 2009, 135-137.)

Tutkimussuunnitelmaa tehdessä ja tutkimusmenetelmää valitessa on tärkeää pohtia, mikä tutkimusmenetelmä on paras juuri kyseiseen tutkimusongelmaan ratkaisujen löytämiseksi. (Hirsijärvi, ym. 2009, 137.) Tässä opinnäytetyössä tutkimusotteeksi valikoitui tutkimusongelman perusteella kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tutkimusote vali-

koitui, sillä opinnäytetyössä halutaan ymmärtää, millä tavalla työintegroiva yhteiskunnallinen yritys toimii ja selvittää millä tavalla, mikä tahansa yritys voisi toteuttaa kyseistä yritysmuotoa. Laadullisen tutkimuksen erottaa määrällisestä tutkimuksesta sen ymmärrettävä tavoite, kun taas määrällisessä tutkimuksessa tavoitteena on selittää asioita. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 72-75.)

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on aina todellisen elämän kuvaaminen. Tutkimuksessa tulee kuitenkin ottaa huomioon todellisuuden moninaisuus ja ymmärtää ettei sitä voi pilkkoa pieniin palasiin, jonka vuoksi aihetta tulee käsitellä kokonaisvaltaisesti. (Hirsijärvi, ym. 2009, 160-161.) Tutkimusta tehdessä tulee kuitenkin muistaa, että laadullisessa tutkimuksessa tutkijan arvot ja henkilökohtaiset käsitykset ohjaavat näkemystä tutkittavasta aiheesta. Tämä tarkoittaa sitä, että laadullinen tutkimus ei voi koskaan olla täysin objektiivinen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 72-75.)

5.3 Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät

Aineiston keruun perusmenetelmät voidaan jakaa neljään pääryhmään: kysely, haastattelu, havainnointi ja dokumentointi. Valintaa näiden neljän perusmenetelmän välillä ohjaa valittu tutkimusote, minkälaista tietoa etsitään ja keneltä tai mistä kyseinen tieto etsitään. Menetelmän valintaan vaikuttaa myös se mitä menetelmiä on käytettävissä, tutkimukseen käytettävissä oleva aika, muut voimavarat sekä menetelmän eettinen toteutus. Tutkimuksen toteuttajan tulee olla perehtynyt eri tutkimusmenetelmiin ja niiden käyttöön ennen menetelmän valintaa. (Hirsijärvi, ym. 2009, 184-185 & 192.) Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valikoitui nämä seikat huomioon ottaen haastattelu ja haastattelutyypeistä teemahaastattelu.

Haastattelutyyppit lajitellaan kahteen eri ääripäähän: strukturoituun haastatteluun ja avoimeen haastatteluun. Strukturoitu haastattelu on lomake haastattelu, jossa on tarkat kysymykset, joihin tulee vastata tarkasti, eivätkä kysymykset anna liikkuma varaa. Avoimessa haastattelussa taas on ehkä eniten kysymyksiä, mutta se selvittää vapaamuotoisesti haastateltavan ajatuksia, mielipiteitä, tunteita ja käsityksiä sitä mukaa kuin ne tulevat esiin haastattelutilanteessa. Avoimessa haastattelussa ei ole kiinteää runkoa vaan haastattelija ohjailee haastattelua tilanteen mukaan ja voi syventää tärkeäksi näkemäänsä tietoa. (Hirsijärvi, ym. 2009, 208-210.)

Lisäksi näiden väliin jää vielä kolmas haastattelutyyppi: puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu. Tämä haastattelumuoto on strukturoidun- ja avoimen haastattelun välimuoto. Teemahaastattelussa määritellään tarkasti haastattelun aihepiirit eli teemat, mutta ei kysymysten tarkkoja muotoja, mikä jättää haastattelijalle mahdollisuuden tarkentaa ja syventää kysymyksiä vastauksien perusteella. Haastattelijah ohjailee haastattelua teemojen avulla, mutta teemojen käsittely järjestyksellä ei ole merkitystä. Teemahaastattelu korostaa haastateltavien tulkintoja asioista, asioiden merkityksiä sekä sitä miten merkitykset syntyvät. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87-88.)

5.4 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu itsessään ei vielä kerro paljon vaan tärkeämpää on kuvailla tarkasti, miten haastattelut on suunniteltu ja toteutettu. Haastateltavien henkilöiden valinta, haastattelun suunnittelu sekä teemojen valinta ovat kaikki tärkeitä vaiheita teemahaastattelun suunnittelussa. (Valli, 29-30.) Tässä kappaleessa kerrotaan, millä perusteilla tähän tutkimukseen valikoituivat haastateltavat, miten haastattelut suunniteltiin ja miten haastattelun teemat syntyivät.

Haastateltavaksi tulee valita henkilöitä, joilla uskotaan löytyvän laajatieto tutkitusta aiheesta. Haastateltavat henkilöt voi löytää esimerkiksi omien verkostojen, luomalla uusia verkostoja tai sosiaalisen median kanavien kautta. Alettaessa etsimään haastateltavia on tärkeää miettiä, minkä tason työntekijöitä organisaatiosta on hedelmällisintä tutkimuksen kannalta haastatella. Juuri sopivien haastateltavien löytäminen voi olla haastava ja usein tutkimusta tehdessä voikin joutua tilanteeseen, jossa sopivimpia henkilöitä ei tavoita. Haastateltavien sopivaa määrää ei ole määritelty, mutta huomioon tulee ottaa kylläntymisen ajatus. Kun haastateltavia on ollut tarpeeksi, alkavat haastattelut toistamaan itseään ja niistä ei tule enää uutta tietoa. (Valli, 30-32.) Haastateltavien määrän ratkaisee useimmiten käytettävissä olevat resurssit kuten aika ja raha. Opinnäytetyöstä puhuttaessa 6-8 haastateltavaa on laadullisessa tutkimuksessa varteen otettava määrä. Tällöin työmäärä pysyy kohtuullisena. Haastateltavien määrän sijaan tulisi keskittyä haastateltavien tietoon tutkittavasta ilmiöstä ja sen tiedon laajuuteen. (Tuomi & Sarajärvi, 97-100.)

Tämän työn haastateltavia lähdettiin etsimään sosiaalisten yritysten rekisteriin rekisteröidyistä yrityksistä ja tavoitteena oli saada 5-8 haastateltavaa. Rekisteristä valikoitui kontaktoitavia yrityksiä Helsinki-Tampere-akselilta sekä Pirkanmaan alueelta aikataulun

ja välimatkojen vuoksi. Yrityksiä lähestyttiin sähköpostitse, jossa kerrottiin opinnäyte-työstä sekä sen tavoitteista ja tarkoituksesta. Sähköpostissa myös perusteltiin, miksi juuri kyseinen yritys on sopiva tähän tutkimukseen. Yritysten löytäminen oli haastavaa, sillä rekisterissä yrityksiä oli 38, joista 18 valitulla alueella. Näistä 18:sta vielä monet olivat lopettaneet toimintansa. Loppujen lopuksi kontaktoituja yrityksiä oli 14. Kontaktoiduista yrityksistä kolme vastasi lähes heti ja suostuivat haastatteluun. Kahdesta yrityksestä tuli automaattinen viesti, ettei yritys ole enää toiminnassa ja kaksi ilmoitti, etteivät tällä hetkellä pysty osallistumaan haastatteluihin. Seitsemästä yrityksestä ei kuulunut mitään. Loppujen lopuksi teemahaastatteluja toteutettiin kolme.

