

TYÖPANKKIJÄRJESTELMÄN KONSEPTIMANUAALI

Janne Weander

Opinnäytetyö
Huhtikuu 2011

Yritystoiminnan kehittämisen koulutusohjelma
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala





| | | |
|--|--|--|
| Tekijä(t) WEANDER, Janne | Julkaisun laji Opinnäytetyö | Päivämäärä 25.04.2011 |
| | Sivumäärä 68 | Julkaisun kieli Suomi |
| | Luottamuksellisuus (X) Heinäkuu 2011 saakka | Verkojulkaisulupa myönnetty (X) Syyskuu 2011 |
| Työn nimi TYÖPANKKIJÄRJESTELMÄN KONSEPTIMANUAALI | | |
| Koulutusohjelma Yritystoiminnan kehittämisen koulutusohjelma | | |
| Työn ohjaaja(t) LEHTONEN, Timo LEPPÄNEN, Makke (sijainen) | | |
| Toimeksiantaja(t) Ässät Consulting Oy | | |
| Tiivistelmä <p>Työpankkijärjestelmän konseptikäsikirja on tarkoitettu ymmärryksen tuottamiseksi lukijalle Työpankkitoiminnasta. Kyseessä on laaja-alainen sopimus, jonka tarkoitus on sitouttaa alueelliset yritykset tai sosiaaliset yritykset toimintakonseptiin. Käsikirjassa käydään yksityiskohtaisesti läpi Työpankkijärjestelmän toiminta sekä konseptiin liittymisen velvoitteet ja oikeudet osapuolten välillä. Työssä kehitetään toimintamallia eteenpäin sekä kiteytetään olennaisia asioita toiminnan tehostamiseksi kokonaisuutena. Työssä tutkitaan yrityssektorin reaktioita toimintamallin kehittämiseksi. Käsikirja koostaa tietoa Työpankkijärjestelmän historiasta, yhteiskunnallisesta ja sosiaalisesta vastuusta. Tekstissä luodaan myös toimintamallille teoreettinen visio ja arvoperusta.</p> <p>Työpankkitoiminta on Sosiaali- ja terveysministeriön asettaman sosiaaliturvan kokonaisuudistuskomitean aloitteesta vuodesta 2008 työstyttö kokeilu, jota tullaan laajentamaan vuoden 2011 eduskuntavaalien jälkeen. Toiminnassa mukana olevat alueelliset tai sosiaaliset yritykset työllistävät ensisijaisesti avoimien työmarkkinoiden rajapinnassa olevia yksilöitä, jotka ovat motivoituneita työelämään mutta eivät sinne syystä tai toisesta johtuen itsenäisesti yllä. Nämä, usein teollisuuden alihankintaan liittyvät, yritykset eli Työpankit vuokraavat työntekijöitään eteenpäin asiakasyrityksille. Hyvien kokemusten myötä rakenteellisesta työttömyydestä kärsivät henkilöt saavat lisää itseluottamusta ja ennen kaikkea laajentavat omaa osaamistaan erilaisissa työtehtävissä ja saavat mallin myötä itselleen kokoaikaisen työsuhteen. Vuokrausperiodien välillä henkilöt työskentelevät alueellisissa Työpankeissa tai ovat niiden tarjoamassa koulutuksessa. Tavoitteena on että vähitellen henkilöt työllistyvät asiakasyritysten omiin tehtäviin kokoaikaisesti.</p> <p>Konseptikäsikirjan tehtävä on kiteyttää toimintaa vastaamaan laajentamisen tuomia haasteita ja tutkia sekä kehittää konseptia osaltaan eteenpäin.</p> | | |
| Avainsanat (asiasanat) Työpankki, Sosiaali- ja terveysministeriö, rakenteellinen työttömyys, työmarkkina-asema, työttömyys, sosiaalinen yritys, työllistäminen, yhteiskuntavastuu | | |
| Muut tiedot Työn julkaisemiseksi kirjastossa on lupa heinäkuusta 2011 alkaen. Julkaisuun verkossa on lupa syyskuusta 2011 alkaen. | | |



| | | |
|--|--|--|
| Author(s) WEANDER, Janne | Type of publication Bachelor's Thesis | Date 24042011 |
| | Pages 68 | Language Finnish |
| | Confidential (X) Until July 2011 | Permission for web publication (X) September 2011 |
| Title TYÖPANKKIJÄRJESTELMÄN KONSEPTIMANUAALI CONCEPT MANUAL OF TYÖPANKKI MODEL | | |
| Degree Programme Degree Programme in Entrepreneurship Development | | |
| Tutor(s) Lehtonen, Timo Leppänen, Makke (substitute) | | |
| Assigned by Ässät Consulting Oy | | |
| <p>Abstract</p> <p>Concept handbook of Työpankki model is meant to create an overall understanding for the reader about Työpankki model including all of its functions. It is also a wide contract for social or other enterprises to commit themselves as a part of Työpankki concept. This manual states detailed information about the systems basic functions and points out the obligations and rights between the contract parties. The Handbook also develops the standard of activity and crystallizes the basic functions to optimize the model in a wide scale. The Bachelor's Thesis also analyses the enterprise sector's reception towards the model development in a larger scale. The handbook also compiles information about Työpankki model's history and it's social responsibility. Theory in the texts background also creates a shared vision to lead the models development process and points out the basic values from which the model is generated.</p> <p>Työpankki system is a model set by Social ministry in 2008 to generate jobs in the open labor market for the passive, unemployed persons. The model has been in a test phase and after the 2011 elections the goal is to widen the model to include the whole country. The enterprises or social enterprises taking part the model employs primary persons who are located in the interface between the open labor markets and challenging position in a labor market. These individuals are often motivated to enter work-life but for some reason they aren't able to reach the job in a open labor market. These concept enterprises or so-called "work banks" lease out their labor to customer enterprises. With positive experiences and standing employment relationship, the individuals in the model gain more self-confidence and get an opportunity to widen their own area of expertise. Between the lease periods the person's post is located in the work banks own worksite or training produced by the concept enterprises. The overall goal is to employ these individuals towards the customer enterprises and thus generate them a standing position in the open labor market.</p> <p>The function of this concept manual it to crystallize the Työpankki model's operations to advance and to study the concept and respond to challenges towards the model expansion in the near future.</p> | | |
| Keywords ministry of health, labor market, unemployment, social enterprise, social responsibility, Työpankki, employ | | |
| Miscellaneous The study is admitted to publish in the library July 2011. The study is admitted to publish in the Internet September 2011. | | |

SISÄLTÖ

| | |
|---|----|
| 1 JOHDANTO | 3 |
| 2 TYÖPANKKITOIMINNAN MÄÄRITTÄMINEN | 5 |
| 2.1 Työpankkijärjestelmän historia | 5 |
| 2.2 Työpankkijärjestelmän visio ja arvoperusta | 6 |
| 2.3 Työpankkitoiminnan yhteiskunnallinen ja sosiaalinen vastuu | 8 |
| 2.4 Työpankkitoiminnan toimialue | 9 |
| 2.5 Työpankkitoiminnan tavoitteet ja tarveanalyysi | 11 |
| 2.6 Keskustyöpankki | 18 |
| 2.7 Työpankkijärjestelmän yhtenäisyys | 20 |
| 2.8 Työntekijöiden soveltuvuus Työpankkijärjestelmään | 22 |
| 2.9 Työperiodien välinen toiminta | 25 |
| 2.10 Yhteistyökumppanuudet | 26 |
| 3 YHTEISTYÖSOPIMUS ALUEELLISEN YRITYKSEN LIITTYMISESTÄ | 28 |
| 3.2 Sopimuksen tarkoitus..... | 28 |
| 3.3 Osapuolet | 29 |
| 3.3 Osapuolten asema | 29 |
| 3.4 Sopimuksen laajuus | 29 |
| 4 ALUEELLISEN YRITYKSEN YLEISET VELVOITTEET | 29 |
| 4.1 Yleiset velvoitteet | 29 |
| 4.2 Koulutukset | 30 |
| 4.3 Materiaali | 31 |
| 4.4 Mainonta ja markkinointi | 31 |
| 4.6 Taloudellinen neuvonta | 32 |
| 4.6 Kehitys- ja tarkastustoiminta | 32 |
| 4.7 Toiminnan jatkuvuus | 33 |
| 5 ALUEELLISEN YRITYKSEN OIKEUDET | 34 |
| 5.1 Velvoitteet | 34 |
| 5.2 Koulutus | 34 |
| 5.3 Yhteinen toiminnanohjausjärjestelmä | 34 |

| | |
|---|----|
| 5.4 Paikallismarkkinointi | 34 |
| 6 ALUEELLISEN TYÖPANKIN HINNOITTELU | 35 |
| 6.1 Rahallinen tuki ja hinnoittelu | 35 |
| 6.2 Velvoitteiden noudattamatta jättäminen | 37 |
| 7 SOPIMUKSEN VOIMASSAOLO | 37 |
| 7.1 Sopimuksen voimaantulo | 37 |
| 7.2 Sopimuksen irtisanomisen ja purkaminen | 37 |
| 7.3 Sopimuksen siirto | 38 |
| 7.4 Oikeuksista luopuminen ja veloitteet sopimuksen päättyessä | 38 |
| 8 MUUT SOPIMUSEHDOT | 39 |
| 8.1 Muutoksista sopiminen | 39 |
| 8.2 Riitaisuuksien ratkaiseminen ja sovellettava laki | 39 |
| 9 SOPIMUSKAPPALEET | 39 |
| 10 POHDINTA | 40 |
| KUVIO 1: Työpankkijärjestelmän prosessikuvaus | 13 |
| KUVIO 2: Selvitys Työpankkitoiminnan tarpeesta yrityssectorilla 2008–2009 | 15 |
| KUVIO 3: Selvitys Työpankkitoiminnan tarpeesta yrityssectorilla 2011 | 17 |
| TAULUKKO 1: Palkkatuen korreloituminen suhteessa työttömyysaikaan | 37 |
| LÄHTEET | 42 |
| LIITTEET | |
| 1. OHJEITA JA ASIAKIRJOJA | 44 |
| 2. TYÖPANKKITOIMINNAN TARVEANALYYSIN KARTOITUS YRITYSSEKTORILLA 2008–2009 JA 2011..... | 53 |
| 3. TYÖPANKKIKOKEILUN VIESTINTÄSUUNNITELMA | 54 |
| 4. TYÖPANKKIMALLIN KONSEPTIMANUAALIN YHTEENVETO | 66 |

1. JOHDANTO

Työpankkijärjestelmän konseptikäsikirja – *ja siihen implementoitu toimintasopimus* – on tarkoitettu syvällisen ymmärryksen tuottamiseen lukijalle Työpankkitoiminnasta kokonaisuutena. Työpankkijärjestelmä on itsessään toimintakonsepti, jonka tehtävä on siihen sitoutuneiden alueellisten yritysten kautta siirtää rakenteellisesta työttömyydestä kärsiviä henkilöitä avoimille työmarkkinoille. Konseptikäsikirja avartaa Työpankkitoiminnan historiaa ja sen taustalla vaikuttaneita osatekijöitä tuoden tekstin lopulta nykypäivän toimintaan ja aina juridisen tekstin vaatimiin yksityiskohtaisiin velvoitteisiin saakka. Käsikirja on tarkoitettu laaja-alaiseksi sopimukseksi sosiaalisille tai muille Työpankkitoiminnasta kiinnostuneille yrityksille, jotka ovat halukkaita liittymään osaksi Työpankkijärjestelmää. Konseptikäsikirja on Sosiaali- ja terveysministeriön tilaama manuaali Työpankkijärjestelmän yhtenäistämiseksi, olettaen että toimintamallia lähdetään laajentamaan vuoden 2011 eduskuntavaalien jälkeisessä hallitusohjelmassa. Funktio on toisin sanoen integroida sekä sitouttaa Työpankkijärjestelmään kuuluvia tämän hetkisiä ja tulevaisuudessa siihen liittyviä alueellisia toimijoita, jotta mallia olisi helpompi laajentaa sekä kehittää valtakunnallisesti seuraavan hallituksen ohjauksessa. Konseptikäsikirja määrittelee kuinka alueellisen Työpankin tulee toimia omalla toiminta-alueellaan ja käy yksityiskohtaisesti Työpankkijärjestelmän toimintakonseptin.

Tämä konseptikäsikirja toimii sopimustekstinä Työpankkijärjestelmän ja siihen liittyvän yrityksen välillä. Kyseessä on sopimus ja siten tekstin runko on varsin monitahoinen ja poikkeaa rakenteeltaan perinteisestä opinnäytetyöstä. Rakenne on tietoinen valinta, joka tähdentää sopimuksellista ulottuvuutta työn funktiota ajatellen ja on siten myös juridisessa tarkastelussa pätevä. Lukijan olisikin hyvä seurata työn rakennetta ennen kaikkea juridisesta ja sopimuskonseptillisestä näkökulmasta. Konseptikäsikirja keskittyy ensin Työpankkitoiminnan määrittämiseen mahdollisimman yksityiskohtaisesti (luku 2), jonka jälkeen sopimukselliset ulottuvuudet käydään lävitse luvuissa 3-9 sosiaalisen tai muun Työpankkitoiminnasta kiinnostuneen yrityksen sitouttamiseksi osaksi Työpankkijärjestelmää. Käsikirjan viimeinen kappale (luku 10) pohtii lyhyesti Työpankkitoiminnan suuntaviivoja ja kehityksen painopisteitä tämän hetkistä tulevaisuudenkuvaa ajatellen. Rakentavana, tutkimuksellisenä ongelma-

asetteluna voidaan todeta olevan Työpankkitoiminnan erilaisuus erilaisesta taustaoletuksista katsottuna, joita työn perusfunktio on selventää. Näkökulman teoreettisten valintojen ja niiden värikyyden pohjana käytän perustellusti Wittgensteinin huomiota siitä, että kieli rakentaa todellisuutta (Hacker 1997, 692-696). Pohjaan tausta-ajattelua myös Luckmanin ja Bergerin (1966, 51-55, 59-61) sosiaaliseen konstruktivismiin ja sen ydinajatuksiin, että kaikki instituutit ja rakenteet ovat aina ihmisten itsensä luomia ja siten jatkuvan muutoksen alaisia. Kvantitatiivista tutkimusotetta olen hyödyntänyt analysoidessani tarkemmin toimintamallin tuottamia ensireaktioita yrityskentällä, (luku 2.5) pohjaten tietoa vuosina 2008–2009 aiheesta tehtyihin kahteen haastattelututkimukseen sekä uusimmalla tutkimuksen 94 yrityksen otannalla huhtikuussa 2011.

Työpankkijärjestelmän kehityskaarta voidaan hahmottaa tämän työn kautta. Kuvatakseni Työpankkitoiminnan kehitystä ja Keskustyo pankin roolia varsinaisen työn lisäksi erilaisesta, viestinnällisestä näkökulmasta, katsoin aiheelliseksi lisätä konseptikäsikirjan liitteeksi viestintäsuunnitelman (liite 3) jonka toteutin tilaustyönä loppuvuodesta 2010. Suunnitelma kuvaa Työpankkitoiminnan silloisia kehityslähtökohtia sekä statusta ja on näin ollen verrannollinen nyt kirjoitettuun konseptikäsikirjaan ja ennen kaikkea siinä määriteltäviin tehtäväjakoisiin. Työpankin historiaa voidaan siis hahmottaa ajattomien käsitteiden välisellä mielikuvamatkalla; ei ainoastaan sen hetkiselä tutkimalla tai havaitulla informaatiolla. Viestintäsuunnitelma ja konseptikäsikirja liittyvät siis elimellisesti toisiinsa. Konseptikäsikirja itsessään voidaan nähdä toisin sanoen muistijälkien ja käsitteiden vuorovaikutuksesta konkreettiseksi kasvaneena teoreettisena kontribuutiona, jonka tehtävä on kuvata Työpankkijärjestelmää mahdollisimman yksityiskohtaisesti sekä kuitenkin syvällisen ymmärryksen tuottamiseksi lukijalle; ja työn ollessa riittävän onnistunut, toimintaan mahdollisesti sen seurauksena sitoutuvalle sosiaaliselle yritykselle. Työn lopussa on hyvin askeettinen yhteenveto (liite 4) konseptikäsikirjasta Sosiaali- ja terveysministeriön koulutustarkoituksiin.

2. TYÖPANKKITOIMINTA

Työpankkitoiminta-kappale määrittelee Työpankkitoiminnan ulottuvuuden peilaten sen historiaa, visiota sekä arvoperustaa ja ennen kaikkea yhteiskunnallista taustaa sekä sen toiminnalle antamaa vastuutehtävää. Kappale määrittelee alueellisen Työpankin sekä Keskustyöpankin tehtävät sekä toimialueet ja käy lävitse näiden välistä suhdetta. Luvussa analysoidaan myös yritysasiakaiden valmiutta ja kiinnostusta toimintamallia kohtaan kahden tutkimuksen sekä kolmen otannan myötä vuosilta 2008–2009 ja 2011. Järjestelmän toimijoiden määrittämisen myötä kappaleessa käydään työntekijöiden soveltuvuutta sekä yhteistyökumppaneiden merkitystä suhteessa toimintamallin asettamiin tavoitteisiin. Kappaleen tavoitteena on luoda lukijalle selkeä kuva Työpankkimallin toiminnasta kokonaisuutena.

2.1 Työpankkijärjestelmän historia

Työpankkijärjestelmä on saanut alkunsa sosiaaliturvauudistuskomitean (jäljempänä SATA) esityksestä elokuussa 2008, jolloin valtioneuvosto teki päätöksen valtakunnallisen Työpankkikokeilun aloittamisesta (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2008). Kokonaistoiminnan tavoitteena on vaikeasti työmarkkina-asemassa olevien henkilöiden mahdollisuuksien lisääminen avoimien työmarkkinoiden suuntaan tarjoamalla yritykselle vuokrausmahdollisuuden työvoiman suhteen henkilötyötuntien muodossa. Onnistumisten ja hyvien kokemusten myötä asiakasyritykset siirtäisivät vähitellen vaikeassa työmarkkina-asemassa olevia henkilöitä omaksi henkilöstökseen. Taustavaikutteina Työpankkijärjestelmässä tähdätään työkannustavuuden parantamiseen, köyhyyden lieventämiseen ja riittävän perustulon turvaamiseen kaikissa elämäntilanteissa (SOT 2011:9, 6). Sosiaali- ja terveysministeri Liisa Hyssälä (KuntoutusNyt 2011) kiteytti Työpankkitoimintaa seuraavasti vuonna 2008 kuvaillessaan SATA-komitean tavoitteita:

Sosiaaliset tuet saadaan aktiiviseen työllistämiseen sen sijaan, että tukia maksetaan passiivisesta olemisesta. Sosiaaliset yritykset ovat ajaneet samaa asiaa, mutta ne eivät ole saaneet riittävästi

työllistettyä ihmisiä. Työpankki on parannettu painos sosiaalisista yrityksistä.

Työpankkijärjestelmän voidaan nykypäivänä nähdä olevan kuitenkin jo enemmän kuin parannettu painos sosiaalisista yrityksistä. Työpankkijärjestelmän voidaan mieltää olevan sosiaalisten yritysten yhteinen tila, joka kehittyy jatkuvasti kohti kansallista toimintamallia rakenteellisen työttömyyden ehkäisemiseksi.

Helmikuussa 2009 kokeiluvaiheessa oli seitsemän alueellista Työpankkia ja vuodesta 2010 kokeilua on jatkettu neljän sosiaalisen yrityksen kanssa, jotka sijaitsevat Vantaalla, Mikkelissä, Rauma-Porin alueella ja Seinäjoella (Ässämäki 2011). Toiminnan kehittämisen painopisteitä ovat olleet työn etsintä, alueellisten toimijoiden oman alihankinnan kehittäminen, työntekijöiden vuokraus ja ennen kaikkea edelleensijoitustoiminta. Työpankkijärjestelmän kehittyessä on mukana olleiden yritysten kasvu ollut aggressiivista ja tulokset työntekijöiden edelleensijoituksesta ovat olleet varsin onnistuneita. Työpankkikokeilun rahoituksesta ja valvonnasta vastaa sosiaali- ja terveysministeriö. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009) Työpankkijärjestelmä tuleekin ymmärtää projektina, jonka juuret ulottuvat yhteiskunnallisen epätasa-arvoisuuden työstämiseen, joka on jatkuvan sosiaalisen ja alueellisen sekä keskitetyn rakentamisen ja muutoksen tuote. Konseptikäsikirjan funktio on avata Työpankkijärjestelmää ja luoda siinä mukana oleville tahoille yhtenäinen ymmärrys Työpankkijärjestelmästä ja sen toiminnasta.

2.2 Työpankkijärjestelmän visio ja arvoperusta

Jokainen organisaatiomuoto – myös *Työpankkijärjestelmä* – tarvitsee tulosindikaattoreiden lisäksi visionäärisen päämäärän toiminnalleen, johon organisaation parissa työskentelevät henkilöt voivat sitoutua (Kilpinen 2007, 36). Sitoutumisen taso kasvaa yksilöllisesti yhdessä suoritettavan mission kontribuutiona, joka johtaa yhteiskunnallisesta ja organisaation omasta näkökulmasta tuloksen kehittymiseen. Työpankkijärjestelmä on kehitetty suurempien taustatekijöiden toimesta vastaamaan heikossa työmarkkina-asemassa olevien henkilöiden työllistymishaasteeseen ja siten työllisyystilanteen nostami-

seen ja alueellisen Työpankin ja lopulta kansallisen talousympäristön kehittämiseen.

Metatason syy Työpankkijärjestelmän olemassaololle – *ja siten suuremman vision* – voidaankin nähdä olevan juuri työttömyyden laskeminen ja ennen kaikkea heikossa työmarkkina-asetuksessa olevien henkilöiden integroiminen takaisin yhteiskuntaan niin sosiaalisesti kuin taloudellisesti. Monella erilaisella tasolla tuotettu hegemoninen valtarakenne ajaa jollain tapaa puutteellisia yksilöitä kohti marginalisaatiota yhteiskunnan ja avoimien työmarkkinoiden keskiöstä. Mitä kauempana marginaalissa rakenteellisen työttömyyden kohdanneet yksilöt tai ryhmät ovat, sitä vaikeampi sieltä on nousta keskiöön ja siksi se ei sellaisenaan ole välttämättä yrittämisen arvoista. Työpankkijärjestelmällä voidaan siis ajatella olevan emansipatorinen rooli suhteessa diskursiivisesti ylläpidettyyn työvoimapoliittiseen valtarakenteeseen.

Pohdittaessa Työpankkijärjestelmän arvoperustaa voidaan arvojen todeta kumpuavan yhteiskunnallisesta missiosta ja metodeista, jotka refleктоivat suorittamista. Työpankin arvojärjestelmä kumpuaa ennen kaikkea tavoitteellisuudesta yhteiskunnallisten eroavaisuuksien tasaamiseksi. Visionäärinen tavoite rakentaa pohjan koko organisaation viestinnälle. Selkeä mielikuva toiminnan arvoista ja visiosta on viestinnän hallinnan ja johdonmukaisuuden kannalta elintärkeä metodi käytännön viestinnän integrointiin. Kokonaisuuden hahmottaminen vision ja arvomaailman pohjalta tehostaa jokaisen yksittäisen viestintätoimenpiteen arviointia ja tarpeellisuutta, sekä auttaa määrittämään viestintää kokonaisuutena. (Malmelin & Hakala 2007, 147)

Työpankkijärjestelmän viestinnässä tulisikin kaikilla tasoilla ilmetä Työpankin suhde yhteiskuntavastuuseen ja suurempaan visioon, josta arvot rakentuvat. Yhteiskuntavastuullisen arvomaailman toteutuminen käytännössä on ensiarvoisen tärkeää Työpankkijärjestelmään sitoutumisen kannalta. Työpankki on olemassa auttaakseen rakenteellisesti työttömiä ihmisiä- tai ihmisryhmiä. Työpankkijärjestelmän sisäisessä viestinnässä onkin tärkeää ymmärrys taustatiedosta; on mahdotonta saada yksilöitä sitoutumaan sellaiseen mitä he eivät tiedosta tai ymmärrä. Ulkoisessa viestinnässä niin myynnin, markkinoinnin kuin asiakkuushallinnankin kannalta on suositeltavaa tuoda esiin positiivisia kokemuksia: yrityskenttien rajapinnat ovat muutoksessa kohti enemmän ver-

kostollisia yhdyspintoja, joissa toimijat hakevat aluettaan kuin selviä toimiala- tai yritysrajoja (Kauppinen 2002, 22-27).

2.3 Työpankkitoiminnan yhteiskunnallinen ja sosiaalinen vastuu

Suomalaisen yhteiskunnan taustatekijöitä pohdittaessa Työpankkitoiminnan aloittamiseksi suurin syy on rakenteellinen työttömyys; Kurkilahden ja Äijön (2007, 32) mukaan Suomessa on valtakunnallisesti noin 250 000 yksilön rakenteellinen työttömyys, jonka syy on yhteiskunnallisen sopeutumisen puute. Samanaikaisesti joka viides pienistä- ja keskisuurista yrityksistä mainitsee kasvunsa ongelmaksi työvoiman huonon saatavuuden. Tilanteen kehitys tulevaisuudessa näyttää ainoastaan haasteiden eskaloitumiselta. Yhteiskunnallisesta ikärakenteesta johtuen, noin 40% nykyisestä työvoimasta poistuu vapailta työmarkkinoilta eläkeiän tullessa vastaan seuraavan 10 vuoden kuluessa. Työpankkijärjestelmän yhteiskunnallinen vastuu onkin tämän rakenteellisen työttömyyden valjastaminen asteittain vapaiden työmarkkinoiden palvelukseen kasvavaa työvoimapolua varten.

Työpankkijärjestelmän toiminta ilmentää yhteiskunnallista murrosta kohti yhä moninaisempien sosiaalisten rakenteiden mukaanottoa yhteiskunnalliseen toimintaan. Erilaisista taustoista rakenteellisesti syrjäytyneet ihmisryhmät pyritään integroimaan takaisin yhteiskuntaan. Yksilöiden pahoinvointi ja sosiaalinen syrjäytyminen väistyvät hitaasti kehityksen ja oman itsensä löytämisen, esimerkiksi onnistuneiden edelleensijoituskokemusten kautta. Taustalla voidaan nähdä poliittisen ideologian muutoksia kohti filosofi Pekka Himasen määrittelemää visiota uudesta yhteiskunnallisesta suunnasta: arvokkaan elämän filosofiaa (Himänen 2010, 29-31, 46). Yhteiskunnallisena tavoitteena on jokaisen henkinen hyvinvointi, jota Työpankkitoiminta rakenteellisen työttömyyden korjaamisessa osaltaan tukee. Sosiaalinen vastuu kumpuaa ihmisyydestä ja mahdollisuuden luomisesta yksilön potentiaalin kartuttamiseen sekä toteuttamiseen: ”*työntekijöille, jotka eivät pitkän työttömyyden tai osaamistaidon puutteen vuoksi ole valmiita ”normaaliin” työelämään, tarjoaa työpankki pehmeän tavan sopeutua ja aktivoitua työelämän vaatimukseen*” (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009).

Kasvavista yksilön vaatimuksista puhuvat myös Ridderstråle ja Nordström (2004, 75-88) termillään kahden kerroksen talous. Kasvavien yhteiskunnallisten paineiden myötä yksilöt rakentavat ja uudistavat identiteettiään jatkuvalla syötteellä työelämän pyörteissä. Työpankkijärjestelmä tarjoaa sosiaalipoliittisen vastauksen informaatioyhteiskunnan tuottaman hektisen murroksen ulkopuolelle jäämisen ehkäisemiseksi ja sovittamiseksi. Järjestelmä ohjaa rakenteellisen työttömyyden kategoriaan luettavia yksilöitä samanaikaisesti työllistymään, kouluttautumaan ja ennen kaikkea rakentamaan identiteettiään yhteiskunnallisia tarpeita vastaavaksi.

Työpankkijärjestelmällä voidaan siis katsoa olevan konkreettinen yhteiskunnallinen tilaus ja toimintatarve niin kansallisella, alueellisella kuin yksilöiden sosiaalisellakin ulottuvuuden tasolla. Yhteiskuntavastuu konkretisoituu siis rakenteellisen työttömyyden poistamisessa ja tätä myötä esimerkiksi piilotyöpaikkojen löytämisessä. Asiakasyrityksille Työpankkijärjestelmän palveluiden käyttäminen on yksi keino osoittaa *suoraa yhteiskuntavastuuta*. Tutkimusten mukaan yhteiskunnallisesti vastuulliset yritykset ovat julkisen mielipiteen mukaan rehellisempiä ja luotettavampia. Asiakasyritykset osoittavat yhteiskunnallista vastuuta vuokratessaan työvoimaa alueellisista Työpankeista ja siten saavat samalla metodin kehittää julkisuuskuvaansa positiivisemmaksi. Mielikuvien mukaan läpinäkyvien ja yhteiskuntavastuullisten yritysten uskotaan tuottavan myös laadukkaampia tuotteita ja kaksi kolmesta suomalaisesta haluaisi yritysten ottavan itselleen enemmän sosiaalista vastuuta (Pessi 2008).

2.4 Työpankkitoiminnan toimialue

Työpankkitoiminnan tarkoituksena on toimia niin katsottuna pehmeänä siirtymänä yksilöille rakenteellisesta työttömyydestä kohti työllistymistä. Keskeisin fokus järjestelmässä on työvoiman vuokraaminen eteenpäin asiakasyrityksille. Alueellisen Työpankin tehtävä on vuokrata työntekijöitään eteenpäin asiakasyrityksille hyödyntäen toiminnassa yhteiskunnallista-, yritys-, kuin koulutusverkostoaankin. Työntekijän ja alueellisen Työpankkiyrityksen välillä on tavoitteena pitää yllä jatkuvaa työsuhdetta koko yksilön Työpankkitoimintaperiodin ajan. Työnjohtovastuu on aina työvoiman käyttäjäyrityksellä, vaikka työsuhde olisikin alueellisella Työpankilla. Tehtäessä työtä Työpankin oman työn-

johdon alaisuudessa esimerkiksi asiakasyrityksen tiloissa luetaan toimenkuva tällöin työvoimavuokrauksen sijaan alihankinnaksi. Tilanteessa, jossa vuokratyötä ei ole yritysasiakasverkoston kautta tarjolla työntekijälle suoraan, työskentelee yksilö työpankin omassa teollisuuden alihankinnassa tai muussa toimenkuvassa. Näiden periodien aikana on mahdollista myös kouluttaa työntekijää pääasiallisesti asiakasyritysverkoston toiveiden mukaisesti vastaamaan asiakkaiden tarpeita ja näin kehittää samalla yksittäisen työntekijän tai työntekijäryhmän ammattitaitoa sekä osaamista.

Työpankin tehtävä onkin osaltaan auttaa työelämänvalmiuksia ja osaamisen kehittämistä sekä samalla konsultoida työntekijää esimerkiksi palkan ja muiden mahdollisten etuuksien yhteensovittamisessa parhaan mahdollisen tuloksen aikaansaamiseksi. Pääasiallisesti Keskustustyöpankki koordinoi työntekijöiden hakuprosessia valtakunnallisen markkinoinnin suhteen, mutta alueelliset Työpankit tekevät lopullisen valinnan ja rekrytoinnin omalla toimialueellaan. Hakeutuminen on täysin vapaaehtoista, joskin yhteistyötä tehdään esimerkiksi paikallisten työvoimatoimistojen ja työvoimapalvelukeskusten kanssa. Tärkein argumentti työntekijöiden valinnoissa järjestelmää kohtaan on se, että työntekijöillä itsellään on *motivaatiota työelämään, mutta ei välttämättä valmiuksia* tavanomaisin toimenpitein edetä vapaille työmarkkinoille asti. Lopullinen tavoite prosessissa on yksittäisten työntekijöiden työsuhteen siirtyminen onnistuneiden kokemusten myötävaikutuksella asiakasyritykselle. Uudelleensijoituksen katsotaan onnistuneen kun rakenteellisista syistä työttömäksi jäänyt henkilö saa vähintään kolmen kuukauden määräaikaisen tai toistaiseksi voimassaolevan virkasuhteen joko yritykseen, yhdistykseen, säätiöön, henkilöstöpalveluyritykselle tai yksityiselle henkilölle (SOT 2011:9, 8-9). Onnistuneesta työllistymisestä maksetaan alueelliselle toimijalle kertaluontoinen korvaus, jonka perusteet ja määrä määritellään vuosittain.

Alueellisen Työpankin toiminta on yritystoimintaa ja siten sen tulee olla taloudellisesti kannattavaa. Alueellisen yrityksen ollessa yksityisessä omistuksessa, tulisi yrityksen vetäjällä olla omistussuhde alueelliseen Työpankkiin riittävän tehokkuuden ja yritysmaailman tuntemuksen takaamiseksi. Julkinen tuki muodostetaan pääosin yleisestä palkkatuesta sekä työllistämiseen kannustavasta tulospalkkiojärjestelmästä. Toiminnan pohjana on alueen yritysverkoston tunteminen riittävän hyvin, jotta työntekijätarpeeseen osataan reagoida

oikealla tavalla. Tärkeää on myös Työpankkitoimintaan osallistuvien työntekijöiden riittävä tunteminen, jotta heidän lähtötasonsa osataan arvioida riittävän hyvin kohtaamaan asiakasyritysten tarpeita.

Työpankkitoiminta-käsitteen alle luetaan kuuluvaksi Keskustyöpankki, sosiaaliset ja muut alueelliset yritykset, jotka toimivat tiiviissä yhteistyössä aktivoimistoja tuottavien tahojen, kuten esimerkiksi kolmannen sektorin tai kuntasektorin kanssa. Erityisesti verkostoitumista ja yhteistyötä kuntasektorin parissa tulee tähdentää. Alueellisella yrityksellä tulee olla riittävästi kapasiteettia omaan tuotantoon tai toimintaan, joka mahdollistaa rakenteellisista syistä työttömäksi tulleen henkilön sopeutusprosessin ja riittävän volyymin, jotta toiminta olisi tuloksellista eikä esimerkiksi oheistoimintaa. Sopeutusprosessin kannalta merkittävää on työsuhteen pitkäaikaisuus ja kokopäiväinen työllistäminen. Ilmapiirin suhteen alueellisen Työpankin tulee pyrkiä olemaan turvallinen ja kannustava ympäristö sopeutusprosessin helpottamiseksi. Mahdollisen työvalmentajan tulee tuntea työttömien etuusjärjestelmät ja pyrkiä auttamaan byrokraattisten asioiden hoitamisessa yhteistyössä paikallisen Työ- ja elinkeinotoimiston, Kansaneläkelaitoksen, sosiaalitoimiston, työmarkkinajärjestöjen ja koulutusyhteisöjen välillä.

2.5 Työpankkitoiminnan tavoitteet ja tarveanalyysi

Työpankkitoiminnan tavoitteet kumpuavat eritasoisten yhteiskunnallisten tekijöiden kollektiivisesta suunnanmuutoksesta, jonka huipentumana voidaan nähdä poliittisen ilmapiirin muutos kohti Himasen (2010, 46) määrittelemää arvokkaan elämän filosofiaa. Konkretiasolla yleinen tavoiteargumentti Työpankkijärjestelmälle on määrittynyt Sosiaali- ja terveysministeriön sosiaaliturvan kokonaisuudistuksen tavoitteiden myötä, painottaen potentiaalisen työvoimaresurssiin suuntaamista rakenteellisesta työttömyydestä kohti vapaita työmarkkinoita. Sosiaali- ja terveysministeriön lähtöolettamuksen mukaan Työpankkikokeilussa mallinnetaan tapoja, joilla voidaan työllistää osatyökykyisiä ja vaikeasti työllistettäviä vapaille työmarkkinoille (2008).

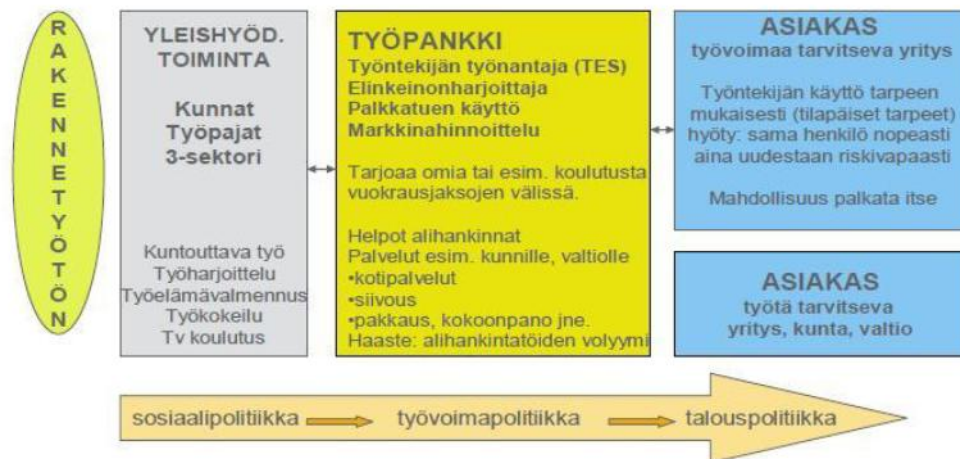
Pohdittaessa Työpankkitoiminnan tavoitteita tätä yleistä missiota vasten nousee esiin indikaattoreiden merkitys tavoitteiden saavuttamisessa. Yleistavoitteen ollessa pohjimmiltaan suhteellisen yksinkertainen onkin varsin hyödyllistä

soveltaa Collinsin (2007) siilikonseptia toiminnan tavoitteiden kokonaisarviointiin. Siilikonseptin pääargumenttina on monimutkaisuuden yksinkertaistaminen yhden selkeän indikaattorin käyttämiseksi kokonaistavoitetta peilaten. Työpankkijärjestelmässä avoimille työmarkkinoille työllistyneiden vuosittainen määrä toimii tällaisena mittarina, joka mahdollistaa toiminnan tuloksen ja tehokkuuden näkemisen konkreettisesti. Perimmäisen indikaattorin näkeminen toiminnan metatasolla toimii näin tehokkaana vertailupohjana analysoitaessa alueellisten Työpankkien toiminnan eroavaisuuksia ja tehokkuuden suhdetta.

Sosiaali- ja terveysministeriö (2008) on jakanut Työpankkijärjestelmän yleisiä tavoitteita myös työvoima-, talous- ja sosiaalipoliittisesti. Työvoimapolitiittisesti toimintaa analysoiden esiin nousevat järjestelmän asiakasyrityksen riskin pienentäminen ja rakenteellisesta työttömyydestä kärsivien yksilöiden rekrytoinnin helpottaminen sekä työehtosopimuksen mukaisen palkkauksen saavuttaminen. Esiin nousee myös mahdollisuus saada sama vuokratyöntekijä uudelleen asiakasyrityksen työvoimatarpeen toistuessa ja näin kohentaa työntekijän mahdollisuutta saada lopullinen työsuhde asiakasyrityksestä. Kansallisena tavoitteena on toiminnan kehittymisen myötä rakentaa toimintamalli joka toteuttaisi näitä tavoitteita kustannustehokkaasti koko maassa, joka puolestaan aktivoisi siirtymää rakenteellisesta työttömyydestä yleisellä tasolla tarkasteltuna ja toteuttaisi siten osaltaan sosiaalipoliittikan rahoitusta. Talouspoliittinen ulottuvuus todentuu tavoitteessa minimoida julkisen tuen osuus toiminnasta. Pääsääntöisesti Työpankkijärjestelmä nojautuu palkkatukeen ja tällöinkään julkisen avustuksen osuus liikevaihdosta ei saa ylittää 50 prosenttiyksikköä (Malli hallitusohjelmaan 2008). Rakenteellisen työttömyysreservin aktivoiminen pohjaa sosiaalipoliittisia tavoitteita. Yksilöllisen väylän tarjoaminen työelämää varten laskee kynnystä työelämänsopeutusprosessin aloittamiseen ja siinä etenemiseen.

Työpankkijärjestelmän sosiaalinen ulottuvuus painottuu erityisesti vuokratyösuhdeperiodien välillä, jolloin alueellinen Työpankki joko ohjaa työntekijän työtehtäviin omaan tarjoamaansa pohjaten tai järjestää tälle koulutusta asiakkaiden ja yksilön henkilökohtaisten toiveiden mukaisesti. Passivoitumista ja siitä juontuvia muita sosiaalisia sekä taloudellisia riskejä yksilötasolla voidaan ehkäistä tarjoamalla neuvontaa jatkuvan toimeentulon ja mahdollisten työntekijän muiden etuuksien yhteensovittamisessa. Yhteensovittaminen sitouttaa

työntekijää Työpankin toimintamalliin ja siten jo ehkäisee sellaisenaan passiivitumista. Sosiaalipoliittisena kokonaistavoitteena voidaankin nähdä osatyökykyisten työllistämiseen kannustavien toimintamallien kehittäminen sekä niiden toteuttaminen käytännössä. Työpankkijärjestelmän sosiaali-, talous-, ja työvoimapolitiittisen ulottuvuuden korreloituminen konkreettisella tasolla voidaan todeta esimerkiksi seuraavan kaavion tavoin:



KUVIO 1: Työpankkijärjestelmän prosessikuvaus (muokattu, Valtakunnallinen työpankkikokeilu 2008)

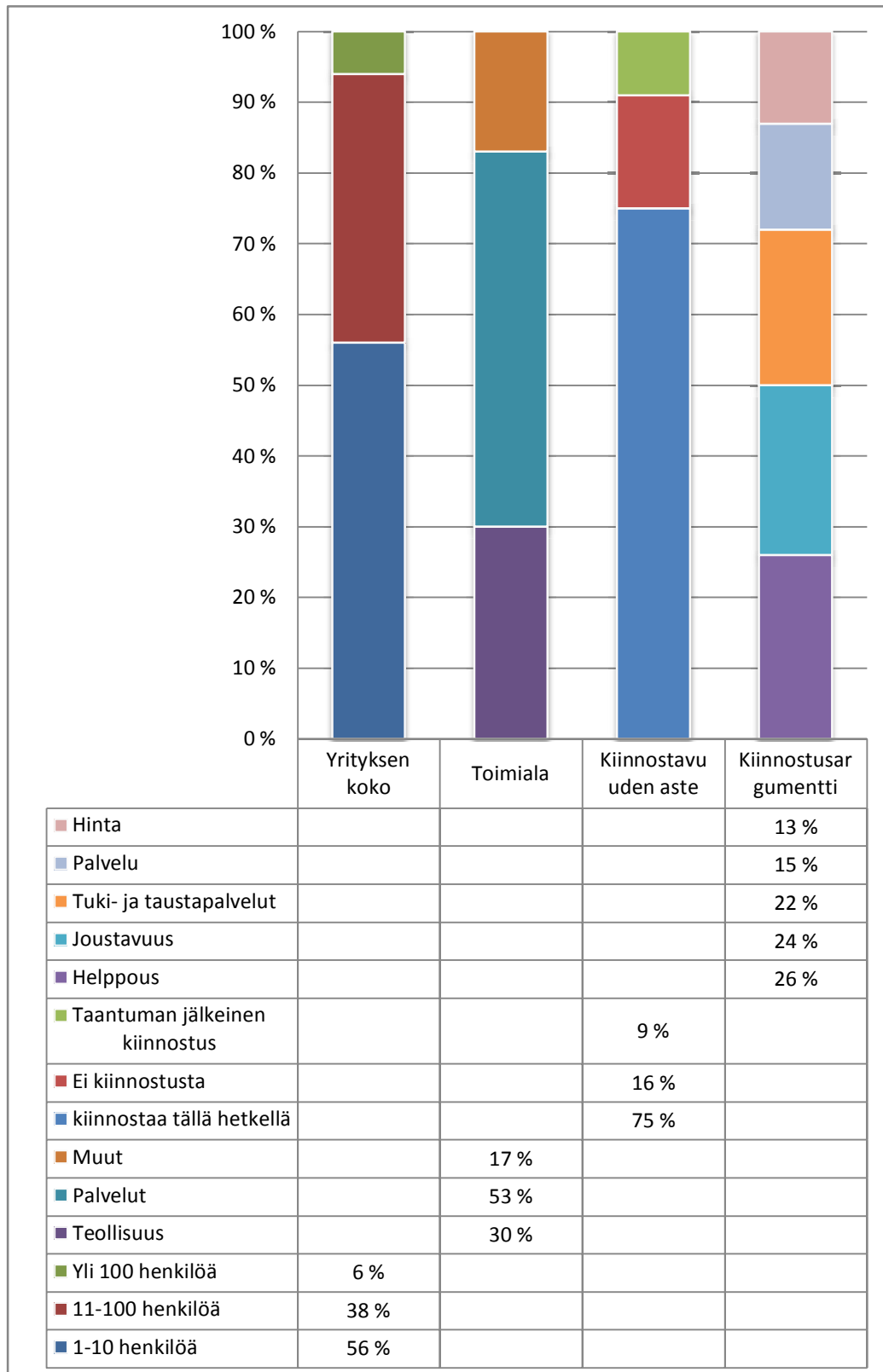
Mainituista tavoitteista tärkein indikaattori on avoimille työmarkkinoille siirtyneiden henkilöiden lisääminen Työpankkijärjestelmän kehittyessä. Indikaattorina se kuvaa koko Työpankkijärjestelmän prosessia ja tulosta niin yhteiskunnan kuin alueellisen toimijankin kannalta. Aktiivinen alueellisten kokemusten vaihtaminen niin Keskustyöpankin kuin alueellisten yritysten välillä luo osaltaan viestinnällistä painoarvoa toiminnan kehittämisen takaamiseksi ja esimerkiksi Keskustyöpankin asettamien tavoitteiden saavuttamiseksi. Muita alueellisia ja kansallisia tavoitteita voidaan asettaa esimerkiksi kuntien ja muiden toimijoiden välisen yhteistyön lisäämiseksi niin alueellisesti kuin Keskustyöpankin määrittämällä tasolla.