Haastattelutilannetta suunniteltaessa tulee huomioida monia asioita. Haastattelupaikalla on oleellinen merkitys haastattelulle. Haastattelu voidaan tehdä, missä tahansa tilassa jossa on rauhallista ja yksityisyyttä toteuttaa haastattelu. Pieni taustahäly ei haittaa, jos tallennusvälineet ovat tehokkaat. Tärkeää on myös, että haastateltavan olo on mukava ja hän kokee pystyvänsä puhumaan asioista avoimesti eikä tunne oloaan epävarmaksi. Ennen haastattelua tulee myös tarkastella keinoja, joilla haastattelija voi vaikuttaa sosiaalisen tilanteen onnistumiseen. Miten pukeutua, miten puhua ja miten viedä keskustelua eteenpäin? Haastattelu onkin hyvä aloittaa arkisella keskustelulla ja jutustelulla tilanteen rauhoittamiseksi ja hyvän keskusteluympäristön luomiseksi. Haastattelua suunniteltaessa tulee myös pohtia sitä, ettei toimillaan, puheillaan tai muulla sosiaalisella käyttäytymisellä johdattele haastateltavaa. (Valli, 33-40.)

Teemahaastatteluista kaksi toteutettiin haastateltavien työpaikoilla ja yksi haastateltavan ehdottomassa kahvilassa. Näin pyrittiin toteuttamaan mahdollisimman hyvä ja haastateltavalle mukava haastattelutilanne. Teemahaastattelurunko suunniteltiin niin, että alkuun oli varattu aikaa jutustelulle tilanteen rentouttamiseksi sekä vielä työstä ja työn taustoista kertomiselle. Sen jälkeen suunnitelman mukaan on tarkoitus edetä teemojen kautta haastatteluun. Valittuja teemoja ei tarvitse käydä tietyssä järjestyksessä vaan ne on tarkoitus käydä keskusteluun sopivassa luontevassa järjestyksessä. Kaikki haastattelut nauhoitettiin sen, kun asian sopiminen varmistettiin haastateltavilta. Puhetyyliksi valikoitui itselle luonnollinen rauhallinen ja iloinen puhetyyli ja vaatetuksiksi mukava vaatetus, ettei haastattelijan epämuukavat vaatteet vaikeuta haastattelutilannetta tai haastateltavan oloa.

Teemojen valitseminen on tärkeä osa haastatteluiden suunnittelua. Teemat määrittävät sen, millaista aineistoa haastatteluista saadaan. Teemojen valitsemiseen voi käyttää kolmea eri tapaa: intuitioon perustuvaa, kirjallisuuteen perustuvaa tai teoriaan perustuvaa. Intuitioon perustuva tapa on yleisin tapa muodostaa teemahaastattelun teemat. Se johtaa usein kysymyksiin, joita haastateltava ajattelee, että on kysyttävä. Kirjallisuuteen perustuvat teemat johdetaan aiemmista tutkimuksista ja siitä millaisia kysymyksiä aiemmissä tutkimuksissa on kysytty ja millaista tietoa niistä on saatu. Teoriaan perustuvat teemat kumpuavat aiheesta kirjoitetusta teoriasta ja siinä teoreettinen käsite muutetaan mitattavaan muotoon. Tärkeintä teemoja valitessa on muistaa, mitä tutkitaan ja mihin haetaan vastausta. Tutkimusongelman tulee olla teemahaastattelun ydin ja sitoa kokonaisuus yhteen. Pääteemoja teemahaastattelussa ei tarvitse olla montaa, mutta teemojen alle voi muodostaa apukysymyksiä, joiden avulla keskustelua voi ohjailta teemojen mukaisesti. (Valli, 41-43.)

Tämän tutkimuksen teemahaastattelun teemat muodostuivat teoriaan perustuen. Teemojen valintaa ohjasi tutkimuksen tavoite ja tarkoitus. Työn tavoitteen ja tarkoituksen sekä niiden pohjalta kirjoitetun teorian tiedon pohjalta rakentuivat työn tutkimuskysymykset, joita myös käytetään teemahaastattelun teemoina. Teemahaastattelusuunnitelmassa teemojen alle muodostui myös apukysymyksiä, joiden avulla teemoja on helppo käsitellä. Kaikkien haastateltavien kanssa käytiin kaikki teemat läpi.

Haastattelun teemoiksi valikoitui:

- Miten muut yritykset, jotka työllistävät vaikeasti työllistyviä työttömiä ovat aloittaneet toimintansa ja luoneet toimintamallinsa?
- Mitkä ovat suurimmat haasteet vaikeasti työllistyvien työttömien työllistämisen?
- Miten laki sosiaalisesta yrittäjyydestä on vaikuttanut? Tuleeko mahdollinen lakimuutos vaikuttamaan yrityksen toimintaan?
- Millainen rooli julkisella sektorilla ja erilaisilla tuilla on ollut yritykselle?
- Millaisia tukitoimia yrittäjä kaipaisi lisää?

5.5 Tulosten analysointi

Tutkimusta aloitettaessa tähdätään kerätyn aineiston analyysiin, tulkintaan ja johtopäätösten tekoon. Tulosten analysointivaihe onkin erittäin tärkeä vaihe tutkimukselle. Tässä

vaiheessa tutkijalle selviää, minkälaisia vastauksia tutkimuskysymyksiin on saatu tai olisiko sittenkin pitänyt kysyä jotain muuta. Analyysitavan valinnalle ei ole selkeää sääntöä tai kaavaa. Tutkimuksessa tehdyt aiemmat valinnat ohjaavat analyysitavan valintaan. Analyysitavat voidaan karkeasti jakaa kahteen lähestymistapaan: selittämiseen pyrkivään ja ymmärtämiseen pyrkivään. Laadullisessa tutkimuksessa analyysitapa vaihtoehtoja on niin paljon, että valinta koetaan usein vaikeaksi. Aineistoa on runsaasti ja se on elämänläheistä, joten analysointi on mielenkiintoista, mutta haastavaa. Tuleekin muistaa, ettei koko aineistoa tule analysoida vaan analysointiin kuuluu aineiston rajaus. (Hirsijärvi, ym. 2009, 221-225.)

Yksinkertaisimmillaan tulosten analysointi alkaa päätöksestä siitä, mikä aineistossa kiinnostaa ja mikä on tärkeää tutkittavan ilmiön näkökulmasta. Tämä rajaus tulee nojata tutkimusongelmaan ja pitää mielessä koko analysoinnin ajan. Toisessa vaiheessa aineisto käydään läpi tämän rajauksen näkökulmasta ja erotetaan ja merkitään ne asiat, jotka liittyvät rajaukseen. Kaikki muu jää pois tutkimuksesta. Tästä vaiheesta voi käyttää myös nimitystä aineiston litterointi tai koodaaminen. Kolmannessa vaiheessa jäljelle jäänyt aineisto luokitellaan, teemoitetaan tai tyypitellään. Neljännessä eli viimeisessä vaiheessa kirjoitetaan yhteenveto jäljelle jääneestä aineistosta. (Tuomi & Sarajärvi, 104-105.)

Tässä työssä aineisto on rajattu tutkimuskysymysten mukaisesti ja aineisto analysoidaan kysymykset mielessä pitäen. Toisessa vaiheessa nauhoitetut teemahaastattelut litteroidaan. Litterointi tarkoittaa tallennetun laadullisen aineiston puhtaaksi kirjoittamista sananaisesti (Hirsijärvi, ym. 2009, 222). Kaikki kolme teemahaastattelua litteroidaan kokonaisuudessaan sanasta sanaan, jonka jälkeen litterointi tiivistetään. Kolmannessa vaiheessa litteroitu aineisto teemoitetaan tutkimuskysymysten ja työssä käytetyn teorian mukaisesti. Teemoituksessa kiinnitetään myös huomiota usein toistuviin asioihin ja jätetään kaikki, mikä ei liity teemoihin pois. Neljännessä vaiheessa teemoitettu aineisto kirjoitetaan yhteenvedoksi etsien yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia haastatteluiden väliltä.