Alueelliset Työpankit selvittivät Sosiaali- ja terveysministeriön pyynnöstä Työpankkitoiminnan tarvetta yrityskentällä omalla maantieteellisellä toimialueellaan kahteen otteeseen (SOT 2010:3,13). Tutkimukseen osallistui kuusi silloisesta seitsemästä Työpankkikokeilussa olleesta alueellisesta toimijasta (kuviot 2 & liite 2). Tutkimuksen ensimmäinen otanta tehtiin taloudellisen taantumaa jälkeiseen aikaan elo-syyskuussa 2008. Tutkimus uusittiin maaliskuussa 2009,

jolloin taloudellista kehitystä oli jo ehtinyt tapahtua ja elinkeino- sekä teollisuudenalat ehtineet osittaa elonmerkkejä taantumasta.

Tutkimukseen osallistui 227 yritystä, jotka valittiin sattumanvaraisesti. Tutkimukseen valittujen yritysten toimialaskaalaa ja kokoluokkaa saatiin siten kartoitettua varsin laajalti. Tutkimuksessa selvitettiin otannassa olleiden yritysten kokoa henkilöstömäärän perusteella sekä suuntautuneisuutta toimialamäärityksen avulla. Tutkimusrakenne perustui selvitykseen Työpankkijärjestelmän esittelystä sekä kahteen kysymykseen kiinnostuksesta. Kysymykset liittyivät argumentteihin, jotka mahdollisesti herättäisivät potentiaalisen asiakasyrityksen mielenkiinnon Työpankkitoimintaan kohtaan. Ensimmäisellä jatkokysymyksellä kartoitettiin kiinnostavuutta tällä hetkellä sekä mahdollisesti taantumän jälkeen. Toinen jatkokysymys koski pääargumenttia mahdollisen kiinnostuksen ja siten Työvoimanvuokrausta koskevan myynnin nostamiseksi.

Tutkimus osoitti, että asiakasnäkökulmasta ajatellen potentiaalisin argumentti Työpankkijärjestelmän myynninedistämiseksi asiakasrajapinnassa on työvoiman saannin helppous (26%). Tärkeäksi tutkimukseen osallistuneet yritykset kokivat myös joustavuuden työvoimapalveluiden tarjonnassa ja asiakaslähtöisyyden toiminnan perusarvona, kuten esimerkiksi sesonki- ja kausituotantotilanteissa (24%). Positiivisena eroavaisuutena yksityisiin henkilöstövuokrausyrityksiin verrattaessa koettiin erilaiset tausta- ja tukipalvelut yksittäisiin työntekijöihin liittyen (22%). Mielenkiintoista vastaanottoa tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä nosti myös sosiaalinen tukiprosessi, jota alueellisilla Työpankeilla on mahdollista tarjota työntekijöilleen tarvittaessa jopa työvoimavuokrausjaksojen aikana. Hinnoittelun osuutta kiinnostuksesta ennakoitiin hieman todettua pienemmäksi. Tutkimuksessa kävi kuitenkin ilmi sen olevan kuitenkin 13 prosenttiyksikköä, jota haluttaisiin toiminnan kehittyessä laskea entisestään. Lukeman suhteellisuutta tarkasteltaessa voidaan potentiaalisimmaksi syyksi todeta joidenkin alueellisten toimijoiden alihinnoittelu suhteessa markkinatilanteeseen. Lukeman alentamiseen liittyvästä tavoitteesta voidaan todentaa perusteltua tarvetta Keskustyöpankin tarjoamalle neuvonnalle (luku 4.5) esimerkiksi alueellisen hinnoittelun ja markkina-arvoanalyysin suhteen. Selvitys työpankkitoiminnan tarpeesta yrityssektorilla (kuvio 2) esittää tutkimuksen tulokset tuoden esiin laaja-alaisen näkökulman kiinnostuksen tasosta elokuusta 2008 maaliskuuhun 2009.

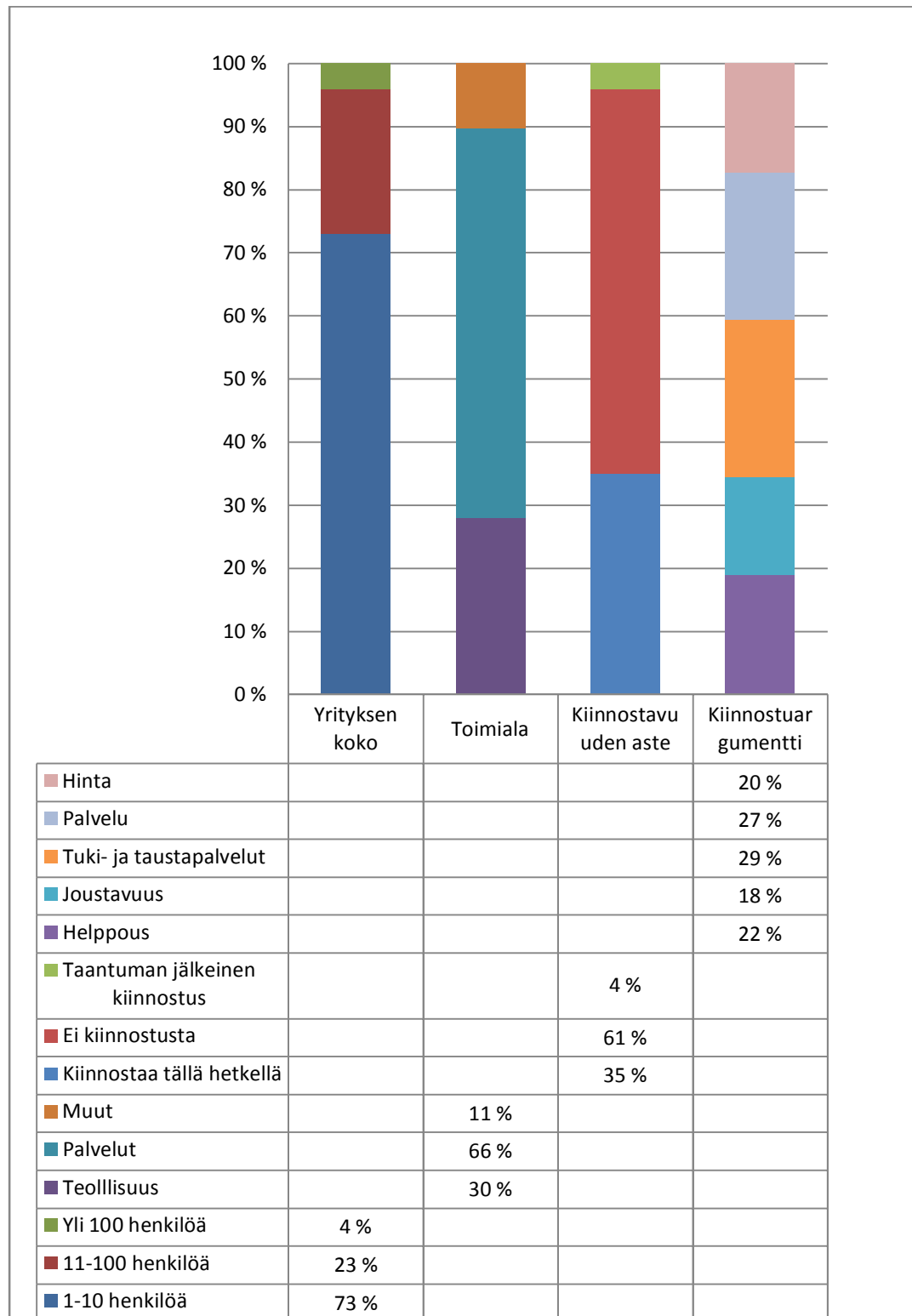


KUVIO 2: Selvitys Työpankkitoiminnan tarpeesta yrityssektorilla 2008–2009

Uusin tutkimuksen Mikkelin alueellisen Työpankin toimialueella huhtikuussa 2011 (kuvio 3 & liite 2). Otanta käsitti uusintatutkimuksessa 94 yritystä ja tutkimus toteutettiin mukana olevien yritysten henkilöstö- tai toimitusjohtajatasen haastatteluina. Yritysten valinta uusintatutkimukseen oli sattumanvaraista lukuun ottamatta maantieteellistä rajausta, joten se on suoraan vertailukelpoinen aiempiin vuosina 2008–2009 tehtyihin tutkimuksiin nähden. Vastaajaprofiileissa ei otannan suhteen ole myöskään merkittäviä eroavaisuuksia, sillä jakaantuminen esimerkiksi koon tai toimialan suhteen mukaili aiempaa tutkimusta. Tutkittaessa yritysten kiinnostusta tällä hetkellä, olivat eroavaisuudet varsin suuria aiempaan tutkimukseen nähden. Tätä voidaan selittää esimerkiksi taloudellisen taantuman suorien vaikutusten vähenemisellä. Yritykset eivät ole välttämättä aivan niin valmiita uudensuunnitelmiin esimerkiksi työvoimatarpeen tyydyttämisen suhteen, kun markkinatilanne ja yritysten vakaus ovat saaneet jalansijaa.

Hyväksi havaitut menetelmät vakauden saavuttamiseksi estävät yrityksiä hankkimasta uudensuunnitelmiä ja passivoivat kokeilunhalua yleisellä tasolla. 4% yrityksistä koki olevansa yhä taantumassa ja ilmaisivat mahdollisen mielenkiintonsa työpankkijärjestelmää kohtaan tilanteensa stabiloiduttua. 35% otannasta olivat kiinnostuneita Työpankkitoiminnasta tällä hetkellä ja jakaantuminen kiinnostusargumenttien suhteen oli moninaista; useammat kuin yhdet tutkimuksessa kysytyt argumentit painottuivat yritysten kohdalla. Yritykset eivät juuri osanneet valita ainoastaan yhtä syytä toimintamallin kehittämiseksi heidän tarpeisiinsa. Taustalla suurin vaikuttavin tekijä oli yhteiskuntavastuu, jonka lähes jokainen yritys – myös ne, jotka eivät muuten olleet toiminnasta kiinnostuneita – kokivat tärkeäksi. Tuki- ja taustatoimet sekä palvelu nousivat argumenteista esiin aiempiin tutkimuksiin nähden. Hinnon nousuun (7%) vaikutti tutkimuksen geopolitiittisuudesta johtuva yhden Työpankin toimialue, joka osaltaan kertoo alueelliseen markkinahintaan nähden onnistuneesta hinnoittelusta. Tulevaisuutta varten palvelun merkitys korostui selvästi aiempiin tutkimuksiin nähden ja sen kehittäminen on äärimmäisen tärkeää Työpankkitoiminnan liikeidean päivittämisessä. Yleinen suuntaus palvelutalouteen on odotettavissa myös henkilövuokrausyritysten markkinoilla, jonka epäsuora kilpailija Työpankkitoiminta osittain on ja johon asiakasyritykset Työpankkitoiminnan usein rinnastavat. Asiakkaan ollessa kiinnos-

tunut vapaiden työmarkkinoiden rajapinnassa olevista työntekijöistä, on tuki- ja taustapalveluiden olemassaolo merkittävä osa palvelutalouteen liittyvää mielikuvaa.



KUVIO 3: Selvitys Työpankkitoiminnan tarpeesta yrityssektorilla 2011

Tutkimuksien vapaissa kentissä kävi ilmi, että yritysasiakkaat arvostavat Työpankkitoiminnassa toiminnan taustalta kumpuavan yhteiskunnallisen kytköksen tuottamaa mielikuvaa luotettavasta toimijasta sekä sen toteuttamisesta konkreettisella tasolla. Työpankki nähdään siis vahvana yhteistyökumppanina oman yrityksen tarpeisiin. Kiitettävyyttä saivat osakseen myös reagointinopeus yritysten tarpeen suhteen ja yleisesti hahmotettuna kuva toiminnan laadusta. Riskittömyys yritysasiakkaita ajatellen sai osakseen erityistä kiitosta. Vastuullinen liiketoiminta ja yhteiskunnallinen missio havaittiin äärimmäisen tärkeäksi sekä konkreettiseksi metodiksi yritysasiakkaille yhteiskuntavastuullisen toiminnan ulottamiseksi osaksi omaa liiketoimintaa.

Tutkimukseen osaa ottaneet yritykset olivat yleisesti ottaen tietoisia yhteiskunnallisesta tilanteesta ja ennen kaikkea vapaita työmarkkinoita kohtaavasta väestöluokkien ikärakenteita rasittavasta epätasapainosta. Yleisin vastargumentti tiedusteltaessa Työvoimavuokrauksen tämän hetkistä tarvetta 2009-2009 juontui taloudellisen taantuman aiheuttamista lomautuksista ja irtisanomisista, jotka estävät yrityksiä vuokraamasta toistaiseksi työntekijöitä tarpeisiinsa. Ristiriitaisuutta tähän nähden aiheutti havainto uusittaessa tutkimusta 2011, jolloin havaittavissa oli yleistä passivoitumista työvoimatarpeen täyttämiseksi uudella ratkaisulla. Työpankin toimintamalli nähtiin kuitenkin mielenkiintoisena ja mahdollisena vaihtoehtona yritysten sisäisiin työvoimaratkaisuihin, kunhan strateginen kynnyks työvoiman hakemiseksi yrityksen ulkopuolelta on ylitetty. Olisikin suositeltavaa uusaa tutkimus Keskustyöpankin toimesta esimerkiksi vuosina 2012-2013, jolloin talouden on ennustettu jatkavan kasvuaan ja palautuvan vähitellen taantumaa edeltäneelle tasolle. Tällöin tutkimuksessa tulisi kiinnittää erityishuomiota esimerkiksi yhteiskuntavastuun toteuttamiseen konkreettisesti ja siihen vaikuttaviin osatekijöihin tutkimusyri-tysten omassa liiketoiminnassa.

2.6 Keskustyöpankki

Työpankkijärjestelmän hallinnan keskiössä toimii Keskustyöpankki. Keskustyöpankki on toimintaa ohjaava elin, jonka pääasiallinen tehtävä on Työpankkijärjestelmän toimintakonseptin kehittäminen ja toiminnan koordinointi kansallisesta näkökulmasta alueellisille toimijoille. Keskustyöpankki on omaa oike-

ushenkilön ulottuvuuden ja se toteuttaa välillisenä toimijana valtion sille hallintosopimuksella määrittämiä tehtäviä. Sosiaali- ja terveysministeriö huolehtii Keskustustyöpankin kulurakenteesta ja sille voidaan mahdollisesti antaa myös julkista valtaa Työpankkijärjestelmän sekä lainsäädännön kehittyessä. Sen tehtäviin kuuluvat jo toiminnassa olevien Työpankkien alueellisen toimintakonseptin valvonta ja ohjaus sekä taloudellisten tukien kanavointi. Keskustustyöpankki arvio ja jakaa eteenpäin hyväksi havaittuja alueellisia toimintamalleja. Keskustustyöpankin tehtäviin kuuluvat myös uusien alueellisten Työpankkien kartoitus ja neuvonta sekä toimintakonseptin jalkauttaminen aina toiminnan sertifiointiin ja auktorisointitunnuksiin saakka. Jalkauttaminen tapahtuu esimerkiksi erilaisten alku- ja jatkokoulutusten, seminaarien sekä verkostotaapaamisten ja tarvittaessa alueellisen neuvonnan myötä.

Keskustustyöpankki voi jakaa myös geopoliittisia osuuksia Työpankkijärjestelmän suhteen alueellisen Työpankin perustamista harkittaessa. Sopimuksen yhteydessä kartoitetaan ja määritetään tarkemmin kunkin alueellisen toimijan maantieteellinen toimialue. Lisäksi se katsoo arvioinnissaan että alueellista yksikköä ei perusteta ennen kuin toiminnalle on riittävät edellytykset esimerkiksi toimeksiantojen ja mahdollisten alihankintatöiden suhteen (Ässämäki 2011). Kriittinen tehtävä Keskustustyöpankillä on myös alueellisten Työpankkien integraatiota kehittävässä yhteisen infrastruktuurin organisoimisessa ja ylläpidossa. Yhteiseksi infrastruktuuriksi luetaan käytännön konkreettiset toimenpiteet johon alueelliset Työpankit sitoutuvat ja joita Keskustustyöpankki ohjaa. Keskustustyöpankki vastaa siis viestinnästä alueellisten Työpankkien välillä ja tiedon keräämisestä eteenpäin sosiaali- ja terveysministeriöille (Valtakunnallinen Työpankkikokeilu 2009-2011). Keskustustyöpankki koostaa tietoa ja raportoi viranomaistahoille toiminnasta.

Keskustustyöpankki voi pitää yllä myös suhdetoimintaohjelmaa, jonka tarkoituksena on edistää Työpankkijärjestelmän kehitystä kansallisella tasolla. Suhdetoimintaohjelmaa voidaan myös soveltaa alueellisten Työpankkien kuntaympäristössä ja sen tarkoitus on rakentaa toimijoiden keskinäistä luottamusta ja edistää yhteydenpitoa ajankohtaisissa Työpankkia koskevissa teemoissa paikallisella tasolla (Jaatinen 2003, 109-113). Keskustustyöpankki voi myös laatia suhdetoimintasuunnitelman rungon paikallisille tasoille sovellettaviksi ja myös pitää sitä yllä käytännössä. Suhdetoimintaohjelman toteuttamisessa on kolme

keskeistä tavoitetta: tukea Keskustyöpankin ja alueellisten Työpankkien toimintastrategiaa sekä saavuttaa poliittisia päätöksiä pidemmillä ajanjaksoilla ja hallita poliittista kenttää Työpankkijärjestelmään liittyvissä asiakokonaisuuksissa kokonaisvaltaisesti, niin kansallisella kuin alueellisellakin tasolla (Jaatinen 2003, 77). Yhteisen viestinnän lisäksi Keskustyöpankki vastaa kansallisesta markkinoinnista ja mainonnasta sekä toiminnanohjausjärjestelmästä alueellisten Työpankkien välillä. Keskustyöpankki kehittää myös perustavanlaatuisia toimintamalleja, joita voidaan soveltaa alueellisesti sosiaalisten yritysten toimintakentän erot huomioiden. Esimerkiksi Työelämävalmennuksen kehittämisen ja koulutusohjelmien suhteen Keskustyöpankki laatii erillisen toimintamallin yhteistyössä työvoimaviranomaisten kanssa työpankin koulutusohjelmaringoksi. Tätä soveltaen alueelliset Työpankit voivat verkostoitua paikallisten kouluttajien kanssa mallin soveltamiseksi omaan toimintaympäristöönsä (SOT 2011:9, 8).