Aineiston analysoinnin jälkeen saadut tulokset tulkitaan ja niistä tehdään johtopäätöksiä. Tulkintavaiheessa tutkimuksen tekijä pohtii analysoinnista saatuja tuloksia ja tekee niistä omia johtopäätöksiä. Tulkinnan tarkoituksena on selkiyttää ja pohtia aineiston analysoinnissa nousseita merkityksiä. Tutkimuksen tulokisa lukiessa on kuitenkin otettava huomioon tutkimuksen tekijän tulkintaan vaikuttavat asiat. Tulkinta on aina yhden ihmisen harkinnanvaraista ja tulkintaan vaikuttaa aina tulkinnan tekijän henkilökohtaiset arvot ja

asenteet. Tutkittava, tutkija ja työn lukija tulkitsevat kaikki työtä omasta näkökulmastaan eri tavalla. (Hirsijärvi, ym. 2009, 229-230.) Tutkimustulosten analysoinnin pohjalta rakennetaan toimintamalli.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä kappaleessa esitellään ja analysoidaan tutkimuksen tulokset. Aluksi kerrotaan haastateltavien yritysten taustat. Analysointi tapahtuu tutkimuskysymyksiin pohjautuen ja on jaoteltu tutkimuskysymysten pääteemojen mukaan.

6.1 Haastateltavien yritysten taustat

Kaikki kolme haastateltavaa yritystä ovat todella erilaisia niin toimintamalliltaan, omistajuudeltaan kuin toimintavuosiltaakin. Kuitenkin vaikeasti työllistyvien työllistämiseen liittyvissä kokemuksissa ja haasteissa löytyi paljon yhteneväisyyksiä ja jo kolmessa haastattelussa haastattelun vastaukset pyörivät samojen teemojen ympärillä. Tässä luvussa esitellään haastatellut yritykset, niiden toimintamallit ja omistajuudet. Yritysten erilaisilla taustoilla on vaikutus tulosten analysointiin. Haastatelluista yrityksistä käytetään nimiä yritys1, yritys2 ja yritys3.

Yritys1 on perustettu vasta puolitoista vuotta sitten, joten sen toiminta on vasta alussa. Yritys1 on kahden yrittäjän voimin pyörivä yritys, joka työllistää kaksi työntekijää ja kaksi vaikeasti työllistyvää työllistettyä. Yritys1 ei ole rekisteröitynyt sosiaalisten yritysten rekisteriin eikä hakenut yhteiskunnallisen yrityksen sertifikaattia yrityksen alkukiireiden takia. (Yritys1.) Yritys2 on sosiaalisten yritysten rekisterissä. Se on toiminut noin seitsemän vuotta ja on kokonaan kunnan omistajuudessa. Yritys2 työllistää kuukausi tasolla noin 75 vaikeasti työllistyvää työntekijää ja lisäksi hallinnolliseen työhön seitsemän työntekijää. (Yritys2.) Yritys3 on sosiaalinen yritys sekä yhteiskunnallinen yritys. Se on ollut toiminnassa noin 30 vuotta ja työllistää noin 1000 vaikeasti työllistyvää vuodessa. Yritys3 on kolmen kunnan ja yksityisten yritysten omistajuudessa. (Yritys3.)

6.2 Toiminnan aloitus ja toimintamallin luominen

Kaikki haastatellut yritykset ovat aloittaneet vaikeasti työllistettävien työllistämisen eri tavalla ja he ovat luoneet toimintamallin eri tavalla. Kaikkien yritysten toimintamallin luomiselle lähtökohtana on ollut liikeidea, liiketoimintasuunnitelma, markkinointisuunnitelma sekä budjetointi. Vasta näiden tekemisen jälkeen on alettu suunnittelemaan toimintamallia vaikeasti työllistyvien työllistämiseksi. Yritys1 pienempänä aloittelevana yrityksenä on aloittanut työllistämisen hitaammin taloudellisen tilanteen huomioon ottaen ja

toimintamallin vaikeasti työllistyvien työllistämiseksi rakentamalla toiminnan kasvaessa. Yritys2 ja Yritys3 isompina kuntien perustamina yrityksinä ovat aloittaneet toiminnan määrätietoisemmin vaikeasti työllistyvien työllistämiseen tavoittelevina yrityksinä käyttäen paljon aikaa toimintamallin luomiseen. Kaikki yritykset ovat saaneet toimimaan kannattavan liiketoiminnan ja vaikeasti työllistyvien työllistämisen yhdistämisen, mutta se on ollut kovan työn takana. (Yritys1, Yritys2 & Yritys3.)

Ja taas sitten se, että tulipaloja sammutellessa menee, että yritä siinä pitää yrittäjien kesken sellanen muutaman päivän retriitti, että pistetäänpä talous kuntoon niin sitä odotellessa. (Yritys1.)

Alussa huomioitavat asiat

Vaikeasti työllistettävien työllistämistä aloitettaessa on keskityttävä yrityksen liiketoimintaan. Vaikka yrityksen tarkoitus on työllistää vaikeasti työllistyviä, on kannattava liiketoiminta edellytys työllistämisen onnistumiselle. (Yritys1, Yritys2 & Yritys3.) Tästä johtuen alussa pienemmän yrityksen on haastavaa työllistää määrällisesti suurta määrää vaikeasti työllistyviä henkilöitä (Yritys1). Liiketoiminta on ensin saatava kannattavaksi ja kasvamaan. Alusta asti on hyvä valita punainen lanka yrityksen toiminnan lähtökohdaksi. Mikä on yrityksen liiketoiminnallinen tavoite ja tarkoitus ja mitä ryhmää on tarkoitus alkaa työllistämään. Tästä punaisesta langasta on hyvä pitää kiinni koko yrityksen toiminnan ajan. (Yritys1 & Yritys3.)

Et siin toiminnassa kannatta pitää itellä sellanen punane lanka ja sitten vahva bisnesfokus. et mistä se raha tulee. (Yritys3.)

Alussa on löydettävä oikeat yhteistyökumppanit, joiden kautta on helpompi löytää yritykselle juuri oikeat vaikeasti työllistyvät työntekijät. Yhteistyökumppaniksi on monia eri vaihtoehtoja ja valintaa tehdessä on pidettävä tarkka rajaus mielessä. (Yritys1 & Yritys3.) Vaikeasti työllistyvän työllistetyn tulee olla valmis avoimille työmarkkinoille. Vaikeasti työllistyvät työnhakijat vaihtelevat henkilöistä, joilla on pitkä työkokemus ja ammattitaidot henkilöihin, joilla ei ole työkokemusta ja joilla on elämänhallinnan kanssa ongelmia. Tulee kuitenkin huomioida, että kyseessä ei ole kuntouttava työtoiminta vaan palkkatuetussa työssä tulee jo pysty toimimaan avoimilla työmarkkinoilla. (Yritys3.) Muiden työntekijöiden valintaan kannattaa käyttää aikaa ja valinta tulee tehdä huolella (Yritys1).

Et sellanen erilaisuuden kohtaaminen pitää olla positiivinen ihana asia arjessa. Eikä välttämätön paha. (Yritys1.)