2.7 Työpankkijärjestelmän yhtenäisyys

Työpankkijärjestelmän yhtenäisyyttä on hyvä lähteä kuvaamaan sen metateoreettisista lähtökohdista, jotka luovat mahdollisuuden Työpankkitoiminnan – *kuten minkä tahansa järjestelmän* – muutokselle. Ensinnäkin on hyvä tuoda esiin Wittgensteinin huomio siitä, että kieli rakentaa todellisuutta (Hacker 1997, 692-696). Luckmann ja Berger (1966 51-55, 59-61) puolestaan huomauttavat sosiaalisen konstruktivismin teoriassaan että rakenteet ja instituutiot ovat aina ihmisten itsensä luomuksia ja siten ne ovat aina jatkuvassa muutoksessa yksilöiden toiminnan kautta. Ihmiset toimijoina ovat siis syntyneet tai liittyneet valmiiksi annettuihin rakenteisiin ja instituutioihin, jotka näyttävät määräävän toimintasuunnan, mutta eivät kuitenkaan ehdollista sitä absoluuttisesti. Huomattavaa on myös, että poliittisista lähtökohdista syntyneet instituutiot ja rakenteet eivät välttämättä ole yhteisön yleisen tahdon tuotteita vaan voivat olla vain yksi mahdollinen näkökulma tai ratkaisu asiaan tai poliittiseen päätökseen. Työpankkijärjestelmänkin voidaan siten nähdä joidenkin instituutiona ja ratkaisuna joihinkin ongelmiin. Kuitenkin sen voidaan todeta olevan jo olemassa oleva sosiaalisen toiminnan ympäristö tai tila, jota voimme toimin-

nallamme muuttaa jatkuvasti oman ympäristömme tai taustarakenteidemme haluamaan suuntaan.

Työpankkijärjestelmän yhtenäisyys tulee siten ymmärtää tilana, jota kaikki alueelliset Työpankit ovat yhdessä Keskustyöpankin kanssa viestinnällään ja toiminnallaan jatkuvasti muokkaamassa ja kehittämässä yhteisesti haluttuun ja oikeaksi todettuun suuntaan. Keskustyöpankin rooli on ilmentää valtiovallan – *joka teoriassa toimii yleisen tahdon mukaan* – mielipidettä kehitykseen ja toimia työkalun tavoin viestinnän kulmakivenä sekä integraatioprosessin ylläpitäjänä ja kehittäjänä. Konkreettisesti alueellisten Työpankkien yhdentyminen näkyy yhteisessä Keskustyöpankin ylläpitämässä toiminnanohjausjärjestelmässä, jota kautta informaatiota voidaan jakaa halutusti eri toimijoiden kesken.

Toiminnanohjausjärjestelmien lisäksi yhtenevä toiminta ilmenee esimerkiksi Keskustyöpankin määrittämien auktorisointitunnusten ja Työpankkitunnusten myötä. Alueelliset Työpankit ovat velvoitettuja osallistumaan yhteisiin koulutuksiin ja seminaareihin, jotta toiminta kehittyisi ja säilyisi samansuuntaisena jokaisella Työpankkipaikkakunnalla (luku 4). Yhteisen raportointi- ja viestintäjärjestelmän tehtävänä on siis edesauttaa samanlaisen ja positiivisten kokemusten myötä jatkuvasti kehityksen alaisena olevan toimintamallin käytännön implementointia. Osaltaan jaetut raportointi- ja toimintaodotukset tuottavat yhteistä mielikuvaa Työpankista niin toimintajärjestelmässä mukana oleville kuin sen ulkopuolisillekin henkilöille ja näin yhteisen linjan toteuttaminen on tärkeää niin käytännön asioiden kuin Työpankin luomien mielikuvienkin kannalta.

Alueelliset Työpankit rakentavat yhdessä Keskustyöpankin kanssa toimintamallia ja viestivät ulospäin samalla luoden yhteistä mielikuvaa brändistä verkostolleen ja sen ulkopuolelle. Yhteinen mielikuva brändistä on Työpankkitoiminnan alueellisen ja kansallisen hyväksymisen elinehtoja ja sen aktiivinen kehittäminen helpottaa varsinaista myyntityötä merkittävästi. Esimerkiksi Lisa Sounio (2010,3,60) muistuttaa, että liian byrokraattiset viestintäargumentit eivät tuota ihmisille merkitystä. Mainonta- ja myyntiprosessia suunniteltaessa onkin tärkeätä muistaa, että vaikka Työpankin palveluita myytäisiin pääasiassa yritysasiakkaille ja organisaatioille, ihmiset kuitenkin tekevät viime kädessä päätöksen. Keskustyöpankin luodessa yhtenevää toiminta- ja markkinointita-

paa, on alueellisten Työpankkien kiinnitettävä erityistä huomiota markkinointiviestien yhteneväisyyteen sovellettaessa malleja paikallisella tasolla oikeanlaisen ja ennen kaikkea helposti lähestyttävän brändimielikuvanprosessin kehittämiseksi. Yhtenäisyyden kehittämisessä tärkeässä ja konkreettisessa roolissa ovat Työpankkijärjestelmän auktorisointi- ja mahdolliset sertifiointitunnukset yhdessä muun markkinointi- ja toiminnanohjausmateriaalin kanssa.

2.8 Työntekijöiden soveltuvuus työpankkijärjestelmään

Työpankkitoimintaan hakeutuminen on vapaaehtoista. Alueellinen Työpankki huolehtii hakuprosessista ja tekee päätöksen ketä se palkkaa työvoimakseen. Tärkein kriteeri alueellisen Työpankin palkkausvalinnassa on rakenteellinen työttömyys ja sen vaikeusaste. Yleinen linjaus on että henkilöt ovat heikossa työmarkkina-asemassa, mutta kuitenkin sellaisia, joilla on halukkuutta ja motivaatiota työllistyä, mutta ei välttämättä kykyä siihen itsenäisesti tai tavanomaisin toimenpitein. Soveltuvuuden voidaan siten ajatella olevan vapaiden työmarkkinoiden rajapinnassa, jossa työllistymisen esteet ovat yksilötasolla suuria, mutta sellaisia jotka eivät kuitenkaan estä työllistymistä.

Tällaisia piirteitä ovat esimerkiksi *puutteellinen kielitaito, osaamistaidon puutteet, ikääntymiseen liittivät esteet, työkokemuksen puute* ja esimerkiksi jollain tapaa *alentunut työkyky*. Segmentteittäin työntekijöiden soveltuvuutta voidaan ryhmitellä pitkäaikaistyöttömän (yli 12 kuukautta työttömänä), vaikeasti työllistyvän (yli 24 kuukautta työttömänä) tai vajaakuntoisen termein (jokin diagnosoitu vamma, joka alentaa työkykyä). Palkkatukikelpoiset alle 250 päivää työttömänä olleet henkilöt voivat myös toimia alueellisten työpankkien toimissa. Tällaisia voivat olla esimerkiksi maahanmuuttajat ja 25-vuotiaat nuoret työttömät. Työvoimarakenteen pääpaino pyritään kuitenkin ensisijaisesti koostamaan vaikeasti työllistyvistä henkilöistä, joilla on jokin este normaalin työnhakuprosessin läpivientiin. (SATA-komitea 2009)

Alueellisen Työpankin funktio on täyttää työntekijän vuokrausjaksojen väliset periodit työehtosopimuksen mukaisella palkkatyöllä tai toissijaisesti koulutuksella esimerkiksi työelämänvalmennuksen keinoin, josta työntekijä voi saada etuutta. Työpankin tehtävä on myös auttaa työntekijää mahdollisten etujen

hakuprosessissa. Suurin argumentti yksittäistä työntekijää kohtaan on vakituinen työsuhde, joka voi tulevaisuudessa uudelleensijoituksen kautta kehittyä vakituisesti työsuhteeksi varsinaisille akuuteista yhteiskunnan tuista suvereenille työmarkkinoille. Työpankkiuran edetessä Työntekijä pääsee myös mahdollisesti kehittämään omaa ammattitaitoaan sekä eroon lyhyiden työsuhteiden aiheuttamasta jatkuvasta byrokratiasta – ja ennen kaikkea saa jatkuvaa turvattua toimeentuloa sekä työyhteisön ja toimenkuvan, johon sitoutua ja rakentaa identiteettiään. Tutkittaessa tarkemmin yksittäisiä työntekijän edelleensijoituskokemuksia, pyysin referenssipyyntöjä kaikilta järjestelmässä mukana olevilta alueellisilta Työpankeilta tammikuussa 2011. Mikkelin alueellisen Työpankin, Mikemet Oy:n, tekstiilituotannon työntekijä (Kurvinen 2011) kertoo näin kokemuksistaan:

Edelleensijoituksen kautta sain lisää oppia kenkien valmistuksesta ja tarkemmin pinkopohjan ompelusta. Yrityksessä oli neuvomassa työnohjaajat, jotka opastivat kenkien ompelun tarkoissa yksikohdissa. Työntekijät kertoivat kokemuksistaan ja sitä kautta sain lisää tietoa. Edelleensijoituksen ansiosta sain lisää itsevarmuutta ja taitoa. Sijoitus toi myös vaihtelua arkityöhön ja uutta näkökulmaa. Samalla näkee myös oman työn kehittymisen. Toisaalta edelleensijoituksessa sai vahvistusta omiin kehitystarpeisiin.

Minulle edelleensijoituksessa oleminen ei ollut ongelma, vaan lähdin mukaan hakemaan uusia haasteita. Uuden oppiminen ja uuden tiedon hyödyntäminen ovat positiivisia asioita. Avarakatseisuus ja halu saada uusia kokemuksia ovat edelleensijoituksessa hyvä lähtökohta. Virheistä oppiminen auttaa kehittämään omaa ammattitaitoa.

Työpankkijärjestelmän usein tiedostamattomaksi jääneitä hyviä puolia työntekijöitä kohtaan on esimerkiksi hiljaisen tiedon siirtymäprosessi. Edellä mainitusta haastattelusta voidaan nähdä hiljaisen tiedon siirtymä varsin konkreettisesti. Yksilön tietopääoma voidaan jakaa kahteen erilaiseen tyyppiin sen mukaan onko tieto tiedostettua eli eksplisiittistä tai hiljaista eli implisiittistä. Eksplisiittistä tietoa voidaan jakaa helposti ja systemaattisesti eteenpäin ja sitä voidaan tarkasti ilmaista sanoin, numeroin ja käsittein ymmärtämisen varmistamiseksi. Hiljainen tieto puolestaan rakentuu yksilössä itsessään ja sitä on vaikea jakaa verbaalisesti tai kirjallisesti eteenpäin. Implisiittinen tieto näkyykin ennen kaikkea yksilön identiteetissä, arvomaailmassa sekä esimerkiksi intuitiossa. (Nonaka & Nishiguchi 2001, 14)

Tällaista tietoa Työpankkijärjestelmässä toimivat tekijät hankkivat jatkuvasti ollessaan töissä erilaisilla asiakasyrityksillä. Onkin suositeltavaa että kokemuksia saataisiin jaettua mahdollisimman tehokkaasti ja luontevasti työntekijöiden välityksellä tietopääoman ja hiljaisen tiedon siirtymisen kehittämiseksi koko työntekijäpoolissa. Työpankin oman alihankinnan ulkopuolelta hankitut kokemukset välittyvät työntekijältä toiselle luoden yhteenkuuluvuutta ja ennen kaikkea kokemusten eteenpäin välittämistä. Yhden tekijän havaitessa että asiakasyritys ei välttämättä edusta juuri hänelle oikeaa toimialaa, voi toinen tekijä havaita että hänelle toimenkuva voisi sopia enemmän kuin hyvin.

Tarkasteltaessa muita näkökulmia yksilöllisen tiedustelun metodein, Vantaan alueellisen Työpankin, Lubor Oy:n asiakasyrityksen tuotantopäällikkö Kanervo (2011), kertoo Työpankkijärjestelmän soveltuvuudesta heidän tarpeisiinsa:

Tilaukset vaihtelut ovat suuria, jonka vuoksi tarvitsemme nopealla aikataululla henkilökuntaa erilaisten tilausruuhkien purkamiseen. - - Kun meillä on hiljaista, työllistyvät henkilöt Luborin omissa töissä ja kun tuotantomme ruuhkautuu, saamme välittömästi heidät töihin.

Huomattavaa on, että asiakkaan kertoma sesonkiaikainen työvoimatarve edustaa varsin laaja-alaista ilmiötä Suomen nykyisessä, varsinkin -- elintarve- -teollisuusrakenteessa. Työpankkijärjestelmän positiivisia puolia on kyky vastata tähän tarpeeseen varsin tehokkaasti ja asiakaslähtöisellä toimintatavalla. Alueelliselle Työpankille toiminta on ennen kaikkea työntekijöiden etujen mukaista, sillä työntekijät saavat näin lyhytaikaista kokemusta, johon verrata ja jonka perusteella rakentaa omaa työvoimaidentiteettiään. Uudet kokemukset yksilöillä rikastavat ja avaavat aina uusia näkökulmia oman henkilökohtaisen potentiaalin hahmotusprosessissa. Asiakasyritykset huomaavat asiakassuhteen kehittymisen myötä usein näkökulmia, joita ei välttämättä suoraan alueellisen Työpankin omassa jokapäiväisessä toiminnassa nosteta esiin. Esimerkiksi erot asiakasyrityksen oman työvoiman ja Työpankin toimittaman vuokratyövoiman suhteen voivat olla suuria, usein positiivisella tavalla. Alueellisen Työpankin asiakasyrityksen tuotantopäällikkö Kanervo jatkaa:

Lubor on pystynyt seulomaan käyttämättömistä työvoimareservistä sellaisia, jotka ovat luotettavia ja motivoituneita työntekijöitä. Pieni vamma tai huono työhistoria yhdistettynä olemattomiin työnhakutaitoihin on pitänyt heidät kortistossa pitkään hyvistä työ-

haluista, täsmällisyydestä ja ongelmattomista elämäntavoista huolimatta. Kun Lubor lisäksi tarjoaa heille kokopäiväisen vakituisen työsuhteen, on heidän sitoutumisensa työhön jopa keskimääräistä parempi.

Näkökulma asiakkaan suoraan toimittamana avaa varsin tehokkaasti Työpankkijärjestelmän tarvetta tietyille asiakasyrityksille. Alueellisen yrityksen ja sen työntekijöiden sitoutuminen pysyvän ja aktiivisen kehittämisen myötä pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin on ensiarvoisen tärkeää. Työntekijöiden ollessa riittävän motivoituneita omaan työympäristöönsä alueellisissa yrityksissä, siirtyy heidän motivaationsa usein myös asiakasyrityksiin vuokraustoiminnan myötä. Onnistumisen kokemukset ja niiden tuottamat positiiviset muistijäljet kehittävät pitkällä tähtäimellä niin työntekijän omaa osaamista, asiakassuhteita kuin Työpankkijärjestelmääkin aktiivisesti eteenpäin.

2.9 Työperiodien välinen toiminta

Työperiodien välinen toiminta perustuu ennen kaikkea alueellisen Työpankin omalle työtarjoomalle. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että alueellisella toimijalla on riittävästi kapasiteettia omassa tuotannossa, kuten esimerkiksi alihankintatyössä, työntekijöiden työllistämiseen vuokrajaksojen väliseksi ajaksi. Vuokrakokemusten ja asiakasyritysten toivomusten myötä jokaiselle työntekijälle tehdään henkilökohtainen *työllistämissuunnitelma*, joka tähtää työntekijän onnistuneeseen edelleensijoittamiseen. Työntekijällä on myös oikeus saada työllistämissuunnitelmansa mukaista koulutusta, joka toteutetaan työvoimapolitiittisen koulutusresurssin muodossa esimerkiksi yhdessä paikallisen ELY-hallinnon kanssa. Tällaista koulutusta ovat esimerkiksi erilaiset osaamiskortit, kuten tulityö-, trukki-, tai vaikkapa ensiapukortit ja hygieniapassin saamiseen liittyvä koulutus. Koulutusta voidaan jaksottaa joustavasti suhteessa alueellisen Työpankin omaan työvoimatarvetilanteeseen. (Toimintasuunnitelman pääkohtia 2010) Kouluttautumisen ja työperiodien sekä muun toiminnan suhteen kaikki osa-alueet tukevat toisiaan ja tähtäävät osaltaan kohti samaa tavoitetta. Tavoitteita ei kuitenkaan voida verrannollisesti asettaa alueellisten toimijoiden kesken johtuen työvoimarakenteen eroista kokonaisuutena ja alueellisesti.

Työperiodin väliseksi toiminnaksi luetaan myös aloittavan työntekijän ensimmäinen työjakso. Alueellinen Työpankki voi halutessaan varmistua työntekijän sopivuudesta ottamalla työntekijän ensin työharjoitteluun tai työkokeiluun. Työntekijää voidaan taustasta riippuen perehdyttää tai kouluttaa tiettyihin alihankintatoimiin ennen varsinaista työsuhteen aloittamista. Sopivuuden varmistamisen jälkeen työntekijä palkataan vakituiseen työsuhteeseen alueellisen Työpankin tai Keskustyöpankin ehtojen mukaisesti. Työperiodien välinen toiminta tulisi käsittää aina väliaikaisena prosessin osana, joka jollain tapaa tukisi yksilön työllistymistä vakituiseen työsuhteeseen alueellisen Työpankin toiminnan ulkopuolelle henkilökohtaisen työllistämissuunnitelman mukaisesti. Minimivaatimuksena tähän toimintaan voidaan käsittää yksilön työkokemuksen lisääminen alueellisen Työpankin omassa alihankinnassa. Yksittäisen työntekijän kouluttautumistarvetta tulee analysoida taustakoulutuksesta- ja kokemuksesta riippuen sekä mahdollisen asiakasyrityksen kiinnostuksen suhteen. Työntekijän saadessa positiivista palautetta asiakasyritykseltä, voidaan työntekijä varata uudelleen asiakasyrityksen käyttöön jos tiedostetaan työvoimatarpeen toistuminen lähitulevaisuudessa ja asiakasyrityksen näin toivoessa.

2.10 Yhteistyökumppanuudet

Alueellinen Työpankki voi myös saada asiakasyrityksiltä toimeksiantoja tietyn-tyyppisen työntekijän löytämiseksi oman verkostonsa avulla. Tällöin alueellinen Työpankki voi oman tietokantansa hyödyntämisen lisäksi ottaa esimerkiksi yhteyttä verkostonsa työpajoihin, kolmannen sektorin työllistäjiin, TE-toimistoon, työvoiman palvelukeskukseen tai esimerkiksi työvoimakouluttajiin ja osoittaa eteenpäin etsittävän henkilötyypin profiilia. Henkilön löytyessä Työpankki voi tarjota työharjoittelupaikkaa ennen varsinaisen työsuhteen tai asiakasyrityksen toivoman koulutusjakson aloittamista. Kokeilujakson jälkeen työntekijä aloittaa työsuhteen alueellisen Työpankin kanssa, jolloin varmistetaan työntekijän sopivuus asiakkaalle. Sopivuuden varmistuessa voidaan työntekijä vuokrata tai edelleensijoittaa asiakasyritykseen, jolloin alueellinen Työpankki tekee sopimuksen asiakasyrityksen kanssa, jossa sovitaan esimerkiksi työperiodin pituudesta, työajoista, laskutuksesta sekä muista ehdoista.

Tärkeää sopimuksessa on myös mainita ajanjakso, jolloin asiakasyrityksellä on mahdollisuus halutessaan palkata vuokrattu työntekijä tai tekijät itselleen toistaiseksi voimassaolevaan työsuhteeseen.

Yhteistyökumppanuuden ja verkoston kehittämisen suhteen on pääpaino aktiivisella yrityskumppanuusverkoston kasvattamisella alueellisten Työpankkien toimesta. Edelleensijoitusten ja sitä kautta vapaille työmarkkinoille siirtymisen lisääminen ovat verkoston kasvattamisen ensisijaisia tavoitteita. Alueelliset Työpankit ovat voittoa tavoittelevia yrityksiä, joten tärkein yhteistyökumppanuuslinja on luonnollisesti löydettävissä yrityskentältä. Asiakkaat, jotka ostavat alueellisen Työpankin palveluta ja tuotteita kuten esimerkiksi työvoiman vuokrausta tai erilaisia alihankintatöitä, kuten pakkaus- lajittelu, tarroitus- tai kokoonpanotoimia, ovat siten verkostokasvattamisstrategian kärjessä. Alueellisten koulutuskumppaneiden suhteen on suositeltavaa kehittää omaan toimintaan soveltuva pitkäjänteinen koulutusratkaisu, jota tulisi olla helppo muovata tarpeiden ja mukana olevien henkilöiden vaihtuman myötä. Perinteinen kolmannen sektorin työ poikkeaa avoimilla työmarkkinoilla tehtävästä työstä huomattavasti. Työpankki tarjoaa kolmannen sektorin työllistetyille henkilöille seuraavan vaiheen, joka on lähempänä avoimen sektorin työtä. Työpankin tehtävä onkin verkostoitua alueensa kolmannen sektorin toimijoiden kanssa rekrytoidakseen tarvittaessa työntekijöitään myös sieltä.

Alueellisten Työpankkien tulee myös kehittää verkostoaan integroimalla vahvasti rajapintaansa alueensa työvoimakouluttajat, aikuiskouluttajat sekä mahdollisesti oppilaitokset ja ennen kaikkea Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset. Keskustyöpankki pitää yllä suoria suhteita valtakunnallisiin hallintotoimihoihin ja esimerkiksi sosiaali- ja terveysministeriöön sekä työ- ja elinkeinoministeriöön. Viranomaissektorilta tärkeimmät alueelliset yhteistyötahot ovat TE-toimistot sekä työvoiman palvelukeskukset. Siten työvoimatoimistot ja yhteistyön vahvistaminen kunnallisten toimijoiden keskuudessa ovat myös painopisteessä alueellisten Työpankkien verkostostrategiassa. Verkostoituminen oman toimialueen kunnan tai kuntien kanssa on luontevaa, sillä kunnilla on usein paljon Työpankin toimialueisiin sopivia toimeksiantoja, joita se yhteistyön myötä voisi ostaa Työpankeilta ja näin välillisesti työllistää kuntansa työttömiä. Tähän piiriin luettavia toimeksiantoja ovat esimerkiksi kiinteistöhuolto, yksinkertaiset vanhusten palvelut, kotisiivous-, tai pesulapalvelut. Luottamuksellinen ja

aktiivinen henkilösuhteisiin perustuva viestintä luovat onnistuneen viestinnän edellytykset toimijoiden ollessa rajapinnassa. Asiakasyritysten suhteen on suositeltavaa jokaisen alueellisen Työpankin tehdä asiakasrekisterin lisäksi kasvustrategia, jota toteutetaan aktiivisesti ja josta voidaan raportoida Keskustyöpankille.