Haastateltujen yritysten toimintamallit

Yritys1 on laittanut yrityksen käyntiin kahden yrittäjän voimin. Aluksi he olivat yhteydessä tuetun työllistämisen palveluun ja selvittivät palkkatukiasioita. Työntekijät ja vaikeasti työllistyvät työllistettävät haastateltiin ja palkattiin jo ennen liiketoiminnan avaamista. Yritys1 päätyi mukaan hankkeeseen, jossa työntekijät tulivat toisen yrityksen kautta ja kyseinen yritys oli virallisesti vaikeasti työllistyvien työnantaja ja vastuussa palkkatukien hakemisesta ja palkan maksusta. Yritys1 oli vastuussa työnohjauksesta ja työhönvalmennuksesta. Työhönvalmennus tuli Helsingin kaupungin kautta. Hanke kesti ensimmäisen vuoden, jonka jälkeen työnantajana olemisen, palkkatukien haku ja palkkojen maksaminen siirtyi Yritys1:lle. (Yritys1)

Yritys1:ssä vaikeasti työllistyvää työntekijää palkatessa perehdytykseen varataan enemmän aikaa kuin työntekijän palkkaamiseen. Ensin opetellaan perustyötehtävät ja osaamisen kehittyessä aletaan syventämään taitoja. Työohjaajia yrityksellä ei ole vaan työntekijät jakavat ja aikatauluttavat aamuisin työtehtävät ja tarkastavat työn lopputuloksen. Tämä on helpoin keino kaikille osapuolille ja pitää laatukriteerit korkealla. Yritys1:llä on tehtynä tarkat ohjeet työtehtävien suorittamiseen, jotta kuka vaan uusi työntekijä tai vaikeasti työllistyvä työntekijä pystyisi suoriutumaan työtehtävistä. Kaikista työntekijöistä saa maksimitehot irti silloin kun työn tekeminen on mahdollisimman hyvin järjestetty. Yritys1 tarjoaa ennakkoluulottomasti työtä, mutta ei pysty rahoittamaan kenenkään palvelua pienenä yrityksenä. (Yritys1.)

Yritys2 on käyttänyt vaikeasti työllistyvien työllistämisen toimintamallin luomiseen aikaa paljon jo ennen yrityksen toiminnan aloittamista. Toimintamallin tarkoituksena on työllistää ihmisiä ammatilliseen työhön, jossa ammatilliset työohjaajat ohjaavat työtä. Tärkeänä osana vaikeasti työllistyvien työllistämistä on työhönvalmennus. Tavoitteena on, että työllistettävät jatkavat positiivista jatkopolkua välityömarkkinoilta avoimille työmarkkinoille tai ammatilliseen koulutukseen. Vaikeasti työllistyvät tulevat TE-palveluiden kautta työllistetyiksi yritykseen. (Yritys2.)

Yritys3:n toimintamallissa vaikeasti työllistyvä työnhakija aloittaa työkokeilussa ja jatkaa siitä palkkatuki työhön samaan yritykseen. Tavoitteena on jatkaa palkkatukityöstä

suoraan avoimille työmarkkinoille tai ammatilliseen koulutukseen. Ammattitaidon omaava asiantuntija voi päästä suoraan palkkatuettuun työhön ilman työkokeilua. Vaikeasti työllistyvä työnhakija hakeutuu työkokeiluun TE-toimiston kautta ja hakee työpaikkaa nettisivujen kautta. Vaikeasti työllistyvien työllistämiseen kuuluu olennaisena osana työhönvalmennus, joka on merkittävä ja tärkeä osa työllistämistä ja jatkopolkuihin vaikuttamista. Työllistämisen tavoite on työkokemuksen kartoittaminen, taitojen ja ammattitaidon kehittäminen sekä valmiuksien antaminen avoimille työmarkkinoille siirtymiseen. (Yritys3.)

Toimintamallin luodessa huomioon otettavat asiat

Toimintamallia luodessa yrityksellä tulee olla työnkuva selvillä, millaista työ on ja vaatiiko työ ammatillista- tai asiantuntijaosaamista (Yritys1 & Yritys3). TE-toimiston kanssa tehtävä yhteistyö on tärkeää ja on tarpeellista rakentaa oma polku TE-toimiston kanssa asioimiselle, sillä yksittäisten virkailijoiden tiedot ja mielipiteet vaikuttavat paljon siihen, mitä he puoltavat ja mihin kannustavat vaikeasti työllistyviä henkilöitä. Tämä myös helpottaa palkkatuen tiedustelemista ja hakemista. (Yritys3.) Työhönvalmennus on erittäin merkittävä ja vaikuttava osa vaikeasti työllistyvän työllistämistä. Kun sopivat vaikeasti työllistettävät työntekijät ovat löytyneet voi työtä osittaa ja muokata työllistettävän osaamisen ja taitojen mukaan työpaikalla. (Yritys1, Yritys2 & Yritys3.)

Tarjottavan palvelun laatu tulee huomioida ja on tärkeää, että laatukriteerit ovat korkealla. Tämä luo vaadittavan pohjan liiketoiminnalle. Työn laatua tulee vaatia myös vaikeasti työllistettävältä työntekijältä ja tämän myötä hän kehittyy työntekijänä ja onnistuu ylittämään itsensä. Liiketoiminta ei saa kärsiä vaikeasti työllistettävien työllistämisestä vaan sen tulee luoda yritykselle lisäarvoa. (Yritys3.) Perehdytyksellä onkin suurempi merkitys kuin normaalissa yrityksessä ja sen tulee olla laadukasta. Vaikeasti työllistyviä perehdyttäessä täytyy varata perehdyttämiseen enemmän aikaa kuin normaalissa yrityksessä. (Yritys1, Yritys2 & Yritys3.)

Sitte se yks sanoma oli, et se työnlaatu, et siihen että tuntuu, että voinko mä nyt vaatia niin pitää vaatia, koska se tukee niitä työntekijöitä ja ihmiset pysyy ylittämään itensä vaan sitä kautta, et niillä on jotain tavoitteita. (Yritys3.)

Toimintamallia luodessa tulee huomioida myös se, että hallinnolliseen työhön menee huomattavasti enemmän aikaa kuin tavallisessa yrityksessä. Työntekijöiden vaihtuvuus on suurta, työsuhteet ovat pääasiassa määräaikaista ja rekrytointi on jatkuvasti aktiivisessa tilassa. Tässä tulee huomioida oikea tuki esimiestyön rinnalle. Hallinnollisessa työssä tulee myös maksaa palkat, hakea palkkatuet ja selvittää mahdollisuudet kuntalisiin. (Yritys1, Yritys2 & Yritys3.)

6.3 Vaikeasti työllistyvien työllistämisen suurimmat haasteet

Kaikki yritykset kokivat rekrytoinnin yhdeksi suurimmista haasteista. Oikeiden henkilöiden löytäminen on vaikeaa ja avoimessa haussa ei voi etsiä suoraan työntekijää erityiskriteereillä, jotka liittyvät vaikeasti työllistyvien työllistämiseen. Rekrytointi on jatkuvaa ja vaihtuvuus suurta eikä avoimia työpaikkoja saa aina heti täytettyä. Vaikeasti työllistyviä rekrytoitaessa on suurempi riski rekrytoinnin pieleen menoon. (Yritys1, Yritys2 & Yritys3.)

Välillä tapahtuu huteja, kun kyse osatyökykyisestä tai pitkäaikaistyöttömästä, tulee pitkiä sairaslomia, ei hoideta asioita niin kuin on sovittu tai työ ei mene täysin nappiin. Tämä on yleisempää osatyökykyisten ja pitkäaikaistyöttömien kanssa kuin avoimilla työmarkkinoilla olevien työntekijöiden. Joukossa on koko ajan muutama sellainen henkilö, joka ei hoida töitään niin kuin on sovittu. (Yritys2.)

Lisäksi perehdytys vie paljon aikaa ja vaikka se on yritysten tiedossa niin se, kuinka paljon se on todellisuudessa vienyt aikaa, on yllättänyt yritykset. Vaikeasti työllistettävät vaativat paljon tukea ja ohjausta työtehtävien tekemiseen työsuhteen alussa. (Yritys1, Yritys2 & Yritys3.) Julkisen puolen työhönvalmentajilta ei ole saanut tarvittavaa tukea eikä heillä ole ollut tarpeeksi aikaa (Yritys1).

Sitten ehkä se yks haaste on ollut se et tiedettiin että se perehtymisaika on tosi pitkä mut että se on sit ehkä kuitenkin pikkasen yllättänyt. Et kuinka paljon se sitten oikeasti vaatii et me ollaan siinä. (Yritys1.)

Poliittiset päätökset ja työmarkkinatilanne sekä sen vaihtelu vaikuttavat vaikeasti työllistettävien työllistämiseen. Työntekijä tilanteet vaihtelevat ja kysyntä ei aina vastaa tarjontaan. Palkkatuki on määrärahasidonnaista ja sen kriteereitä on tiukennettu tänä vuonna eli sitä on vaikeampi saada. Myös palkkatuen epävarmuus luo haasteita budjetoinnin suhteen. (Yritys2 & Yritys3.)

Talous

Kaikilla haastatelluilla yrityksillä yhdeksi suurimmaksi haasteeksi vaikeasti työllistyvien työllistämässä nousi yrityksen talous, liiketoiminnan pyörittäminen ja kannattava liiketoiminta. Haastatellut yritykset eivät koe, että heidän yritysten tarvitsisi tehdä voittoa, mutta tuottoa on tultava niin, että saa palkat maksettua ja kulut katettua. Palkkatuki on välttämätön edellytys vaikeasti työllistyvien työllistämiseksi ja palkkatuen epävarmuus luo varsinkin pienten yritysten talouteen ja budjetointiin ison epävarmuus tekijän. (Yritys1, Yritys2 & Yritys3.) Halu työllistää on suuri, mutta alkutaipaleella toimivan pienen yrityksen on saatava ensin liiketoiminta kannattavaksi (Yritys1). Liikevaihtoa on kuitenkin onnistuttu kasvattamaan, joka vuosi ja onnistuttu kattamaan kaikki kulut ja tehty hie- man voittoaakin (Yritys2 & Yritys3).

Ei ole helppo tempu vaatii monenlaista huolehtimista ja laskelmia ja myytävän palvelun myyntiä. (Yritys2.)

Henkilöstökulut ovat todella suuret 50%-60% kaikista kuluista, kun avoimilla markkinoilla henkilöstökulut ovat 20% kaikista kuluista. Suurin osa yritykseen menevästä rahasta menee työllistämiseen. Työntekijöiden luotettavuuden ja sovitun työn tekemisen epävarmuuden suhteen koituu myös paljon taloudellista haittaa. (Yritys2 & Yritys3.)

6.4 Taloudelliset tuet

Kaikki haastateltavat yritykset saavat palkkatukea. Palkkatuen koetaan olevan kompensatio alentuneesta työkyvystä ja se on ehdoton edellytys vaikeasti työllistettävien työllistämiseksi. Avoimilla markkinoilla liiketoiminnallinen kilpailu on mahdotonta ilman palkkatukea. (Yritys1, Yritys2 & Yritys3.)

Joo että jos halutaan että osakeyhtiö pystyy työllistämään näitä ihmisiä, jos me aatellaan ketä meillä on töissä, niin ei me pystytä kilpailemaan missään nimessä markkinoilla, ellei meillä ole sitä palkkatukea. (Yritys2)

Kuntalisä on toinen etuus, jota voi saada vaikeasti työllistettävien työllistämiseksi. Kuntalisä on kuitenkin kuntakohtainen ja sitä saa eri kunnissa eri ehdoilla. Esimerkiksi Helsinki-lisää saa vain täysiaikaiseen työsuhteeseen, kun joissain muissa kunnissa sitä on järkeistetty ja tietyin perustein voi saada myös muihin työsuhteisiin. (Yritys1 & 3.)

Rahallista palkkiota yritykset eivät koe tarvitsevan työllistämiseksi, sillä sen koetaan olevan oma valinta ja liiketoiminnan ydin, mutta työllistäminen ei saa tuoda lisäkustannuksiaan. (Yritys1.) Yksi yrityksistä oli saanut sosiaalisen yrityksen käynnistämiseen työllisyyspoliittista avustusta Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukselta (Yritys2).

6.5 Vaikeasti työllistyvien työllistämisen hyödyt

Työn tärkeydellä ja merkityksellä koetaan olevan suuri hyöty vaikeasti työllistyville työn tekemisen ollessa yksi tärkein yhteiskuntaosallisuuden muoto (Yritys2 & Yritys3). Työn kautta pitkään työelämän ulkopuolella olleet pystyvät täysipainoiseen elämään. Omalle osaamiselle alempi työ laskee työmotivaatiota ja nostaa kynnystä lähteä kohti uusia haasteita. (Yritys2.) Yritysten palkkatuella työllistettyjen positiivinen jatkopolku avoimille työmarkkinoille tai ammatilliseen koulutukseen on 70% ja 50%, jotka ovat molemmat hyvät prosenttiosuudet (Yritys2 & Yritys3).

Myös työstä saadulla palkalla on suuri merkitys vaikeasti työllistyvälle työllistetylle (Yritys1). Tutkimusten mukaan paras mahdollinen ratkaisu on työllistää mahdollisimman monet vaikeasti työllistyvät avoimille markkinoille mahdollisimman normaalein ehdoin. Se vähentää työmarkkinoilta ulkopuolelle jääviä syrjäytymisriskissä olevia ja käytäntö on osoittanut, että tällaisia työllistäviä yrityksiä oikeasti tarvitaan. (Yritys3.) Lisäksi se pienentää työmarkkinatukien kuntaosuuksia, kun vaikeasti työllistyvät menevät palkkatöihin ja tuovat lisäksi verovaroja yhteiskunnalle (Yritys2).

6.6 Lain sosiaalisista yrityksistä vaikutus vaikeasti työllistyvien työllistämiseksi

Lain sosiaalisista yrityksistä koetaan olevan erittäin oleellinen osa vaikeasti työllistyvien työllistämistä. Laki koetaan tärkeäksi ja sen purkaminen olisi vaikuttanut suoraan palkkatukien määrään ja vähentänyt vaikeasti työllistettävien työllistämisen määrää. (Yritys 2 & 3.) Palkkatuki olisi tippunut 10 prosenttiyksikkö lain kumoamisen myötä ja sitä saisi vasta kun työntekijä olisi ollut kaksi vuotta työttömänä. Lain sosiaalisista yrityksistä mukaan sosiaalinen yritys saa sitä jo, kun vaikeasti työllistyvä on ollut vuoden työttömänä. (Yritys3.) (Luku 3.2.1.)

Ja kun aatellaan, et se palkkatuki on kompensatio siitä alentuneesta työkyyvystä, et mekin työllistetään kaikista vaikeimmin työllistyviä ihmisiä ketkä on ollut vuosia työttömänä niin heiltä ei voi millään odottaa 100% työpainosta. (Yritys2.)

Jos laki sosiaalisista yrityksistä päätettäisiin purkaa, tarvittaisiin jotain vastaavaa tilalle, sillä kaikista vaikeimmin työllistyvät jäisivät heitteille (Yritys2). Vaikka laki koetaan tärkeäksi, nähdään siinä kuitenkin paljon kehitettävää (Yritys 2 & 3). Lakia oltiin purkamassa, koska tarpeeksi monet eivät edenneet välityömarkkinoilta avoimille markkinoille tai ammatilliseen koulutukseen. Aktiivisempaan etenemiseen tulisikin velvoittaa sosiaalisia yrityksiä enemmän (Yritys2).

6.7 Mitä tukitoimia yritykset kaipaivat lisää työllistämisen tueksi

Työllistämisen tueksi kaivataan lisää työhönvalmentajia. Työhönvalmentajien työ koetaan merkittäväksi ja jatkolokuihin vaikuttavaksi. (Yritys 1 & Yritys3) Työhönvalmennuksen saamiselle kaivataan lisää varmuutta. Myös palkkatuki koetaan epävarmaksi ja sen saamiselle toivotaan lisää varmuutta. Kuntalisää toivotaan myös järkevöitettäväksi joissain kunnissa, ettei se olisi työsuhteen laatuun sidonnainen vaan tapauskohtainen. (Yritys1.)