3 YHTEISTYÖSOPIMUS

Kappale tarkoittaa sopimuksellisia ulottuvuuksia alueellisen yrityksen tai sosiaalisen yrityksen sitouttamiseksi Työpankkitoimintaan.

3.1 Sopimuksen tarkoitus

Tämän konseptikäsikirjan funktio on toimia Työpankkijärjestelmään liittyvien yritysten ja Työpankkijärjestelmän välisenä liittymis- sekä sitoutumissopimuksena sekä Työpankkitoimintamallin käsikirjana sopimuksen velvoittamien sitoumusten tarkentamiseksi. Sopimukseen sisältyvä Työpankkijärjestelmän konseptikäsikirja kuvailee Työpankkitoiminnan periaatteet tarkemmin luvussa kaksi.

Yhteistyösopimuksen tarkoituksena on Työpankkijärjestelmään liittyminen ja syvällisen ymmärryksen tuottaminen järjestelmän toiminnasta yleisellä tasolla, jotta alueellinen yritys voi harjoittaa liiketoimintaansa sitoutuen ja toimien osana Työpankkijärjestelmää. Samoin sopimuksen tarkoituksena on tuoda alueellinen yritys osaksi Työpankkitoiminnan yhtenäistä järjestelmää.

3.2 Osapuolet

Sopimus tehdään seuraavien sopijaosapuolten välillä:

1. Keskustyöpankkia edustava sopijaosapuoli

2. Alueellinen yritys tai sosiaalinen yritys, joka sitoutuu tällä sopimuksella Työpankkijärjestelmään (jäljempänä alueellinen yritys.)

3.2 Osapuolten asema

Alueellinen yritys toimii itsenäisenä yrityksenä omissa nimissään, omaan lukuunsa ja omalla riskillään. Ellei ole toisin sovittu, alueellisella yrityksellä ei ole oikeutta edustaa Työpankkia tai tehdä Keskustyöpankkia tai toista Työpankkijärjestelmään kuuluvaa yritystä sitovia sopimuksia.

Alueellinen yritys esiintyy omalla rekisteröidyllä toiminimellään. Alueellisen yrityksen tulee kuitenkin markkinoida tämän sopimuksen piiriin kuuluvaa toimintaansa Työpankkijärjestelmän ohjeiden ja konseptikäsikirjan mukaisesti.

3.3 Sopimuksen laajuus

Keskustyöpankki myöntää alueelliselle yritykselle oikeuden harjoittaa tämän yhteistyösopimuksen puitteissa Työpankkijärjestelmän mukaista toimintaa mikä on kuvattu yksityiskohtaisesti tämän sopimuksen yhteydessä luvussa kaksi ja Keskustyöpankin mahdollisesti toimittamissa erillisissä ohjeissa.

4. ALUEELLISEN YRITYKSEN YLEISET VELVOITTEET

Luku tähdentää sopijaosapuolten velvoitteita toiminnan jatkuvuuden ja kehittämisen takaamiseksi.

4.1 Yleiset velvoitteet

Alueellisen Työpankin on täytettävä tiettyjä velvoitteita Keskustyöpankkia kohtaan. Alueellisella Työpankillä on oltava nimetty vastuuhenkilö vetämässä projektia yrityksen sisällä. Yrityksellä on myös oltava palveluiden myyntiin keskittyvä myyntihenkilö tai siihen osoitettu resurssi. Niin kutsuttu pajatoiminta ei sellaisenaan vielä riitä riittävän statuksen saavuttamiseksi, vaan alueellisella toimijalla on oltava riittävästi omia alihankintatöitä ollakseen malliin soveltuva.

Toiminnan katsotaan olevan riittävää, jos laajuus mahdollistaa useiden kymmenien henkilöiden yhtäaikaisen työllistämisen. Velvoitteena on myös oma eriytetty tulosvastuuyksikkö Työpankkitoimintaan liittyen, joka tarkoittaa käytännössä eriytettyä Keskustyöpankin ohjeiden mukaista kirjanpitoa. Julkisen tuen osuus liikevaihdosta ei saa ylittää 50 prosenttiyksikköä. Tämä sopimus velvoittaa myös riittävän osaamiskehittämisen luomiseen Työpankkijärjestelmään kuuluville työntekijöille omalla toimialueellaan esimerkiksi työvoimapolitiittisen koulutuksen metodein.

Alueellinen yritys velvoitetaan myös kehittämään riittävän laajat ja toimivat yritysyhteistyö- ja kontaktiverkostot toimintamallin tukemiseksi ja ylläpitämiseksi. Alueellinen toimija velvoitetaan tämän lisäksi kehittämään liiketoimintasuunnitelmat vuokratyöperiodien välisten aikojen täyttämiseksi esimerkiksi koulutussuunnitelmarungon sekä oman alihankinnan toimesta. Selkeä strategia tulee kehittää myös kuntayhteistyön kehittämiseksi oman maantieteellisen alueen lähikuntien kanssa. Liittyessään ja toiminnan muuttaessa mahdollisesti muotoaan on alueellisen Työpankin tehtävä myös selvitys omista tuotteistaan sekä asiakkaistaan ja näille myytävistä tuotteista ja palveluista. Selvitykseen on myös sisällytettävä ansaintamalli, josta selviää hinnoittelu tuotteittain sekä palveluittain. Alueellinen toimija sitoutuu edellä mainittujen velvoitteiden lisäksi yhteiseen toiminnanohjaus- sekä raportointijärjestelmään (luvut 4.6 ja 5.3) ja toimittamaan Keskustyöpankille päivitetyn liiketoimintasuunnitelman ja budjetin omasta toiminnastaan kuluvalle sekä seuraavalle vuodelle liittymisen yhteydessä. Alueellisen Työpankin velvoitteisiin katsotaan myös kuuluvaksi velvoitus osallistua tietyn aikavälein Keskustyöpankin toimesta järjestettäviin seminaareihin (1-3 kertaa vuodessa) tai muihin vastaaviin tapahtumiin.

4.2 Koulutukset

Alueellinen Työpankki on velvoitettu osallistumaan Keskustyöpankin määrittämiin koulutuksiin ja muihin tapahtumiin. Tapahtumia voivat olla esimerkiksi seminaarit, kokoukset tai sosiaali- ja terveysministeriön aloitteesta laaditut raportointitilaisuudet. Alueellinen Työpankki on lisäksi velvoitettu perehdyttämiskoulutukseen toimintaa aloitettaessa ja sitä kehitettäessä kuten esimerkiksi konseptikoulutukseen konseptin tarkentuessa. Muita koulutusvelvoitteita ovat

esimerkiksi toiminnanohjausjärjestelmään liittyvät koulutukset sekä myyntiin tai markkinointiin liittyvät koulutukset.

4.3 Materiaali

Alueellinen yritys on veloitettu huolehtimaan Työpankkiin liittyvästä fyysisestä ja sähköisestä materiaalista koko Työpankkijärjestelmäjaksonsa ajan sekä palauttamaan nämä materiaalit Keskustyöpankille Työpankkitoiminnan mahdollisesti päättyessä.

4.4 Mainonta ja markkinointi

Mainonta ja markkinointi sekä näihin elimellisesti liittyvä vuokraustoiminnan kasvattaminen ovat keskeisin painopistealue Työpankkijärjestelmän kehittämisessä. Kukin alueellinen Työpankki laatii suunnitelman alueellisen myynnin kehittämiseksi. Alueellisen myynnin ja markkinoinnin sekä näihin verrattavissa olevien toimenpiteiden on oltava harmoniassa Keskustyöpankin ja sen tuottaman mahdollisen alueellisen viestintä- ja myyntistrategian kanssa. Keskustyöpankki toteuttaa markkinointia ja myynninedistämistä kansallisella tasolla sovitun viestintästrategian (liite 3) mukaisesti esimerkiksi Internet-sivujen sekä sosiaalisen median ja muiden alueet ylittävien metodien keinoin.

Mainontaa voidaan kehittää kokonaisuutena alueellisten Työpankkien aloitteiden ja seminaareissa tehtyjen yhteisten enemmistöpäätösten myötä. Alueellinen yritys omaksuu markkinointi- ja mahdollisesti muuta Työpankkitoimintaa koskevat enemmistöpäätökset toteuttavaksi niin päätettäessä omalla toimialueellaan. Alueellinen Työpankki huolehtii mainonnasta omalla maantieteellisellä alueellaan esimerkiksi paikallismedioiden ja omien verkostojensa sekä muun tarpeelliseksi katsomansa näkyvyyden kautta, Keskustyöpankin huolehtiessa valtakunnallisesta näkyvyydestä alueiden rajat ylittävissä medioissa. Alueellinen Työpankki on veloitettu käyttämään Työpankkiin liittyvissä materiaaleissaan Keskustyöpankin määrittämiä sertifioituja logoja sekä muita mahdollisia termejä ja tunnuksia eivätkä nämä saa olla ristiriidassa suhteessa paikallisen tason markkinointiin tai viestintään.

4.5 Taloudellinen neuvonta

Keskustyöpankki tarjoaa taloudellista neuvontaa toiminnan kehittämiseksi paikallisella tasolla. Alueellinen Työpankki ei saa vääristää hinnoittelullaan paikallista kilpailua ja siten hinnat tulisikin suhteuttaa alueen markkinoiden mukaisesti. Alueellisen Työpankin tulisikin tavoitella kohtuullista voittoa toimintaansa nähden, joka mahdollistaa kehityksen tulevaisuudessa. Keskustyöpankin tehtävä on tässä suhteessa auttaa esimerkiksi hinnoittelun sekä budjetoinnin laatimisessa ja kehittämisessä suhteessa paikalliseen kilpailutasoon ja sen mahdollisiin muutoksiin. Keskustyöpankin tarjoaman taloudellisen neuvonnan tarkoituksena on auttaa alueellista yritystä yksinomaan tehostamaan toimintaansa. Annettava neuvonta perustuu Keskustyöpankin kokemuksiin siitä, mitkä seikat keskimäärin vaikuttavat alueellisen yrityksen taloudelliseen tulokseen eikä Keskustyöpankki takaa neuvonnan tehokkuutta tai soveltuvuutta alueellisen yrityksen paikallisiin olosuhteisiin nähden. Vastuu liiketoiminnan taloudellisesta tuloksesta on yksin alueellisella yrityksellä.

4.6 Kehitys- ja tarkastustoiminta

Alueellisilla Työpankeilla on raportointivelvollisuus Työpankkitoimintaan liittyvissä toiminnanalueissaan. Raportointi tehdään Keskustyöpankille neljän kuukauden välein. Työpankkitoiminnan kvartaaliraportit sisältävät vähintään seuraavat osa-alueet:

- a) Henkilöstöraportti
- b) Talousraportti
- c) Myynti- ja markkinointiraportti
- d) Kehityssuunnitelmaraportti

Henkilöstöraportin tulee sisältää tarkat luvut ja vapaamuotoisen reflektoinnin tehdyistä Työpankkiin kuuluvista alihankintatöistä, edelleensijoituksista ja ulkopuolelle pysyvästi siirtyneistä työntekijöistä. Henkilöstöraportissa kuvataan esimerkiksi alueellisen toiminnan painopisteitä niin vuokrauksen, koulutuksen kuin omankin alihankinnan suhteen. Talousraportin tulee sisältää Työpankin tuottama taloudellinen informaatio. Työpankin tulee toimia alueellisen yrityksen sisällä Keskustyöpankin määrittämien seurantametodein omana tulosityk-

sikkönään, jotta vertailu alueellisten Työpankkien välillä olisi totuudenmukaista. Myynti- ja markkinointiraportin tulee sisältää tieto ja reflektointi mahdollisista tehdyistä alueellisista markkinointikampanjoista sekä analyysi esimerkiksi valtakunnallisen Keskustyöpankin toteuttaman kampanjan vaikutuksista alueellisella tasolla. Osa-alueen tulee myös kuvastaa esimerkiksi mahdollisen asiakasstrategian edistymistä henkilöstövuokraustoiminnan kehityksen suhteen. Kehityssuunnitelmaraportti analysoi alueellisen Työpankin toimintaa muilla osa-alueilla, kuten esimerkiksi verkosto- tai kumppanuustoimintasuunnitelman osa-alueilla (Toimintasuunnitelman pääkohtia 2010).

Kehityssuunnitelmaraportissa alueellinen Työpankki voi omien kokemustensa myötä ehdottaa ideoita toiminnan kehittämiseksi valtakunnallisella tasolla suoraan Keskustyöpankille, joka pyrkii huomiomaan kehitysmahdollisuuksia valtakunnallisella tasolla aktiivisesti. Alueellinen Työpankki laatii lisäksi vuoden viimeisen kvartaaliraportin yhteydessä liiketoiminta- ja markkinointisuunnitelman seuraavalle vuodelle. Keskustyöpankki tarjoaa kehitystoimintaan liittyen alueellisten tarpeiden mukaisesti koulutuspäiviä. Koulutuspäivät voivat käsitellä teemoiltaan esimerkiksi myyntiä, markkinointia, talousindikaattoreiden analysointia, kuten esimerkiksi työvoimavuokraushintojen määrittämistä varten alueellisella tasolla tai yhteiskunnallisten tuki-asioiden hoitamista. Keskustyöpankki on myös tarvittaessa oikeutettu pyytämään mahdollisia lisäraportteja tai selvityksiä alueellisen Työpankin toiminnasta.

4.7 Toiminnan jatkuvuus

Alueellinen yritys sitoutuu sopimuksen hyväksyessään toiminnan jatkuvuuden takaamiseen. Sopimus on voimassa toistaiseksi aina kalenterivuoden kerrallaan. Irtisanominen on ilmoitettava Keskustyöpankille kirjallisesti viimeistään 6 kuukautta ennen kuluvan kalenterivuoden päättymistä. Irtisanomiseen on liitettävä kirjallinen raportti irtisanomiseen johtaneista syistä ja siihen vaikuttaneista osatekijöistä.

5. ALUEELLISEN YRITTÄJÄN OIKEUDET

Alueellisen yrittäjän oikeudet koulutuksen, velvoitteiden, sitoumusten sekä paikallismarkkinoinnin suhteen.

5.1 Velvoitteet

Alueellisen yrityksen velvoitteisiin kuuluu ensisijaisesti tämän sopimuksen mukainen toiminta. Alueellisella yrittäjällä on myös velvollisuus yhteiskunnallisen vastuun esimerkilliseen huomioimiseen sekä esimerkinomaiseen toimintaan työnantajana.

5.2 Koulutus

Alueellisella yrityksellä on koulutusvastuu oman Työpankkitoimintansa työntekijöihin nähden. Alueellinen yritys luo ja kehittää aktiivisesti omaa koulutus- ja yhteistyöverkostoaan ottaen huomioon työntekijöidensä aktiivisen kehittymisen ja sen tarpeellisuuden toiminnassaan.

5.3 Yhteinen toiminnanohjausjärjestelmä

Alueellinen yritys sitoutuu Keskustyöpankin määrittämään tai määrittämiin yhteisiin toiminnanohjausjärjestelmiin- ja metodeihin. Työpankit käyttävät vuonna 2011 yhteisenä toiminnanohjausjärjestelmänä ARVI-toiminnanohjausjärjestelmää. Kaikista työpankin henkilöistä ja toimenpiteistä syötetään tiedot järjestelmään, jota ylläpidetään jatkuvasti. Keskustyöpankki rahoittaa järjestelmän käyttäjälisenssit sekä vastaa koulutuksesta ja ohjauksesta. Työpankin vetäjä syöttää järjestelmään henkilötiedot sekä kaikki toimenpiteet työpankin ajalta. Keskustyöpankillä on pääkäyttäjän oikeudet kaikkiin Työpankkitoiminnassa mukana oleviin järjestelmiin.

5.4 Paikallismarkkinointi

Alueellisella Työpankillä on oikeus toteuttaa paikallista markkinointia parhaaksi katsomallaan tavalla. Markkinoinnin on kuitenkin oltava linjassa tämän so-

pimuksen ja Keskustyöpankin määrittämien toimintatapojen kanssa. Paikallisesta markkinoinnista on raportointivastuu Keskustyöpankille kvartaaliraporttien yhteydessä. Keskustyöpankki voi näin jakaa positiivisia ja huonoksi havaittuja markkinointitapoja muiden alueellisten Työpankkien tukemiseksi.

6. ALUEELLISEN TYÖPANKIN HINNOITTELU

Luvussa 6 esitellään toimintamallit, joihin alueellinen yritys sitoutuu hinnoittelun ja tukipolitiikan suhteen. Luku täsmentää myös sopimusta velvoitteiden noudattamatta jättämisen osalta.

6.1 Rahallinen tuki ja hinnoittelu

Sopimuksessa mainitun alueellisen Työpankin suoran rahallisen tuen maksamisen keskeinen peruste on Keskustyöpankin toimesta Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriössä hyväksytty kehityssuunnitelma sekä sen toteuttaminen. Keskustyöpankki voi maksaa erikseen myös euromääräistä erillistä bonusta työllistyneistä henkilöistä. Keskustyöpankki päättää bonusjärjestelmän perusteista sekä budjetoi siihen vuositasolla tietyn euromääräisen summan, joka maksetaan jaetusti alueellisten Työpankkien työllistämistulosten perusteella.

Mahdollisten maksullisten ja muiden järjestelmien käyttöönotosta ja hinnoittelusta päätetään yhdessä muiden Työpankkijärjestelmään kuuluvien yritysten sekä Keskustyöpankin välillä. Pääsääntöisesti maksullisia järjestelmiä ei alueellisilla toimijoilla kuitenkaan ole, ja sellaisia käyttöönotettaessa suorittaa Keskustyöpankki järjestelmiä koskevat kustannukset suoraan omasta toimintabudjetistaan.

Alueellinen yritys tekee Työpankkijärjestelmän piiriin kuuluvan hinnoittelunsa omakohtaisesti, mutta noudattaen kuitenkin yhteistä Työpankin linjaa ja vääristämättä markkinatilannetta omalla toimialueellaan. Asiakasyritystä eli työvoiman vuokraajaa laskutetaan tehdyn henkilötyötuntimäärän mukaisesti mahdollisesti sovitulla kerroinkaavalla (esimerkiksi 1,6-1,8 x bruttopalkka, joka sisältää työnantajan rooliin liittyvät sivukustannukset). Asiakas- ja työntekijä-

kohtaisesti voidaan veloitusta kohtuullisissa määrin alentaa esimerkiksi vuokrattavan työntekijän ollessa keskimääräistä alempi työkyvyltään. Työpankkijärjestelmä on kuitenkin alueellisten Työpankkien osalta yritystoimintaa, joten vuokraavan yrityksen tehtävänä on saada vuokrattavista henkilöistä kohtuullinen henkilötyötuntihinta. Keskustyöpankki tukee tarvittaessa aluekohtaisen hinnoittelun muodostamisessa ja aluekohtaisen hintatason kartoittamisessa. Palkkatuen perustana on mahdollistaa työntekijän työehtosopimuksen mukaisen palkan maksaminen huolimatta työntekijän mahdollisesti normaaliksi katsotusta alemmasta tuottavuudesta ja siten työntekijän työllistäminen kokopäiväisesti.

Palkkatuen myöntäminen on aina työntekijäkohtaista ja sen tarkoitus on kompensoida mahdollisesti alentunutta työkykyä suhteessa normaaliin työntekijään. Arvioinnin perusteella päätöksen mahdollisesta palkkatuesta tekee työvoima- ja elinkeinotoimisto. Palkkatukea voidaan myöntää täysimääräisenä, jos henkilön työaika on 85% alan normaaliksi katsotusta työajasta. Tuen perusosa käsittää 553€ kuukaudessa ja lisäosa 50-90% edellisestä. Työntekijän ollessa vuokrattuna asiakasyritykselle on mukana pääsääntöisesti myös lisäosa. Sosiaaliselle yritykselle voidaan myöntää myös palkkaukseen korreloitua tukea, joko on pääsääntöisesti 50% bruttopalkasta ja sen sivukuluista (maksimissaan kuitenkin 1300€ kuukaudessa). (Ässämäki 2011)

Palkkatuen myöntämisen suhteen on ajallisia rajoituksia ja eroavaisuuksia normaalin työnantajan ja sosiaalisen yrityksen palkkatukiperiodin välillä (taulukko 1: Palkkatuen korreloituminen suhteessa työttömyysaikaan). Julkisen tuen määrä osana palkkausta voi olla maksimissaan 50% ja vajaakuntoisilla 75%. Maksettavan palkan maksimimäärä on sidottu Työpankkijärjestelmän osalta kunkin toimialan mukaisen työehtosopimuksen mukaiseen minimipalkkaan ja julkisen tuen osuus alueellisessa Työpankissa on vaihdellut 13-50% välillä riippuen toimialasta ja sijainnista. Julkisten tukien avustava tehtävä tulee esiin siinä, että pääosa tuotoista tuotetaan alihankinnasta, omasta tuotannosta tai työvoiman vuokrauksesta. (SOT 2011:9, 8-10)

TAULUKKO 1: Palkkatuen korreloituminen suhteessa työttömyysaikaan

| Työttömyysaika | Alle 12 kuukautta | Yli 12 kuukautta | Yli 500 vuorokautta | Vajaakuntoinen |
|---------------------------|-------------------|------------------|---------------------|----------------|
| Työnantaja | 10 kuukautta | 10 kuukautta | 24 kuukautta | 24 kuukautta |
| Sosiaalinen yritys | 10 kuukautta | 12 kuukautta | 24 kuukautta | 36 kuukautta |

6.2 Velvoitteiden noudattamatta jättäminen

Mikäli alueellinen yritys tietoisesti rikkoo tämän sopimuksen velvoitteita, eikä noudata tai toteuta Keskustyöpankilta saatuja ohjeistuksia tai täytä raportointivelvoitteitaan, voidaan mahdolliset tuet jättää maksamatta alueelliselle yritykselle.