Se, että mitä me nähdään tärkeeksi, et on tää työhönvalmennustoiminta et ois useempia valmentajia et tällä hetkellä meil on 3. Se on havaittu, et se on tosi merkittävää työtä ja sillä pystytään oikeasti vaikuttamaan jatkolokuihin. (Yritys3.)

7 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitellään johtopäätökset teemahaastatteluiden analysoinnin pohjalta. Tutkimusaineistoa peilataan myös tämän työn teoriaosuuteen ja siinä esitettyihin huomioihin. Sen jälkeen esitellään toimintamalli ja perustellaan sen luominen. Lopuksi käsitellään mahdollisia jatkotutkimusaiheita ja tutkimuksen reliabeliutta ja validiutta.

7.1 Johtopäätökset

Kulttuurikahvila Laikun tarve tälle opinnäytetyölle kumpusi halusta aloittaa vaikeasti työllistyvien työllistäminen, mutta sen hetkinen taloudellinen tilanne oli haasteena työllistämisen aloittamiselle. Yrityksen työllistäessä vaikeasti työllistyviä henkilöitä keskeisimmäksi asiaksi nousi niin teoria- kuin tutkimusosuudessaakin ja myös toimeksiantajan lähtökohdassa liiketoiminnan kannattavuus. Ennen kuin liiketoiminta on kannattavaa ei yritys voi alkaa työllistämään vaikeasti työllistyviä työntekijöitä. Liiketoiminnan kannattavuus on edellytys työllistämiseksi. Yrityksen aloittaessa työllistämistä tulee liiketoiminnan olla kannattavaa, kassavirran positiivinen ja kasvun suunta ylöspäin. Kassavirta tulee myös huomioida palkkatukien epävarmuudessa. Palkat on maksettava, vaikka palkkatuet maksettaisiin myöhässä tai lakkautettaisiin määrärahasidonnaisuuden vuoksi.

Vaikeasti työllistyvien työllistämisen hyödyt näkyvät niin työllistettävien elämässä kuin myös yhteiskunnallisessa muutoksessa. Merkityksellinen työ vahvistaa vaikeasti työllistyvien elämänhallintaa ja tukee heidän elämänhallintaansa. Vaikeasti työllistettävien työllistäminen luo uusia työpaikkoja välimarkkinoille ja tukee syrjäytymisvaarassa olevien avoimille työmarkkinoille etenemistä. Vaikeasti työllistyvien työllistämiseen liittyy paljon haasteita kuten taloudelliset haasteet ja riskit, suuret palkkakulut, hallinnollisen työn runsaus ja jatkuva rekrytointi. Haasteista ja riskeistä huolimatta se voi olla kannattavaa liiketoimintaa, mutta se vaatii paljon työtä, suunnittelua, markkinointia ja budjetointia siinä ollen kuitenkin aina taloudellinen riski.

Monet sosiaaliset ja yhteiskunnalliset yritykset ovat onnistuneet haasteista huolimatta luomaan toimintamallin, jonka avulla he pystyvät työllistämään vaikeasti työllistyviä henkilöitä liiketoiminnan silti ollen kannattavaa ja kasvusuhdanteista. Toimintamalli on luotu liiketoimintasuunnitelman, markkinoinnin ja kovan työn avulla ja sen toimivuuden mahdollistaa palkkatuki, joka on tärkeä osa vaikeasti työllistyvien työllistämistä. Laki

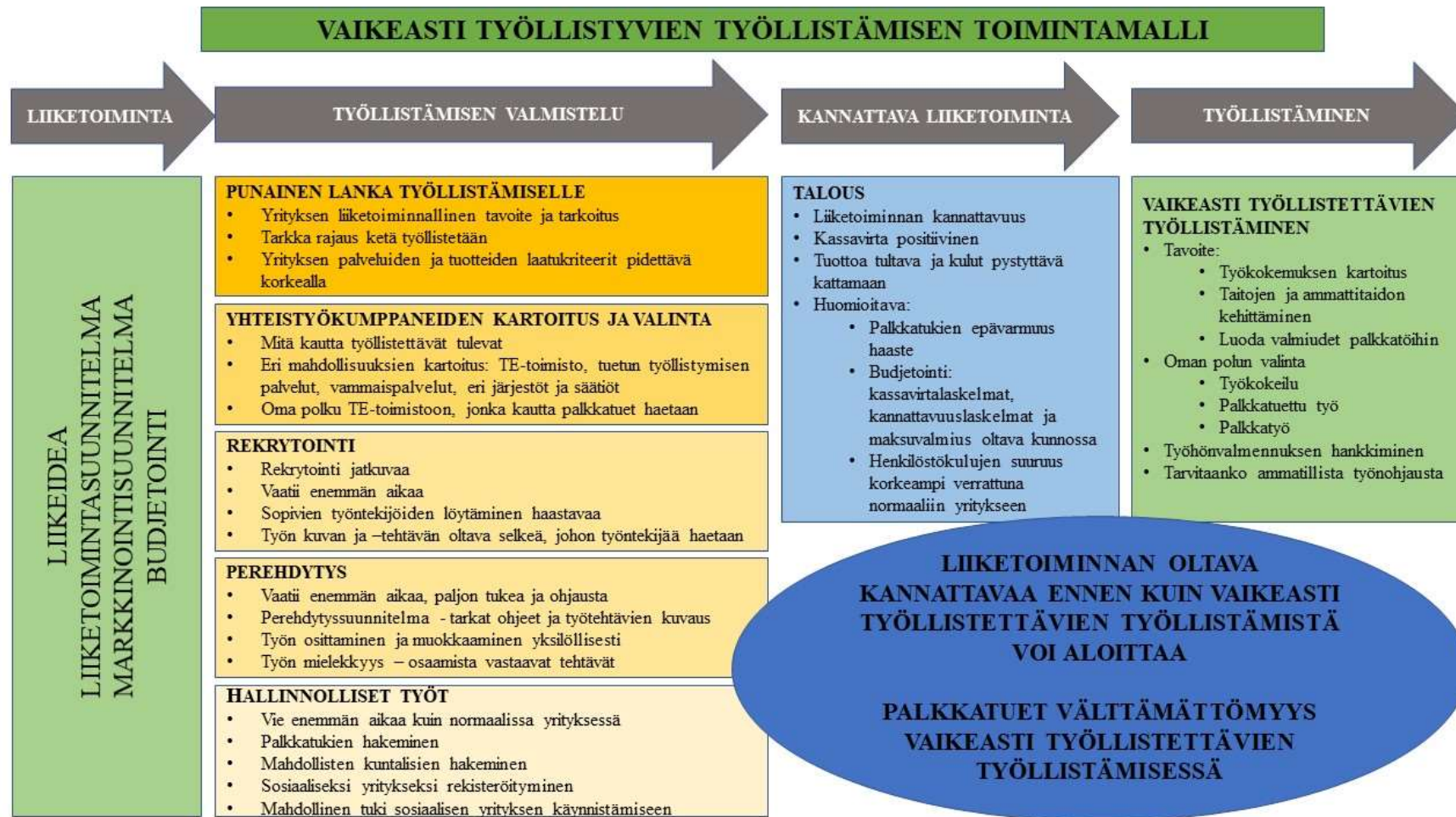
sosiaalisista yrityksistä mahdollistaa sosiaalisten yritysten rekisteriin kuuluvien yritysten korkeamman palkkatuen. Lain purkaminen on keskeytetty ja laki on tällä hetkellä voimassa toistaiseksi. Sitä kuitenkin pitäisi kehittää toimivammaksi kokonaisuudeksi, joka veisi vaikeasti työllistyviä välimarkkinoilta aidosti kohti avoimia työmarkkinoita työhönvalmennuksen tuella.