7. SOPIMUKSEN VOIMASSAOLO

Kappaleessa tarkennetaan alueellisen yrityksen ja Keskustyöpankkia edustavan osapuolen oikeutta koskien sopimuksen voimaantuloa, irtisanomista sekä purkamista ja toimintaa velvoitteiden päättyessä.

7.1 Sopimuksen voimaantulo

Tämä sopimus tulee voimaan kun molemmat osapuolet ovat sen allekirjoittaneet. Päätös tukirahoituksesta astuu voimaan, kun sosiaali- ja terveysministeriö sekä Keskustyöpankki ovat hyväksyneet aluekohtaisen Työpankin kehityssuunnitelman.

7.2 Sopimuksen irtisanomisen ja purkaminen

Sopimus on voimassa toistaiseksi, kuitenkin kalenterivuoden kerrallaan. Molempinpuolinen irtisanomisaika on 6 kuukautta.

Mikäli jompikumpi sopijapuoli olennaisesti rikkoo tätä sopimusta tai sen nojalla annettuja ohjeita vastaan, toisella sopijapuolella on oikeus purkaa tämä sopimus sekä mahdolliset muut sopijapuolten kesken tehdyt sopimukset päättämään välittömästi, mikäli sopimusta rikkonut sopijapuoli ei korjaa rikkomustaan 30 vuorokauden kuluessa siitä, kun vastapuoli on ilmoittanut sopimusrikkomuksesta kirjatulla kirjeellä tai muutoin todisteellisesti ja vaatinut rikkomuksen korjaamista.

7.3 Sopimuksen siirto

Alueellisen yrityksen pääomistajan vaihtuessa voidaan sopimusta jatkaa sellaisenaan, kunhan omistaja on osoittanut Keskustyöpankille olevansa kyvykäs vastaamaan alueellisesta Työpankkijärjestelmästä ja että yrityksen toimintaympäristöön ei ole tullut Työpankkijärjestelmää koskevia muutoksia.

7.4 Oikeuksista luopuminen ja velvoitteet sopimuksen päättyessä

Tämän sopimuksen päättyessä alueellisen yrityksen ja Keskustyöpankin oikeus toimia tämän sopimuksen mukaisesti päättyy. Työpankkia koskeva materiaali on luovutettava Keskustyöpankille sopimuksen päättyessä eikä alueellisella yrityksellä ole missään olosuhteissa pidätysoikeutta tähän materiaaliin. Sopimuksen päättyessä, riippumatta päättymisen syystä, alueellisen yrityksen on lakattava välittömästi käyttämästä Työpankin nimeä, tunnuksia tai tavaramerkkejä.

Kaikki kustannukset, jotka alueelliselle yritykselle ovat aiheutuneet asiakaspiirin hankkimisesta samoin kuin kaikki alueellisen yrityksen sijoitukset Työpankkijärjestelmään tai siihen liittyvään organisaatioon, markkinointiin, kalustoon, varusteisiin, varastoon, tai muuhun vastaavaan ovat yksinomaan alueellisen yrityksen vastattavia, eikä alueellisella yrityksellä ole oikeutta korvaukseen menetetyistä asiakaspiiristä tai muuhun korvaukseen tämän sopimuksen päättymisen johdosta.

8. MUUT SOPIMUSEHDOT

Muissa sopimusehdoissa määritellään metodit sopimusmuutosten suhteen sekä toiminta mahdollisissa riitaisuustilanteissa.

8.1 Muutoksista sopiminen

Muutoksia tähän sekä muihin tähän liittyviin sopimukseen tai ohjeisiin Työpankkitoiminnan kehittämiseksi ja yhtenäistämiseksi voidaan tehdä yhdessä Työpankkijärjestelmään kuuluvien alueellisten toimijoiden sekä Keskustyöpankin konsensushakuisella päätöksellä.

8.2 Riitaisuuksien ratkaiseminen ja sovellettava laki

Osapuolet pyrkivät ratkaisemaan tästä sopimuksesta mahdollisesti aiheutuvat riitaisuudet ensisijaisesti neuvotteluteitse. Tästä sopimuksesta mahdollisesti aiheutuvat riitaisuudet, joita osapuolet eivät kykene ratkaisemaan neuvotteluteitse, ratkaistaan Keskustyöpankin kotipaikkakunnan käräjäoikeudessa.

9. SOPIMUSKAPPALEET

Tätä sopimusta on allekirjoitettu kaksi samansanaista kappaletta, yksi kummallekin sopijaosapuolelle.

10. POHDINTA

Työpankkijärjestelmän konseptikäsikirja sitouttaa sosiaalisen yrityksen osaksi Työpankkitoimintaan varsin laaja-alaisella ja ennen kaikkea jokaista toimija-osapuolta hyödyttävällä tavalla. Konseptin jatkuva kehittäminen ja sen pohjarakenteen luominen näin käsitteympäristöllisesti edesauttavat toimintaa jatkossa varsin perustavanlaatuisella tavalla. Konseptikäsikirja sekä sen sitouttava juridinen ulottuvuus luovat ne perusaskeleet, jota rakenteellisen työttömyyden vähentäminen valtakunnallisesti hallittuna prosessina vaatii. Kehitys Työpankkijärjestelmän suhteen on asian laajuuden vuoksi suhteellisen hidasta, mutta konseptikäsikirjan tuottama toimintamalli- ja menetöt nopeuttavat sitä tulevaisuudessa merkittävästi. Yhteinen, valtakunnallinen linja sosiaalisten erojen tasaamiseksi avoimille työmarkkinoille on koko kansakunnan asia, jota sosiaaliset yritykset Työpankkijärjestelmän tuottaman yhteiskuntavastuullisen ulottuvuuden myötä osaltaan ajavat eteenpäin.

Työpankkikonseptia kehitetään tulevaisuudessa aktiivisesti yhtenäisempään suuntaan. Yhtenäistämisen pääteemana on samankaltainen toiminta ja konkreettisenä metodina esimerkiksi yhteinen toiminnanohjausjärjestelmä. Infrastruktuurin ja toiminnanohjauksen tarjoamisen lisäksi, myös toiminnan kehittäminen valtakunnallisena ja kokeilevalla tasolla on Keskustustyöpankin vastuulla. Raportointijärjestelmä ja yhtenäinen toimintastrategia esimerkiksi mahdollisen valtakunnallisen sekä alueellisen myynnin- ja markkinoinnin suhteen antavat Keskustustyöpankille relevanttia informaatiota kehityksen painopisteistä. Lähitulevaisuudessa fokus on suunnattu perustellusti juuri Työpankkipalveluiden myynnin edistämiseen alueellisella tasolla. Mahdolliset markkinointi- ja myyntikoulutukset kehittävät sekä samalla yhtenäistävät järjestelmän toimintaa niin alueellisesti kuin valtakunnallisestikin. Alueellisten toimijoiden lukumäärää on tavoitteena kartoittaa talousalueittain vuoden 2011 aikana aktiivisesti ja tämän perusteella saada järjestelmään 5-8 uutta alueellista toimijaa. Järjestelmän riittävästi integroitunut toiminnan taso ennen seuraavaa laajentumiskierrosta on välttämätöntä, jotta kehitys ei hidastuisi ja ongelmilta toiminnan kasvaessa vältyttäisiin.

Kehityksen taustalla vaikuttavat moninaiset osatekijät, kuten esimerkiksi taloudelliset ja sosiaalipoliittiset tavoitteet. Verkostoja kasvatetaan kunkin alueellisen toimijan sekä Keskustyoöpankin toimesta niin viranomaisten, kolmannen sektorin, kuntien, yritysasiakkaiden kuin koulutusyhteistyökumppaneidenkin suuntaan. Alueellisilla toimijoilla on kullakin oltava riittävät resurssit myynnin kehittämiseksi ja ennen kaikkea oman alihankintatuotannon takaamiseksi. Työpankkikokeilun viestintäsuunnitelman (liite 3) mukaisesti uudenlaisia kanavaratkaisuja kuten esimerkiksi sosiaalista mediaa pyritään hyödyntämään valtakunnallisella tasolla Työpankin viestinnässä ja toimintamallin kehittyessä myös brändinrakennusprosessissa. Alueellisten toimijoiden talousseuranta yhtenäistetään Keskustyoöpankin määrittämien ohjeiden mukaiseksi, jotta seuranta olisi helppoa toteuttaa jatkossa. Työpankkijärjestelmän tärkein yksittäinen viestinnällinen elementti on kvartaaliraportti, joka sisältää alueellisten toimijoiden kehityssuunnitelman mukaisen raportoinnin lisäksi henkilöstö-, talous-, sekä myynti- ja markkinointiraportit. Huomiota on kiinnitettävä myös positiivisten asioiden ja kehityskulkujen raportointiin toiminnan edistämiseksi.

Tehokkain väylä hiljaisen informaation jakamiseksi on kuitenkin Keskustyoöpankin järjestämät seminaarit, joissa alueelliset toimijat pääsevät jakamaan kokemuksiaan Työpankkitoiminnasta vapaamuotoisesti. Viestinnän peruselementtinä toimivatkin siten raportointi- ja muiden väylien lisäksi henkilökohtaiset verkostot ja tapaamiset niiden puitteissa. Työpankkijärjestelmä on ihmisten järjestelmä, joka korostaa niin tavoitteissaan kuin toiminnassaankin sosiaalipoliittista ulottuvuutta läpi jokaisen toimintatason. Tämä konseptikäsikirja antaa keskitetysti tähän toimintaan avaimet ja mahdollisuuden liittyä sekä sitoutua mukaan toimintaan yhteisen hyvän edistämiseksi valtakunnallisella tasolla.

LÄHTEET

19/2008 Pessi, A. Raha-automaattiyhdistyksen raportteja. 2008.

Berger, L. & Luckmann, T. 1966. The Social Construction of Reality: A Treatise on the Sociology of Knowledge. New York: Anchor Books.

Collins, J. Hyvästä paras. 2007. CD. Talentum Media.

Hacker, P. 1997. Wittgenstein; Ihmisluonnosta. Suuret filosofit. Monk, R & Raphael, F. Keuruu: Otava.

Himanen, P. 2010. Kukoistuksen käsikirjoitus. 3 p. Helsinki: WSOY.

Jaatinen, M. 2003. Lobbaus – Yritys yhteiskunnan vaikuttajana. Helsinki: Talentum.

Kanervo, Yhteistyö Luborin kanssa konkretisoi yhteiskuntavastuutamme. Viitattu 17.03.2011.

<http://www.lubor.fi/asiakasyhteisty.html>

Kauppinen, T. 2002. Arvojohtaminen. Helsinki: Otava.

Kilpinen, P. 2008. Liekeissä! Miten johtaja inspiroi ihmiset syttymään muutokseen. Jyväskylä: Ajatus kirjat.

KuntoutusNyt, 2011, Työpankki kompuroi eteenpäin. Viitattu 17.3.2011.

<http://kuntoutusnyt.blogspot.com/2011/03/tyopankki-kompuroi-eteenpain.html>

Kurkilahti, L. & Äijö, T. 2007. Ui tai uppoa – Suomalaisyritykset globaalitalouden hyökyaalossa. Helsinki: WSOY.

Kurvinen, T. 2011. Pinkopohjaampelija. Mikkeli. Haastattelu 27.02.2011.

Malli hallitusohjelmaan, Muistio, 2008.

Malmelin, N. & Hakala, J. 2007. Radikaali Brändi. Helsinki: Talentum.

Nonaka, I. & Nishiguchi, T. 2001. Knowledge Emergence – Social, Technical, and Evolutionary Dimensions of Knowledge Creation. New York: Oxford University press.

Ridderstråle, J. & Nördström, K. 2004. Karaokekapitalismi. Helsinki: Talentum.

SATA-komitean puheenjohtajiston kokous. Muistio, 2009.

SOT 2010:3. Sosiaali- ja terveystieteiden selvityksiä. 2010.

SOT 2011:9. Sosiaali- ja terveystieteiden raportteja ja muistiota. 2011.

Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö, 2008, Työpankkikokeilu, Sosiaaliturvan kokonaisuudistus, Työpankkikokeilu. Viitattu 28.02.2011.

http://www.stm.fi/vireilla/kehittamisohjelmat_ja_hankkeet/sata/tyopankkikokeilu

Sosiaali- ja terveysministeriö, Hankesuunnitelma, Muistio, 17.12.2009.

Sounio, L. 2010. Brändikäs. Hämeenlinna: Talentum.

Toimintasuunnitelman pääkohtia, Muistio, 17.11.2010

Valtakunnallinen Työpankkikokeilu 2009-2011, Muistio, 2008.

Ässämäki, P. 2011. Konsultti. Jyväskylä. Haastattelu 28.02.2011

LIITE 1: TYÖPANKKITOIMINNAN OHJEITA JA ASIAKIRJOJA

SOPIMUS TYÖHARJOITTELUSTA/TYÖELÄMÄVALMENNUKSESTA
 Työharjoittelu Työelämävalmennus

| | | | |
|--|------------------|----------|--|
| Työharjoittelun/työelämävalmennuksen järjestäjä | | Y-tunnus | Työ- tai virkasuhteessa olevan henkilöstön määrä |
| Osoite | Postitoimipaikka | Puhelin | Sähköpostiosoite |
| Yhteyshenkilö työpaikalla | | Puhelin | Sähköpostiosoite |
| Työpaikan luottamusmies tai työntekijöiden edustaja | | Puhelin | Sähköpostiosoite |
| Työharjoitteluun/työelämävalmennukseen osallistuva henkilö | | | Henkilötunnus |
| Osoite | Postitoimipaikka | Puhelin | |
| Työ- ja elinkeinotoimisto | | | Puhelin |
| Osoite | Postitoimipaikka | | |

Onko työharjoittelun/työelämävalmennuksen järjestäjä ennen tämän sopimuksen tekemistä edeltäneiden yhdeksän kuukauden aikana tuotannollisista tai taloudellisista syistä irtisanonut tai lomauttanut työntekijöitä tai lyhentänyt heidän työaikaansa? ei kyllä

Työ- ja elinkeinotoimisto, työharjoittelun/työelämävalmennuksen järjestäjä ja työharjoitteluun/työelämävalmennukseen osallistuva henkilö ovat tehneet sopimuksen työharjoittelusta/työelämävalmennuksesta julkisesta työvoimapolvelusta annetun lain nojalla **seuraavin ehdoin:**

- Työharjoittelu/työelämävalmennus toteutetaan / 20 - / 20 välisenä aikana. (Kesto voi olla enintään 6 kuukautta saman järjestäjän työharjoittelussa/työelämävalmennuksessa.)
- Työharjoittelun/työelämävalmennuksen viikoittainen ja päivittäinen kesto on : päivää/viikko tuntia/päivä
Työharjoittelu/työelämävalmennus toteutetaan seuraavina viikonpäivinä (esim. ma-pe tai ma, ke, pe):
- Työharjoittelun/työelämävalmennuksen suorituspaikka:
- Tehtävät työharjoittelussa/työelämävalmennuksessa (yksilöity kuvaus):
- Työllistymissuunnitelmassa työharjoittelulle/työelämävalmennukselle sovitut tavoitteet:
- Työharjoitteluun/työelämävalmennukseen osallistuva henkilö ei ole työ- tai muussa palvelussuhteessa tässä sopimuksessa mainittuun työharjoittelun/työelämävalmennuksen järjestäjään eikä työ- ja elinkeinohallintoon.
- Työharjoitteluun/työelämävalmennukseen osallistuva henkilö ei saa tehdä muun kuin tämän sopimuksen tehneen työharjoittelun/työelämävalmennuksen järjestäjän tehtäviä sovitussa suorituspaikassa.
- Työharjoitteluun/työelämävalmennukseen osallistuvaan henkilöön sovelletaan työaikalain 7 luvun 35 §:n säännöksiä työvuoroluettelosta.
- Työharjoitteluun/työelämävalmennukseen osallistuvaan henkilöön sovelletaan naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta annettua lakia ja yhdenvertaisuuslakia. Lisäksi työharjoittelussa/työelämävalmennuksessa sovelletaan soveltuvin osin yksityisyyden suojasta työelämässä annettua lakia.
- Työharjoittelun/työelämävalmennuksen järjestäjän on työharjoittelun/työelämävalmennuksen tavoitteiden toteutumiseksi tuettava ja opastettava työharjoitteluun/työelämävalmennukseen osallistuvaa henkilöä.
- Työharjoittelun/työelämävalmennuksen järjestäjän on ilmoitettava työharjoitteluun/työelämävalmennukseen osallistuvan henkilön poissaolopäivät työ- ja elinkeinotoimistoon sen määräämällä tavalla.
- Työelämävalmennuksen järjestäjän on osallistuttava työelämävalmennukseen osallistuneen henkilön ammattitaidon ja osaamisen sekä niiden kehityksen arviointiin.
- Työharjoittelun/työelämävalmennuksen järjestäjän on annettava työharjoittelusta/työelämävalmennuksesta todistus.

14. Työharjoittelun/työelämävalmennuksen järjestäjä vakuuttaa, että työterveyshuoltolaissa tarkoitettu työterveyshuollon toimintasuunnitelma ja työpaikkaselvitys on tehty ja että ne ovat ajantasaiset.
15. Työharjoittelun/työelämävalmennuksen järjestäjä vastaa työharjoitteluun/työelämävalmennukseen osallistuvan henkilön työturvallisuudesta niin kuin työturvallisuuslaissa ja nuorista työntekijöistä annetussa laissa on säädetty.
16. Työ- ja elinkeinotoimistolla on oikeus tarvittaessa tutustua työharjoittelu-/työelämävalmennuspaikan olosuhteisiin.
17. Julkisesta työvoimapalvelusta annetun lain 8 luvun 4 §:n mukaan työ- ja elinkeinotoimisto voi lisäksi asettaa työharjoittelun/työelämävalmennuksen toteuttamisen tai siihen osallistuvan kannalta muita tarpeellisia ehtoja.

Työ- ja elinkeinotoimiston määräämät muut sopimusehdot :

18. Työ- ja elinkeinoministeriö järjestää työharjoitteluun/työelämävalmennukseen osallistuvalla henkilöllä lakisääteisen tapaturmavakuutuksen ja ryhmävastuuvakuutuksen.
19. Tämä sopimus purkautuu sinä päivänä, jona työharjoitteluun/työelämävalmennukseen osallistuva henkilö on aloittanut työ- tai virkasuhteisen työn.
20. Työ- ja elinkeinotoimisto ja työharjoittelun/työelämävalmennuksen järjestäjä voivat purkaa tämän sopimuksen, jos työharjoitteluun/työelämävalmennukseen osallistuva henkilö on luvattomasti ja ilman hyväksyttävää syytä poissa harjoittelusta/valmennuksesta ja työ- ja elinkeinotoimisto arvioi, etteivät harjoittelulle/valmennukselle asetetut tavoitteet täyty.

Sopimuksen allekirjoitukset ja nimenselvennykset

Paikka ja aika

Työharjoittelun/työelämävalmennuksen järjestäjän allekirjoitus, nimenselvennys ja asema yhteisössä

Paikka ja aika

Työharjoitteluun/työelämävalmennukseen osallistuvan henkilön allekirjoitus ja nimenselvennys

Paikka ja aika

Työ- ja elinkeinotoimiston edustajan allekirjoitus ja nimenselvennys

Tämän sopimuksen kappaleet: 1. Työharjoitteluun/työelämävalmennukseen osallistuvalla henkilöllä, 2. Työharjoittelun/työelämävalmennuksen järjestäjälle, 3. Työ- ja elinkeinotoimistolle.

SOPIMUS TYÖHARJOITTELUSTA/TYÖELÄMÄVALMENNUKSESTA
 Työharjoittelu Työelämävalmennus

| | | | |
|--|------------------|------------|--|
| Työharjoittelun/työelämävalmennuksen järjestäjä | | Y-tunnus | Työ- tai virkasuhteessa olevan henkilöstön määrä |
| Osoite | Postitoimipaikka | Puhelin | Sähköpostiosoite |
| Yhteyshenkilö työpaikalla | | Puhelin | Sähköpostiosoite |
| Työpaikan luottamusmies tai työntekijöiden edustaja | | Puhelin | Sähköpostiosoite |
| Työharjoitteluun/työelämävalmennukseen osallistuva henkilö | | | Henkilötunnus Ei täytetä |
| Osoite | Postitoimipaikka | Puhelin | |
| Ei täytetä | Ei täytetä | Ei täytetä | |
| Työ- ja elinkeinotoimisto | | | Puhelin |
| Osoite | Postitoimipaikka | | |

Onko työharjoittelun/työelämävalmennuksen järjestäjä ennen tämän sopimuksen tekemistä edeltäneiden yhdeksän kuukauden aikana tuotannollisista tai taloudellisista syistä irtisanonut tai lomauttanut työntekijöitä tai lyhentänyt heidän työaikaansa?

 ei kyllä

Työ- ja elinkeinotoimisto, työharjoittelun/työelämävalmennuksen järjestäjä ja työharjoitteluun/työelämävalmennukseen osallistuva henkilö ovat tehneet sopimuksen työharjoittelusta/työelämävalmennuksesta julkisesta työvoimapalvelusta annetun lain nojalla **seuraavin ehdoin:**

- Työharjoittelu/työelämävalmennus toteutetaan / 20 - / 20 välisenä aikana. (Kesto voi olla enintään 6 kuukautta saman järjestäjän työharjoittelussa/työelämävalmennuksessa.)
- Työharjoittelun/työelämävalmennuksen viikoittainen ja päivittäinen kesto on : päivää/viikko tuntia/päivä
Työharjoittelu/työelämävalmennus toteutetaan seuraavina viikonpäivinä (esim. ma-pe tai ma, ke, pe):
- Työharjoittelun/työelämävalmennuksen suorituspaikka:
- Tehtävät työharjoittelussa/työelämävalmennuksessa (yksilöity kuvaus):
- Työllistymissuunnitelmassa työharjoittelulle/työelämävalmennukselle sovitut tavoitteet:
- Työharjoitteluun/työelämävalmennukseen osallistuva henkilö ei ole työ- tai muussa palvelussuhteessa tässä sopimuksessa mainittuun työharjoittelun/työelämävalmennuksen järjestäjään eikä työ- ja elinkeinohallintoon.
- Työharjoitteluun/työelämävalmennukseen osallistuva henkilö ei saa tehdä muun kuin tämän sopimuksen tehneen työharjoittelun/työelämävalmennuksen järjestäjän tehtäviä sovitussa suorituspaikassa.
- Työharjoitteluun/työelämävalmennukseen osallistuvaan henkilöön sovelletaan työaikalain 7 luvun 35 §:n säännöksiä työvuoroluettelosta.
- Työharjoitteluun/työelämävalmennukseen osallistuvaan henkilöön sovelletaan naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta annettua lakia ja yhdenvertaisuuslakia. Lisäksi työharjoittelussa/työelämävalmennuksessa sovelletaan soveltuvin osin yksityisyyden suojasta työelämässä annettua lakia.
- Työharjoittelun/työelämävalmennuksen järjestäjän on työharjoittelun/työelämävalmennuksen tavoitteiden toteutumiseksi tuettava ja opastettava työharjoitteluun/työelämävalmennukseen osallistuvaa henkilöä.
- Työharjoittelun/työelämävalmennuksen järjestäjän on ilmoitettava työharjoitteluun/työelämävalmennukseen osallistuvan henkilön poissaolopäivät työ- ja elinkeinotoimistoon sen määräämällä tavalla.
- Työelämävalmennuksen järjestäjän on osallistuttava työelämävalmennukseen osallistuneen henkilön ammattitaidon ja osaamisen sekä niiden kehityksen arviointiin.
- Työharjoittelun/työelämävalmennuksen järjestäjän on annettava työharjoittelusta/työelämävalmennuksesta todistus.

14. Työharjoittelun/työelämävalmennuksen järjestäjä vakuuttaa, että työterveyshuoltolaissa tarkoitettu työterveyshuollon toimintasuunnitelma ja työpaikkaselvitys on tehty ja että ne ovat ajantasaiset.
15. Työharjoittelun/työelämävalmennuksen järjestäjä vastaa työharjoitteluun/työelämävalmennukseen osallistuvan henkilön työturvallisuudesta niin kuin työturvallisuuslaissa ja nuorista työntekijöistä annetussa laissa on säädetty.
16. Työ- ja elinkeinotoimistolla on oikeus tarvittaessa tutustua työharjoittelu-/työelämävalmennuspaikan olosuhteisiin.
17. Julkisesta työvoimapalvelusta annetun lain 8 luvun 4 §:n mukaan työ- ja elinkeinotoimisto voi lisäksi asettaa työharjoittelun/työelämävalmennuksen toteuttamisen tai siihen osallistuvan kannalta muita tarpeellisia ehtoja.

Työ- ja elinkeinotoimiston määräämät muut sopimusehdot :

18. Työ- ja elinkeinoministeriö järjestää työharjoitteluun/työelämävalmennukseen osallistuvalla henkilöllä lakisääteisen tapaturmavakuutuksen ja ryhmävastuuvakuutuksen.
19. Tämä sopimus purkautuu sinä päivänä, jona työharjoitteluun/työelämävalmennukseen osallistuva henkilö on aloittanut työ- tai virkasuhteisen työn.
20. Työ- ja elinkeinotoimisto ja työharjoittelun/työelämävalmennuksen järjestäjä voivat purkaa tämän sopimuksen, jos työharjoitteluun/työelämävalmennukseen osallistuva henkilö on luvattomasti ja ilman hyväksyttävää syytä poissa harjoittelusta/valmennuksesta ja työ- ja elinkeinotoimisto arvioi, etteivät harjoittelulle/valmennukselle asetetut tavoitteet täyty.

Sopimuksen allekirjoitukset ja nimenselvennykset

Paikka ja aika

Työharjoittelun/työelämävalmennuksen järjestäjän allekirjoitus, nimenselvennys ja asema yhteisössä

Paikka ja aika

Työharjoitteluun/työelämävalmennukseen osallistuvan henkilön allekirjoitus ja nimenselvennys

Paikka ja aika

Työ- ja elinkeinotoimiston edustajan allekirjoitus ja nimenselvennys

Tämän sopimuksen kappaleet: 1. Työharjoitteluun/työelämävalmennukseen osallistuvalla henkilöllä, 2. Työharjoittelun/työelämävalmennuksen järjestäjälle, 3. Työ- ja elinkeinotoimistolle.

YRITYKSEN JA SOSIAALISEN YRITYKSEN HAKEMUS PALKKATUESTA

Tyhjennä lomake

| | | |
|---|-----------------------------|---|
| Tuen hakija | | Y-tunnus/henkilötunnus |
| Lähiosoite | Postitoimipaikka | Kotikunta |
| Yhteyshenkilö | | Puhelinnumero |
| Sähköpostiosoite | | Toimiala |
| Työnantajan ehdotus palkattavaksi henkilöksi | Henkilötunnus | Tehtävänimike |
| Palkkauskustannukset €/kk ¹ | Sovellettava työehtosopimus | Työn arvioitu kesto, jos työ on määräaikaista tai kausiluontoista |
| Palkkatukea haetaan ajalle ____ / ____ 20 - ____ / ____ 20 | | |
| Haetaan <input type="radio"/> perustukea <input type="radio"/> lisäosaa Millä perusteella lisäosaa haetaan? (katso perustuen ja lisäosan myöntämisen ehdot ohjeista sivulla 3) | | |
| Työaika % alan säännöllisestä työajasta <input type="radio"/> vähintään 85 % ____ tuntia/päivä ja ____ tuntia/viikko <input type="radio"/> alle 85 % ____ tuntia/päivä ja ____ tuntia/viikko | | |
| Onko tuella palkattava henkilö tarkoitus edelleensijoittaa muulle työnantajalle? (Edelleensijoitusmahdollisuus on vain sosiaalisella yrityksellä ja yksityisellä työvoimapalvelulla) <input type="radio"/> ei <input type="radio"/> kyllä | | |
| Onko tuen hakija hakemuksen jättämistä edeltäneiden 12 kuukauden aikana tuottannollisista tai taloudellisista syistä irtisanonut tai lomauttanut työntekijöitä samoista tai samanlaisista työtehtävistä tai lyhentänyt heidän työaikaansa? <input type="radio"/> ei <input type="radio"/> kyllä, tarkempi selvitys alla | | |
| Ovatko lomautukset ja työajan lyhennykset päättyneet ja/tai onko irtisanotuille tarjottu mahdollisuutta palata entiseen työhönsä? <input type="radio"/> ei <input type="radio"/> kyllä | | |
| Onko tuen hakijan palveluksessa sellaisia osa-aikatyötä tekeviä työntekijöitä, joille työnantajan on työsopimuslain 2 luvun 5 §:n mukaan tarjottava töitä? <input type="radio"/> ei <input type="radio"/> kyllä | | |
| Onko tuen hakijalla erääntyneitä ja maksamattomia veroja tai tilittämättä jätettyjä ennakonpidätyksiä tai sosiaaliturvamaksuja? <input type="radio"/> ei <input type="radio"/> kyllä Kuinka paljon ja miltä ajalta? | | |

Saako tai onko tuen hakija saanut de minimis -tukea kuluvan tai kahden edeltävän verovuoden aikana? ²⁾

ei kyllä, tarkempi erittely taulukossa

| Tuen myöntäjä | Tukimuoto (avustus, korkotuki jne.) | Tuen määrä | Myöntöpäivä | Tuesta jo maksettu (euroa) | Maksupäivä |
|---------------|-------------------------------------|------------|-------------|----------------------------|------------|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

Saako tuen hakija palkattavan henkilön tai muun henkilöstön palkkauskustannuksiin EU:n yleisen ryhmäpoikkeusasetuksen mukaista tukea? ³⁾ ei kyllä, tarkempi erittely taulukossa

| Tuen myöntäjä | Tukimuoto (avustus, korkotuki jne.) | Tuen määrä | Myöntöpäivä | Tuesta jo maksettu (euroa) | Maksupäivä |
|---------------|-------------------------------------|------------|-------------|----------------------------|------------|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

Saako tuen hakija palkattavan henkilön palkkauskustannuksiin muuta valtion tukea?

ei kyllä, tarkempi erittely taulukossa

| Tuen myöntäjä | Tukimuoto | Tuen määrä | Myöntöpäivä | Tuesta jo maksettu (euroa) | Maksupäivä |
|---------------|-----------|------------|-------------|----------------------------|------------|
| | | | | | |
| | | | | | |

Saako tuen hakija palkattavan henkilön palkkauskustannuksiin oppisopimuskoulutuksesta maksettavaa koulutuskorvausta, Raha-automaattiyhdistyksen avustusta tai veikkausvaroista maksettavaa avustusta?

ei kyllä, tarkempi erittely taulukossa

| Tuen myöntäjä | Tukimuoto | Tuen määrä | Myöntöpäivä | Tuesta jo maksettu (euroa) | Maksupäivä |
|---------------|-----------|------------|-------------|----------------------------|------------|
| | | | | | |
| | | | | | |

Vakuutamme hakemuksessa ja sen liitteissä annetut tiedot oikeiksi. Hakemuksen allekirjoittaa henkilö, jolla on yhteisön nimenkirjoitusoikeus.

| | |
|----------------|--|
| Paikka ja aika | Allekirjoitus, nimenselvennys ja allekirjoittajan asema yhteisössä |
|----------------|--|

Tulosta lomake

1) Palkkauskustannuksilla tarkoitetaan työntekijälle maksettavaa palkkaa ennen vakuutetun lakisääteisten maksujen ja verojen pidätystä ja sen lisäksi työnantajan lakisääteistä sosiaaliturva-, työeläkevakuutus-, tapaturmavakuutus- ja työttömyysvakuutusmaksua sekä pakollista ryhmähenkivakuutusmaksua.

2) De minimis -tuella tarkoitetaan perustamissopimuksen 87 ja 88 artiklan soveltamisesta vähämerkityksiseen tukeen annetussa komission asetuksessa (EY) N:o 1998/2006 tarkoitettua tukea. Elinkeinotoimintaa harjoittavalle työnantajalle voidaan kohdistaa julkista tukea de minimis -tukena enintään 200 000 euroa kuluvan ja kahden edeltävän verovuoden aikana. Pääsäännöstä poiketen de minimis -tukea voidaan myöntää vain rajoitetusti seuraaville toimialoille: kalastus- ja vesiviljely (de minimis -raja 30 000 euroa) ja maatalouden alkutuotanto (de minimis -raja 7 500 euroa). Maantieliikenteen alalla ko. asetuksen mukainen enimmäismäärä on 100 000 euroa. Lisäksi pääsäännöstä poiketen de minimis -tukea ei voida myöntää lainkaan kivihiilitoimialalle sekä vientitukiin ja kotimaisten tuotteiden suosimiseen tuonnin kustannuksella. De minimis -tukea ei voida myöntää myöskään vaikeuksissa olevien yritysten tukemiseen (= yritys, jonka vaihtoehdot ovat yrityssaneeraus tai konkurssi). Tuen saaja vastaa siitä, että eri tahojen (esim. ministeriöt, ministeriöiden alaiset virastot, Finnvera Oyj, kunnat, maakuntaliitot) maksamien de minimis -tukien yhteismäärä ei ylitä edellä mainittuja enimmäismääriä. De minimis -tuesta on maininta tukipäätöksessä

3) Komission asetus (EY) N:o 800/2008, annettu 6.8.2008, tiettyjen tukimuotojen toteamisesta yhteismarkkinoille soveltuviksi perustamissopimuksen 87 ja 88 artiklan mukaisesti (yleinen ryhmäpoikkeusasetus).

Palkkatuen perustuen myöntämisen ehdot

Työnantajalle voidaan myöntää palkkatukea työttömän työnhakijan työllistymisen edistämiseksi ja työmarkkinoille sijoittumisen edellytysten parantamiseksi. Palkkatuen perustuen myöntäminen edellyttää, että tuella palkattavan osaamisessa ja ammattitaidossa arvioidaan olevan puutteita tai hänen tuottavuutensa tarjolla olevassa työtehtävässä arvioidaan alentuneen työttömyyden keston, vajaakuntoisuuden tai muun syyn johdosta.

Palkkatuen lisäosan myöntämisen ehdot

Työnantajalle voidaan myöntää palkkatuen perusosan lisäksi lisäosaa. Lisäosan myöntäminen edellyttää, että tuella palkattavan osaamisen ja ammattitaidon puutteet ja niistä johtuva tuottavuuden alentuminen suhteessa tarjolla olevaan tehtävään on todettu asianmukaisesti osaamisen ja palvelutarpeen arvioinnissa. Jos työnantaja järjestää tai hankkii palkkatuettuun työhön liittyvän koulutuksen, voidaan työnantajalle maksaa koulutuksen ajalta lisäosaa. Työnantajan on tällöin toimitettava työ- ja elinkeinotoimistoon koulutussuunnitelma.

Yritykselle voidaan myöntää seuraavissa tapauksissa lisäosaa hakemuksen perusteella edellä mainitusta poiketen ilman selvitystä osaamisen ja ammattitaidon puutteista tai tuottavuuden alentumisesta taikka ilman koulutusvaatimusta, jos

- palkattava on vaikeasti työllistyvä
- palkattava on vajaakuntoinen
- palkattava on pitkäaikaistyötön (vain sosiaalinen yritys)
- kyse on oppisopimuskoulutuksesta.

Muu valtion tuki

Palkkatukea ei voida myöntää, jos työnantaja saa palkkaamiseen tai työllistämisen edistämiseen samalta ajalta muuta valtion tukea lukuun ottamatta työnantajalle oppisopimukseen maksettavaa koulutuskorvausta.

Palkkatukea korkeimpana korotettuna palkkatukena voidaan kuitenkin myöntää, vaikka työnantaja saa Raha-automaattiyhdistyksen avustusta ja veikkausvaroista maksettavaa avustusta palkattavan henkilön palkkauskustannuksiin tai työllistämisen edistämiseen.

Jos Kela maksaa lasten kotihoidon tai yksityisen hoidon tukea korvauksena hoidon järjestämisestä, työnantajalle ei voida myöntää palkkatukea saman henkilön palkkauskustannuksiin.

Hakeminen

Palkkatukea haetaan siltä työ- ja elinkeinotoimistolta, jonka alueella työpaikka sijaitsee tai siltä työ- ja elinkeinotoimistolta, jossa palkattava henkilö on työttömänä työnhakijana. Palkkatukea hakee työnantaja. Työnantajan hakiessa palkkatukea oppisopimukseen palkkatukihakemukseen on liitettävä koulutustarkastajan tai vastaavan lausunto.

Työnantajalle ei voida myöntää palkkatukea muun muassa silloin, jos työsuhde on alkanut ennen kuin tuen myöntämisestä on tehty päätös tai työnantaja on hakemuksen jättämistä edeltäneiden 12 kuukauden aikana tuotannollisista tai taloudellisista syistä irtisanonut tai lomauttanut työntekijöitä samoista tai samanlaisista tehtävistä tai lyhentänyt heidän työaikaansa.

Tuen kesto

Yrityksille voidaan myöntää palkkatukea henkilöä kohden enintään 10 kuukauden ajaksi. Palkkatukea vaikeasti työllistyvän tai vajaakuntoisen palkkaamiseksi voidaan myöntää henkilöä kohden enintään 24 kuukauden ajan. **Sosiaaliselle yritykselle** voidaan myöntää palkkatukea pitkäaikaistyöttömän palkkaamiseksi enintään 12 kuukauden ajan, vaikeasti työllistyvän palkkaamiseksi enintään 24 kuukauden ajan ja vajaakuntoisen palkkaamiseksi enintään 36 kuukauden ajan. Oppisopimuskoulutukseen palkkatukea voidaan myöntää koko sopimuskauden ajaksi.

Sosiaaliselle yritykselle myönnetään vajaakuntoisen tai pitkäaikaistyöttömän palkkaamiseen enintään 60 prosentilla korotettu palkkatuki, jos täysimääräisen tuen laissa säädetyt edellytykset täyttyvät. Em. palkkatukea voidaan lisäksi korottaa niin, että työllistämistuen perustuen ja lisäosan yhteenlaskettu määrä on 50 prosenttia palkkauskustannuksista, kuitenkin enintään 1300 euroa kuukaudessa. Vaikeasti työllistyvän palkkaamiseksi voidaan myöntää työllistämistuen perustuki enintään 90 prosentilla korotettuna palkkatukena (korkein korotettu palkkatuki) enintään 24 kuukaudeksi.

Yritykselle (myös sosiaaliselle yritykselle) vajaakuntoisen palkkaamiseksi myönnettävä palkkatuki voi olla enintään 75 prosenttia palkkauskustannuksista. Palkkatuki voi olla enintään 50 prosenttia palkkauskustannuksista, jos tuella palkattava on

- 1) pitkäaikaistyötön
- 2) vaikeasti työllistyvä
- 3) ollut yhdenjaksoisesti työttömänä vähintään kuusi kuukautta ennen palkkatuen myöntämistä
- 4) vailla ammatillista koulutusta
- 5) yli 50-vuotias
- 6) oikeutettu kotoutumissuunnitelmaan maahanmuuttajien kotouttamisesta ja turvapaikanhakijoiden vastaanotosta annetun lain 11 §:n nojalla.

Jos palkkatuella palkattava on muu kuin edellä mainittu henkilö, palkkatuki myönnetään de minimis -tukena.

Hakemukseen on liitettävä

- kauppa-, yhdistys- tai säätiörekisteriote, joka ei saa olla kolmea kuukautta vanhempi (ei kunta tai kuntayhtymä)
- todistus verojen maksamisesta tai verovelkatodistus, joka ei saa olla kolmea kuukautta vanhempi
- koulutustarkastajan tai vastaavan lausunto (oppisopimuskoulutus)
- koulutussuunnitelma (kun yritys hakee lisäosaa järjestämänsä tai hankkimansa koulutuksen perusteella)

LIITE 2: TYÖPANKKITOIMINNAN TARVEANALYYSIN
KARTOITUS YRITYSSEKTORILLA 2008–2009 JA 2011

| ALUE | OTANT A | YRITYKSEN KOKO | | | TOIMIALA | | | EI KIINNOSTA | | | KIINNOSTUSARGUMENTTI | | | | |
|---------------------------|------------|-------------------|----------------|-----------------|----------------|-------------|-----|--------------|------------|--------------|----------------------|----------------------------|-------------|-----------|--|
| | | 1-10 hlöä | 11-100 hlöä | yli 100 hlöä | Teollisu us | Palvel u | Muu | Taantu ma | Muu syy | Helppo us | Joustav uus | Tuki- ja taustapalvelut | Palve lu | Hint a | |
| Seinäjoki | 62 | 27 | 31 | 4 | 15 | 41 | 10 | 14 | 14 | 28 | 28 | 30 | 6 | 10 | |
| Jyväskylä | 51 | 37 | 12 | 0 | 23 | 20 | 7 | 9 | 8 | 8 | 3 | 10 | 8 | 0 | |
| Imatra | 25 | 16 | 7 | 2 | 1 | 17 | 7 | 3 | 8 | 5 | 6 | 3 | 4 | 6 | |
| Mikkeli | 27 | 12 | 13 | 4 | 10 | 10 | 7 | 3 | 8 | 5 | 6 | 3 | 4 | 6 | |
| Vantaa | 26 | 3 | 13 | 11 | 6 | 9 | 10 | 6 | 2 | 5 | 2 | 2 | 5 | 4 | |
| Satakunta | 36 | 14 | 21 | 1 | 31 | 8 | 7 | 4 | 0 | 22 | 22 | 25 | 15 | 10 | |
| Oulu (ei osallistunut) | | | | | | | | | | | | | | | |
| KPL | 227 | 109 | 97 | 22 | 86 | 105 | 48 | 39 | 40 | 73 | 67 | 73 | 42 | 36 | |
| % | | 47 | 43 | 10 | 38 | 46 | 21 | 17 | 18 | 32 | 30 | 32 | 19 | 15 | |

TYÖPANKKITOIMINNAN TARVEANALYYSIN VALTAKUNNALLINEN KARTOITUS

YRITYSSEKTORILLA 2008-2009

| YRITYKSEN KOKO | OTANTA | TOIMIALA | | | EI KIINNOSTA | | | KIINNOSTUSARGUMENTTI | | | | |
|-------------------|--------|----------------|-------------|-----|--------------|------------|--------------|----------------------|----------------------------|-------------|-----------|----|
| | | Teollisu us | Palvel u | Muu | Taantu ma | Muu syy | Helppo us | Joustav uus | Tuki- ja taustapalvelut | Palve lu | Hint a | |
| 1-10 hlöä | 68 | 13 | 52 | 4 | | | 42 | 14 | 12 | 18 | 16 | 14 |
| 11-100 hlöä | 22 | 13 | 9 | 3 | 2 | 6 | 6 | 6 | 4 | 8 | 8 | 4 |
| Yli 100 hlöä | 4 | 2 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| KPL | 94 | 28 | 62 | 10 | 3 | 50 | 21 | 17 | 27 | 25 | 19 | |
| % | | 28 | 62 | 10 | 3 | 53 | 22 | 18 | 29 | 27 | 20 | |

TYÖPANKKITOIMINNAN TARVEANALYYSIN KARTOITUS

YRITYSSEKTORILLA 2011

LIITE 3: TYÖPANKKIKOKEILUN VIESTINTÄSUUNNITELMA

TYÖPANKKIKOKEILUN VIESTINTÄSUUNNITELMA

Janne Weander

Joulukuu 2010

SISÄLLYSLUETTELO

| | | |
|-----|--|---|
| 1. | JOHDANTO JA YLEISET KYSYMYKSET: | |
| | Työpankin viestinnän nykyinen tila ja kehittämisen tavoite | 2 |
| 2. | VIESTINTÄKANAVAT | 3 |
| 2.1 | Internet-portaali | 5 |
| 2.2 | Sosiaalisen median hyödyntäminen | 6 |
| 2.3 | Hakukoneoptimointi | 6 |
| 2.4 | Asiakaskanavat | 6 |
| 2.5 | Ruohonjuuritason markkinointi | 7 |
| 2.6 | Massamedian hyödyntäminen | 7 |
| 3. | VIESTINTÄMATERIAALI | |
| 3.1 | Esite ja PowerPoint | 8 |
| 3.2 | Esittelyvideot | 8 |
| 4. | VIESTINTÄKOKONAISUUDEN HAHMOTTAMISESTA | 8 |

1. JOHDANTO JA YLEISET KYSYMYKSET: Työpankin viestinnän nykyinen tila ja kehittämisen tavoite

Työpankkikokeilun ulkoisen viestinnän pääkanavia ovat tällä hetkellä henkilökohtaiset suhteet ja siihen liittyvän verkoston hyödyntäminen, jolloin muut konkreettiset viestintäkanavat ovat rooliltaan lähinnä verkoston sisäisen kohtaamisen tukena. Ulkoinen viestintä rakentuu tällä hetkellä pääasiassa Internet-sivuston varaan, jolle ei ole määritelty selkeää kohderyhmää jolle viestiä. Tästä syystä sivusto ei tällaisenaan aja tarkoitustaan oikeastaan kenellekään potentiaaliinsa nähden vaan tarjoaa hieman informaatiota useaan segmenttiin.