Työn teoriaosuudessa käsiteltiin työhönvalmennusta, jonka merkitys ja tärkeys vaikeasti työllistyvien siirtymälle välityömarkkinoilta avoimille työmarkkinoille kumpusi vahvasti teemahaastatteluista. Työssä ei kuitenkaan käsitelty työhön perehdyttämistä työn teoriaosuudessa laisinkaan ja työhön perehdyttämisen tärkeys ja se, kuinka se vie aikaa enemmän kuin avoimien työmarkkinoiden työntekijöitä perehdyttäessä, kumpusi myös vahvasti teemahaastatteluista. Työhönvalmennus ja perehdyttäminen kulkevat käsikädessä ja molempiin tulee panostaa työn onnistumisen varmistamiseksi. Yritys1:den toimintamallista perehdytys osio vaikutti vahvasti myös tämän työn toimintamallin perehdytys osioon.

7.2 Toimintamallin luominen

Tämän työn tutkimustulosten perusteella on luotu toimintamalli (kuva 1), jonka avulla Kulttuurikahvila Laikku voi aloittaa vaikeasti työllistyvien työllistämisen. Toimintamalli on yleishyödyllinen ja sen tavoitteena on, että mikä tahansa yritys voi käyttää sitä aloittaakseen sen avulla vaikeasti työllistyvien työllistämisen. Toimintamallin toimivuutta ei ole testattu käytännössä, joten sen toimivuutta ei ole todennettu. Kulttuurikahvila Laikku aikoo ottaa toimintamallin käyttöön aloittaessaan vaikeasti työllistyvien työllistämisen helmikuussa 2019. Toimintamallin avulla ja työn teoriaosuutta hyödyntäen Kulttuurikahvila Laikku aikoo luoda oman toimintamallinsa vaikeasti työllistyvien työllistämiseksi.

Toimintamalli (kuva 1) on luotu poimimalla tärkeimmät asiat tämän työn teoriaosuudesta ja haastateltujen yritysten jo käytössä olevista toimintamalleista, jotka käytiin läpi tutkimuksen tuloksia käsittelevässä kappaleessa. Lisäksi tutkimustuloksista koottiin tärkeimmät asiat, jotka pitää huomioida toimintamallia luodessa ja vaikeasti työllistyvien työllistämistä aloittaessa. Ennen kuin vaikeasti työllistyvien työllistämistä aikoo aloittaa pitää olla liiketoimintaa. Kaikki lähtee siis liikeideasta, liiketoimintasuunnitelmasta, markkinointisuunnitelmasta ja budjetoinnista. Kun yritys on saatu pyörimään, voidaan aloittaa vaikeasti työllistyvien työllistämisen valmistelu.



KUVA 1. Vaikeasti työllistyvien työllistämisen toimintamalli

Valmistelu vaiheessa yrityksen liiketoiminnallinen tavoite ja tarkoitus tulee olla selkeät ja on tehtävä tarkka rajausta siitä ketä tullaan työllistämään. Yrityksen palveluiden ja tuotteiden laatu ei saa heikentyä vaikeasti työllistyvien työllistämisen vuoksi vaan vaikeasti työllistyvien työllistämisen tulee luoda yritykselle lisäarvoa. Tämä jälkeen tulee kartoittaa ja valita yhteistyökumppanit, joiden kautta vaikeasti työllistyvät työnhakijat ajautuvat yritykseen. Rekrytointia voi hoitaa myös itse, mutta haastatteluiden perusteella yhteistyö helpottaa vaikeasti työllistyvien työllistämisen alkutaivalta. Yrityksen oma polku TE-toimistoon on hyvä luoda heti palkkatukien hakemisen helpottamiseksi.

Kun yhteistyötahot on valittu, voi rekrytoinnin aloittaa. Vaikeasti työllistyvän työntekijän rekrytoiminen vie enemmän aikaa kuin normaalin työntekijän ja sopiva henkilö on haastavampaa löytää. Todennäköisempää on, että rekrytoinnissa, jotain menee pieleen. Tämän takia haettavan työnkuvan ja -tehtävän on oltava erittäin selkeitä, jotta mahdollisilta virhe rekrytoinneilta välttyttäisiin. Rekrytoinnin jälkeen tulee suunnitella perehdytystä. Vaikeasti työllistettävien työntekijöiden perehdytykseen menee huomattavasti normaalia enemmän aikaa ja se tulee suunnitella hyvin. Työtehtäville tulee olla niin tarkat ohjeet, että kuka vaan pystyisi toimimaan niiden mukaan. Perehdytys vaiheessa työtä voidaan osittaa ja työnkuvaa suunnitella yksilöllisesti vaikeasti työllistettävän osaamisen ja taitojen mukaan ja työtehtäviä lisätä ajan kanssa. Työnkuvan tulee kuitenkin olla mielekästä ja vastata vaikeasti työllistyvän ammattitaitoa. Hallinnollisella puolella tulee huomioida hallinnollisten töiden vievän enemmän aikaa, sillä normaalien hallinnollisten töiden lisäksi tulee hakea palkkatukea, kuntalisiä ja mahdollisia tukia sosiaalisen yrityksen aloittamiseen. Yrityksen on myös hyvä rekisteröityä sosiaalisten yritysten rekisteriin, sillä rekisteriin kuulumisen mahdollistaa paremman palkkatuen.

Valmisteluiden jälkeen ja ennen kuin vaikeasti työllistettävien työllistämistä voi aloittaa tulee liiketoiminnan olla kannattavaa ja kassavirran positiivinen. Yrityksen on oltava tuottava ja kaikki kulut on pystyttävä kattamaan. Lisäksi on huomioitava palkkatukien epävarmuus. Palkkatuet saattavat tulla myöhässä tai katkea niiden määrärahasidonnaisuuden vuoksi, mutta palkat pitää maksaa silti. Henkilöstökulut ovat huomattavasti suuremmat kuin tavallisella yrityksellä. Nämä kaikki asiat on huomioitava kannattavuuslaskelmissa ja budjetoinnissa ennen vaikeasti työllistyvien työllistämisen aloittamista. Palkkatuet ovat välttämättömyys vaikeasti työllistettävien työllistämiseksi, joten niiden selvittäminen ja hakeminen tulee aina tehdä ajoissa.

Kun liiketoiminta on kannattavaa ja budjettilaskelmat on tehty, voi vaikeasti työllistettävien työllistämisen aloittaa. Sitä ennen tulee vielä päättää oman yrityksen polku vaikeasti työllistyvälle työntekijälle. Tulee päättää aloittavatko vaikeasti työllistyvät työkokeilulla vai otetaanko yritykseen vain jo ammattitaitoa omaavia vaikeasti työllistyviä suoraan palkkatuettuun työhön. Myös työhönvalmennus tulee selvittää ja päättää mitä kautta työhönvalmennuksen hankkii. Myös oman ammatillisen työnohjaajan palkkaaminen voi olla tarpeellista. Tämäkin tulee huomioida budjetoinnissa.

7.3 Jatkotutkimusaiheet

Opinnäytetyön tutkimustuloksia analysoidessa sekä toimintamallia luodessa kumpusi muutamia jatkotutkimusaiheita. Jatkotutkimusaiheiksi kumpuaa toimintamallin testaamattomuuden vuoksi toimintamallin testaaminen erilaisissa ympäristöissä sen yleishyödyllisyyden todentamiseksi. Kulttuurikahvila Laikku aloittaa vaikeasti työllistyvien työllistämisen helmikuussa 2018, jolloin toimintamallia voi ensimmäisen kerran testata tutkimuksellisin elementein toimintamallin toimivuuden näkökulmasta taloudellisin viitekehyksin.

Samalla voi testata toimintamallin toimimista sosiaalisesta näkökulmasta ja vaikeasti työllistettävän näkökulmasta. Millainen merkitys ja vaikutus vaikeasti työllistettävien työllistämällä on työllistettävään osapuoleen, mitkä ovat työllistämisen hyödyt hänelle ja mitä tukitoimia hän kaipaisi työpaikalle. Tutkimuksen perusteella voisi myös luoda laajemman perehdytysoppaan kuin toimintamallissa, joka tukisi niin työllistettyä kuin työnantajaakin.

7.4 Tutkimuksen luotettavuus

Vaikka virheitä pyritään välttämään aina tutkimuksessa, ei tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä voida taata vaan ne vaihtelevat. Siksi jokaisessa tutkimuksessa pyritään arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan mitata reliabiliteetin ja validiteetin kautta. Reliabiliteetti viittaa tutkimuksen mittaustulosten toistettavuuteen ja validiteetti viittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän mittauskäytävyyttä. Mittaavatko ne juuri sitä mitä on tarkoituskin mitata? Nämä keinot on luotu määrällisen tutkimuksen luotettavuuden tarkasteluun ja onkin kritisoitu sitä, kannattaako samoja mittareita käyttää

laadullisen tutkimuksen mittaamiseen. (Tuomi & Hirsijärvi 2018, 160-161.) Kun tutkimukseen osallistuu tutkimuksen suorittaja ja tutkittavana oleva henkilö on aina vaara, että tutkimusta toteutettaessa tapahtuu tulkinta virheitä. Vaikka näitä termejä ei haluaisi käyttää tutkimuksen luotettavuuden käsittelyyn, tulisi tutkimuksessa jollain tavalla käsitellä tutkimuksen luotettavuutta. (Hirsijärvi, yms. 2009, 232.)

Laadullisessa tutkimuksessa kaikki tutkimuksen vaiheet tulee kuvata tarkasti, mikä koventaa tutkimuksen luotettavuutta (Hirsijärvi, yms. 2009, 232). Tässä työssä tutkimuksen toteutus on kuvattu erittäin tarkasti vaihe vaiheelta, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta. Teemahaastattelussa tulkintavirheitä saattaa silti tapahtua. Tutkimuksen tuloksia esiteltäessä on hyvä laittaa suoria lainauksia haastatteluista, mikä antaa lukijalle kuvan siitä onko tuloksien analysoinnissa tapahtunut tulkinta virheitä vai ei ja todentaa tutkimuksen luotettavuutta (Hirsijärvi, yms. 2009, 233).

Tässä tutkimuksessa teemahaastattelujen määrän tavoitteena oli 5-8 haastattelua, mutta kohderyhmän haastateltavia löytyi haastateltavaksi vain kolme kappaletta. Tämä jätti tutkimus materiaalin suppeaksi ja lisähaastatteluista olisi varmasti saanut lisäaineistoa analysoitavaksi, jotka olisivat tuoneet myös lisäarvoa tutkimukselle ja toimintamallin luomiseksi. Vaikka kaikkien kolmen yrityksen näkemykset ja työn teoriatieto tukivat toisiaan ja kulkivat käsi kädessä, jäi tutkimustulokset suppeammaksi kuin tarkoitus oli. Tätä tutkimusta ei siis voi todentaa sadan prosentin luotettavaksi vaan tämän tutkimuksen luotettavuus on työn lukijan tulkinnassa ja mielipiteissä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160-161.)

LÄHTEET

Kirjallisuus

Carlsson, M & Järvinen, K. 2012. Mielekäs työ: Uuden ajan uraopas. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Hirsijärvi, S., Remes P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja Kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Ikäheimo, S., Laitinen, E., Laitinen, T. & Puttonen, V. 2014. Yrityksen taloushallinto tänään. Vaasa: Vaasan Yritysinformaatio Oy.

Järvinen, K. 2014. Työn mielekkyyden johtaminen. Helsinki: Talentum.

Kaisanlahti, T., Leppiniemi, J. & Leppiniemi, R. 2017. Tilinpäätöksen tulkinta. Helsinki: Alma Talent.

Kajanoja, J. 2018. Työllisyyskysymys. Riika: Into-kustannus.

Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Karikorpi, O. 2012. Raha ratkaisee: yritystalous tutuksi. Tallinna: Tietosanoma.

Laki julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta 7 luku 28.12.2012/916.

Laki sosiaalisista yrityksistä 30.12.2003/1351.

Niskavaara, E. 2017. Yritystaloutta esimiehille. Helsinki: Alma Talent.

Pietilä, A-M., Hakulinen, T., Hirvonen, E., Koponen, P., Salminen, E-M. & Sirola, K. 2002. Terveyden edistäminen: Uudistuvat työmenetelmät. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Savon Vammaisasuntosäätiö. 10/2015. Työelämän päämies 2. Kuopio: Mainostoimisto Ad Kiivi Oy.

Siikavuo, J. Talous haltuun pk-yrityksessä. 2016. Helsinki: Kauppakamari.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tykkyläinen, S. 2015. Yhteiskunnallinen yritystoiminta. Teoksessa Jakonen, M & Silvasti, T (toim.) Talouden uudet muodot. Riika: Into-kustannus.

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. 4/2011. Yhteiskunnallisen yrityksen toimintamallin kehittäminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. 23/2011. Vaikeasti työllistyvien tilannetta ja palveluita selvittävä tutkimus. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Valli, R. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Keuruu: Ps-kustannus.

Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja. 16/2010. Kestävän talouskasvun ja työllisyyden ohjelma. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia.

Viljanen, P. & Juuti, P. 2018. Arvovallankumous: Eettisyys innovaatioiden lähteenä yhteiskunnallisissa yrityksissä. Keuruu: Edita Publishing Oy.

Verkkolähteet

European Commission. N.d. Social Enterprises. Luettu: 24.8.2018.
http://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/enterprises_en

Innokylä. N.d. Toimintamalli. Luettu 26.9.2018.
<https://www.innokyla.fi/kehittaminen/toimintamalli>

Hallituksen ehdotus eduskunnalle 5.5.2017. Luettu: 24.8.2018.
https://tem.fi/documents/1410877/2132292/HE+luonnos+rekry-laiksi+jne+5_5_2017.pdf/

SITRA. N.d. Yhteiskunnalliset yritykset. Luettu: 24.8.2018.
<https://www.sitra.fi/aiheet/yhteiskunnalliset-yritykset/>

Te-palvelut. 5.3.2018. Palkkatuki. Luettu: 28.10.2018.
http://www.te-palvelut.fi/te/fi/tyonantajalle/loyda_tyontekija/tukea_rekrytointiin/palkkatuki/index.html

Työ- ja elinkeinoministeriö. N.d. Sosiaalinen yritys. Luettu: 27.8.2018.
<https://tem.fi/sosiaaliset-yritykset>

Työterveyslaitos: Työ-verkkolehti. 18.3.2016. ”Työ antaa jotain sellaista mitä rahalla ei voi korvata”. Luettu 28.10.2018.
<https://www.ttl.fi/tyopiste/tyo-antaa-jotain-sellaista-mita-rahalla-ei-voi-korvata/>

Työttömien keskusjärjestö. 28.1.2018. Työkokous – palkkatuki ja sen vaikuttavuus. Luettu: 28.10.2018.
<http://www.tvy.fi/palkkatuki-2018/>

Vates. N.d. Väilyömarkkinat työvoiman ytimessä. Luettu: 28.10.2018.
<https://www.vates.fi/tietopaketti/aluepaattajat/valityomarkkinat.html>

Haastattelut

Yritys1. 2018. Haastattelu 11.10.2018. Haastattelija Forsman, H. Litteroitu. Helsinki.

Yritys2. 2018. Haastattelu 8.10.2018. Haastattelija Forsman, H. Litteroitu. Tampere.

Yritys3. 2018. Haastattelu 11.10.2018. Haastattelija Forsman, H. Litteroitu. Helsinki.