Ulkoinen viestintä mukana Työpankkikokeilussa olevien yritysten välillä ei ole harmonisoitua. Jokainen kokeilussa mukana oleva yritys viestii omalla Internet-sivullaan Työpankista niistä asioista joita yritys itse kokee tärkeänä viestiä. Neljän erilaisen näkökulman mukaan rakennettu viestintä ei asiaa tuntemattomalle rakenna haluttua mielikuvaa Työpankin toiminnasta vaan jättää vajaavaisen kokonaiskuvan Työpankin toiminnasta. Tavoitteellista olisikin rakentaa Työpankin viestintä selkeän kokonaisuuden varaan, joita muut osatekijät harmonisesti ja loogisesti tukevat.

Työpankkijärjestelmän ja siten siinä mukana olevien ihmisten määrän laajentuessa ulkoinen viestintä tulisi rakentaa pitäen mielessä asiakkaan ensireaktiohallitusta ja loogisesta kokonaisuudesta. Pohtiessamme yleisiä kysymyksiä Työpankkiin liittyen ensimmäinen mielikuva Työpankista asiaa tuntemattomalle liittyy työnvälitys- ja vuokrausyrityksiin. Keskeinen teesi viestinnässä onkin korostaa eroa normaalin vuokratyöntekijäyrityksen välillä tuoden esiin Työpankkikokeilun eroja ulkoisessa viestinnässä. Viestinnän tulee korostaa selkeänä kokonaisuutena Työpankin yhteiskuntavastuuta, asiakasyrityksen mahdollisuutta käyttää samaa työntekijää uudelleen sesongista toiseen ja työntekijän vakinaista työsuhdetta verrattaessa ns. pätkätyöläisen arjen ongelmiin ja siihen liittyvään yhteiskunnallisten tukien hakuprosessiin. Viestinnässä tulee yhteiskuntavastuun myötä korostaa työntekijän mahdollisuutta uudelleentyöllistymiseen sosiaalisten yritysten asiakasyrityksiin.

Argumenttien pohdinnassa asiakas- ja yhteistyökumppanuusyrittäisiin suurin kysymys on henkilötyötunnin hinta verrattaessa yksityiseen sektoriin; onko hinta samaa tasoa jokaisessa työpankkikokeiluun kuuluvassa sosiaalisessa yrityksessä? Voisiko tätä käyttää myyntivalttina vai eroaako hintataso yksityisestä sektorista? Viestinnän sisältöön liittyen pääargumenttina ja yläkäsitteenä tehokkain metodi on yhteiskuntavastuun ehdoton korostaminen. Sisällön tuotannossa lukujen ja faktojen yksinkertaistettu näkyminen on suositeltavaa. Faktojen ja lukujen tulee näkyä, jotta kokonaiskuva hahmottuu asiakasyrityksille jättäen asiasta konkreettisen muistijäljen. Työpankki-terminologian käyttämisestä voidaan myös pohtia uudelleen – avaako termi asian riittävän selkeästi ja helposti ymmärrettävästi?

Referenssien käyttäminen viestinnässä konkretisoi asiaa loistavasti ja kertoo enemmän kuin teoreettisen toimintamallin selkeyttäminen. Viestinnässä tulee panostaa yhtenäisten referenssien ja ennen kaikkea tarinoiden esilletuontiin (esim. Lubor Oy:n Internet-viestinnän referenssit Työpankkia koskien). Potentiaalisen työntekijän kiinnostuksen ylläpitämiseksi ei viestintään tulisi jättää ns. aukkoja, vaan viestinnässä tulisi mainita saako mahdollisen koulutusjakson ajalta esimerkiksi normaalia korvausta vaiko päivärahaa.

Kaiken kaikkiaan Työpankkikokeilun ulkoisen viestinnän selkeyttäminen on ensiarvoisen tärkeää projektin laajentuessa, jolloin ylimääräisiin kysymyksiin ja asiakaskunnan potentiaalisen kasvuun käytettyä resurssimäärää saadaan pudotettua tehokkaasti. Kokonaisviestinnän harmonisointi ja looginen kokonaisuus kohderyhmiä kohtaan ajavat kaikkien toimijoiden etuja. Tässä viestintäsuunnitelmassa käydään läpi erilaisia kanava- ja kampanjaratkaisuja kohderyhmät ja kokonaisuus mielessä pitäen Työpankkikokeilun viestinnän kehittämiseksi haluttuun suuntaan. Liitteenä on osk. Manifestin toimesta kustannus- ja aikataulutuservio erilaisten kampanjoiden saattamiseksi konkreettiseen muotoon.

2. VIESTINTÄKANAVAT

2.1 Internet-portaali

Internet on kiistattomasti nopein viestinnän- ja tiedonjakamisväline. Nykyään ihmiset etsivät informaatiota mielenkiintoa herättäneestä asiasta ensisijaisesti Internetistä. Työpankki-fi-portaali muodostaakin kokonaisviestinnän kivijalan, johon muut viestintäkanavat tukeutuvat. Työpankin hyvin erilaiset kohderyhmät eli työntekijät ja työtä vuokraavat yritykset huomioon ottaen viestintä tulee jo alusta alkaen jakaa kahteen segmenttiin. Molemmille ryhmille tuotetaan omanlaisensa viestintämateriaali tuoden esiin tiettyjä painoarvoja. Sivusto luodaan siten, että jo sille mentäessä vierailija valitsee onko hän mahdollisesti työtä etsivä kohderyhmään kuuluva käyttäjä vaiko mahdollisesta työvoiman vuokraamisesta kiinnostunut työntantaja.

Työntekijälle tuotetussa osiossa esiin tuodaan argumentteja kuten vakituisen toimeentulon edut verrattaessa yhteiskunnalliseen tukijärjestelmään (jotka ovat osa työnvälitysfirmojen arkea) ja kerrotaan sosiaalisen yrityksen ja yhteiskuntavastuullisen yrityksen tavoitteista työllistää tekijä mahdollisesti kolmannelle osapuolelle toistaiseksi. Etsittävien työntekijöiden kohderyhmää avataan tarkemmin ja sivustolla tiedotetaan osittain tarinoiden avulla. Testimonials-tyyppiset tarinat toimivat tässä tapauksessa varsin tehokkaasti tuoden asiat kiinnostavasti ja konkreettisesti esiin sekä helposti lähestyttäväksi.

Ennen kaikkea työntekijälle hakemiskynnys on tehtävä mahdollisimman helppoksi. Sivustolle tuotetaan selkeä hakulomake (hyvä esimerkki jo käytössä Mikemet Oy:n sivustolla), joka lähetetään automaattisesti työntekijän haluaan sosiaaliseen yritykseen. Työtä voi hakea suoraan sivuston kautta ja kaikki tarpeellinen tieto voidaan toimittaa täältä mahdollista haastattelua varten. Samalla voidaan luoda yhtenäinen Työpankkikokeilun työntekijä-rekisteri suhteellisen helposti.

Työnantajalle tarkoitettussa osiossa panostetaan helppouden, edullisuuden ja yhteiskuntavastuullisuuden argumentteihin. Viestinnässä tehdään selkeä ero työnvälitysyriksen ja Työpankin välille. Yhteiskuntavastuuta ja sosiaalisten yritysten roolia korostetaan. Työnantajalle teroitetaan että hänellä on oikeus

samaan työntekijään ja että työntekijä ei ole toimeettomana ollessaan työnantajan tarpeen ulkopuolella ja että työntekijää on esimerkiksi mahdollista kouluttaa tiettyyn suuntaan tarpeen vaatiessa. Luotettavuus nostetaan argumenttina esiin. Esille tuodaan faktoja ja lukuja testimonials-tarinoiden oheen ja ilmoitetaan mahdollinen työntekijä- ja reagointikapasiteetti kunkin kaupungin kohdalla. Yhteiskuntavastuussa kerrottaessa tuodaan esiin että tavoite on työllistää työntekijä Työpankin ulkopuoliseen yritykseen, mutta tehdään varsin selväksi se, että vaikka yhteistyö olisikin jatkuvaa ei asiakasyrityksellä ole velvoitetta työntekijän palkkaamiseksi itselleen.

Työnantajalle yhteydenotto on tehtävä myös mahdollisimman helpoksi toiminnan sujumuuden ja yhteistyön aloittamisen kynnyksen madaltamiseksi. Sivustolle luodaan työnantajalle yhteydenottolomake, joka ohjataan automaattisesti halutun alueen Työpankkiin. Lomakkeen yhteyteen luodaan lupaus palata asiaan 24 tunnin kuluessa lomakkeen lähettämisestä Työpankin toimesta. Luonnollisesti yhteystiedot ja kunkin Työpankkipaikkakunnan pikainen, mutta konkreettinen esittely tuodaan sivustolle. Kunkin työpankkijärjestelmään kuuluvan sosiaalisen yrityksen omalle Internet-sivulle on luotava yhtenäinen ja selkeä kuva Työpankista – mielellään yhtenäinen välilehti, jossa ei asetelun ja sisällön suhteen ole kuin paikkakuntakohtaisia eroavaisuuksia. Viestintä tulisi näitä kanavia pitkin yhtenäistää ja luoda selkeä linkitys itse pääportaaliin ja sosiaaliseen mediaan.

Sekä asiakasyritys – että työntekijäpuolen osioihin voidaan tuoda lisäarvoa esittelyvideoiden avustuksella. Lyhyiden ja yksinkertaisten videoiden hyödyntäminen luo tehokkaan tavan tuoda Työpankin pääargumentit esiin ihmisläheisesti ja helposti ymmärrettäväksi kokonaisuudeksi. Testimonials-tarinat voidaan tuoda esiin videokuvan muodossa. Videomahdollisuutta voidaan hyödyntää myös itse pääsivulla ja muissa kanavissa. Luonnollisesti pääsivuilta luodaan linkitys myös sosiaalisen median viestintäkanaviin

2.2. Sosiaalisen median hyödyntäminen

Sosiaalisen median hyödyntäminen viestinnässä on oltava aina tarkoituksenmukaista ja sille on oltava selkeä syy tai tarve. Sosiaalisen median kanavia hyödyntäessä on lähdettävä liikenteeseen kohderyhmistä ja viestinnän tarpeesta. Sosiaalista mediaa on pyrittävä hyödyntävään kokonaisuutena, jossa kaikki viestintäkanavat tukevat toisiaan ja ohjaavat lisäinformaation ja siten asiakassuhteen kehittymisen suuntaan. Kanavaratkaisuista Työpankkia koskien päädyimme käyttämään Facebook-sivua sosiaalisen median pääviestimenä sekä muutamia muita Internet-sivuja tätä tukemaan. Esimerkiksi Twitter ei ole lyönyt itseään läpi Suomessa samalla tavoin kuin esimerkiksi Ruotsissa ja olisi resurssien hukkakäyttöä suhteessa saavutettuun hyötyyn. Ottaen kohderyhmän huomioon paras huomioarvo saavutetaankin Facebookin ja kahden muun Internet-sivuston – Irc-gallerian sekä suomi24-sivuston -- ja Youtube-palvelun kautta.

Sosiaalisen median pääviestimenä käytettäessä Facebook-sivusto on kohderyhmät huomioon ottaen suunnattava ensisijaisesti työnhakijoille. Yhteistyöyritykset voivat saada toki tietoa tai tiedon Työpankista tätä kautta, mutta sosiaalisen median ollessa ns. pehmeää mediaa ne hakeutuvat matalammalla toimintakynnyksellä kohti varsinaista Internet-sivustoa kuin satunnaiset yksittäiskäyttäjät. Työpankin Facebook-palvelun pääsivu on tätä silmällä pitäen kuitenkin luotava riittävän yksinkertaiseksi ja informatiiviseksi, josta valkenee toimintakuva ja sujuva ohjaus itse pääportaaliin. Esillepano ja suunta sekä pääasiallinen sisältö sivustolla on kuitenkin kehitettävä työnhakijoiden tarpeisiin. Sivustolle olisi mahdollista lisätä esimerkiksi ”avoimien työpaikkojen sivu” Työpankissa. Osana suurempaa kampanjaa ja yksinkertaisesti huomion herättämiseksi sivustolla voitaisiin järjestää esimerkiksi yhteistyöyritysten tuotteiden arvontoja, jotta käyttäjien määrää saataisiin aluksi kasvatettua. Työvuokrauspalvelu ei sinällään herätä suuria tunteita ja sille on siksi vaikea luoda vakinaista käyttäjäkuntaa sosiaalisessa mediassa. Tiedon ensisijainen jakaminen Facebook-sivuston kautta (esim. avoimista työpaikoista) kasvattanee myös käyttäjäkuntaa ja saa sitoutumaan sivuston seurantaan. Sivustolle on mahdollisuus lisätä myös Testimonials-tarinoita mielenkiinnon ja ihmisläheisen kuvan välittämiseksi joko kirjallisesti tai mielenkiinnon herättämiseksi mieluummin videokuvan keinoin.

Facebook toimii sosiaalisen median kivijalkana, joka mahdollistaa erilaisten materiaalien ristiinlinkittämisen muiden kanavaratkaisujen välillä. Mahdollisten videoiden jakamista Youtube-palvelussa yhdessä Facebook-sivuston kanssa ja näiden ristiinlinkittäminen luo sosiaalisen median hallinnan kokonaisuutta. Sivustolle on tuotettava tasaisin väliajoin materiaalia seurannan mielenkiinnon ylläpitämiseksi, mutta myös käyttäjien on mahdollista tuottaa omaa sisältöään. Tällaista materiaalia voisi olla esimerkiksi ”Usein kysytyt kysymykset työpankista”, joihin ylläpitäjät voivat vastata nopealla reagointiajalla. Facebook toimii mahdollisesti myös muun kampanjoinnin kuin ainoastaan sosiaalisen median tukena. Sivustolle on mahdollista lisätä myös lomake, jota kautta voi helposti ja matalalla toimintakynnyksellä ottaa yhteyttä oman alueensa Työpankkiin esimerkiksi työllistymistä koskien. Sosiaalisen median kanavien näkyminen Työpankin pääportaalissa sekä sosiaalisten yritysten Internet-sivuilla on ensiarvoisen tärkeää.

Kampanjoita voidaan toteuttaa esimerkiksi Facebookin omalla mainoskanavalla, jota kautta voidaan kertoa esimerkiksi avoimista työpaikoista ja ohjataan joko pääportaaliin tai itse Työpankin Facebook-sivulle. Mainontaa voidaan suorittaa kampanjanomaisesti myös Googlen mainospalvelun kautta esimerkiksi tiettyjä hakusanoja hyödyntäen, jolloin tieto työpankista saavuttaa esimerkiksi vapaita teollisuuden alan työpaikkoja etsivän espoolaisnuoren. Muita yhteisöllisiä medioita Suomessa jotka osuvat kohderyhmän fokukseen ovat esimerkiksi Irc-galleria sekä suomi24-sivustot. Näillä sivustoilla voidaan toteuttaa perinteistä Internet-bannerimainontaa sekä sponsoroitua yhteisöllistä mainontaa tai esimerkiksi piilomainontaa kampanjanomaisesti ja muun viestinnän tukena. Piilomainonnalla tarkoitetaan aktiivista osallistumista kohderyhmien keskustelufoorumeihin ja Työpankin palveluista ohimennen mainitsemista muun keskustelun ohessa.

2.3 Hakukoneoptimointi

Hakukoneoptimointi tarkoittaa suosituimman hakukoneen eli Googlen näyttökertojen nostamista hakujen yhteydessä. Optimointi voidaan suorittaa vasta kun Internet-sivujen lopullinen sisältö tiedetään. Tämän jälkeen aloitetaan sivuston tiettyjen hakusanojen seuranta ja niiden osumista kartoitetaan ja päivi-

tetään aktiivisesti osumatarkkuuden parantamiseksi. Tavoitteena on 1-2 kuukauden kuluessa nostaa runsaasti sivuston näyttökertoja kohderyhmien suosituimpien aiheeseen liittyvien hakusanojen avulla.

2.4 Asiakaskampanja

Aloitteellinen viestintä Työpankin omasta toimesta potentiaalisille yhteistyöasiakkaille on myös mahdollista. Voimme esimerkiksi toteuttaa asiakaskampanjoita osana laajempaa viestintäkokonaisuutta tunnettavuuden lisäämiseksi ja asiakaskunnan kasvattamiseksi. Tällainen kampanja voisi olla esimerkiksi puhelinkontaktointi jossa olisi tavoitteena kontaktoida esimerkiksi 100 potentiaalista yhteistyökumppania tai asiakasta esimerkiksi viikon aikajännteellä. Tämä tarkoittaa oikean henkilön tavoittamista tarkoin kriteerein valitusta kohderyhmästä ja esimerkiksi markkinointimateriaalin (sähköinen esite ja PowerPoint) lähettämistä sähköisesti kohdehenkilölle tarkempaa tutustumista varten. Tarvittaessa kartoituksen aikana voidaan sopia esimerkiksi asiakaskäyntejä tarkempaa keskustelunavausta yhteistyötä varten. Kampanjan yhteydessä asiakasrekisterin päivittäminen tai pohjan rakentaminen käy tehokkaasti.

2.5 Ruohonjuuritason markkinointi

Ruohonjuuritason markkinoinnilla tarkoitetaan fyysistä markkinointia asiakasryhmälle. Tällaisia kampanjoita voidaan suorittaa esimerkiksi alan messuilla tai muissa tapahtumissa. Tavoitteena voidaan pitää joko työnantajien tavoittamista yhteistyökumppanuutta varten tai esimerkiksi tiedon levittämistä potentiaalisten työntekijöiden keskuudessa. Yhteistyö Työvoimatoimiston kanssa on tässä suhteessa ensiarvoisen tärkeää, sillä sen ollessa tarpeeksi läheistä voi Työvoimatoimisto levittää tietoa oman toimintansa sivussa varsin kustannustehokkaasti. Mahdollisuus olisi järjestää esimerkiksi Työvoimatoimiston infopäiviä, jossa markkinointityöntekijät tulisivat muutamaksi tunniksi kertomaan työnhakijoille ständin avulla Työpankin toiminnasta kohdekaupunkien työvoimatoimistoihin. Myös koulutukset informaation jakamiseksi työvoimatoimiston työntekijöille ovat mahdollisia.

Kohdekaupungeissa voidaan järjestää myös esimerkiksi ”avoimien ovien päiviä” sosiaaliin yrityksiin tiedon levittämiseksi Työpankkijärjestelmästä ja näin saavuttaa esimerkiksi ilmaista mediatilaa. Messuilla viestimisen tavoitteena tulisi pitää työnantajien tavoittamista yhteistyökumppanuutta silmällä pitäen. Ständiluontoinen esiintyminen sopii hyvin esimerkiksi rekrytointimessuille tai alihankintamessuille. Yhteistyötä työvoimatoimiston kanssa voidaan jatkaa esimerkiksi messutapahtumiin.

2.6 Massamedian hyödyntäminen

Massamedian eli perinteisen median käyttöä voidaan hyödyntää monin tavoin. Ongelmana tässä suhteessa on usein kohderyhmän saavuttaminen suhteessa resursseihin sekä saavutettuun hyötyyn. Tärkeintä Työpankin viestinnässä olisikin hyvien suhteiden luominen paikallismedioihin kuten esimerkiksi paikallislehtiin, radioihin sekä ilmaisjakelulehtiin. Syytä on pohtia ostetun mainostilan mielekkyyttä Työpankin toiminnassa. Kokonaisviestintää ja kohdesegmenttejä miettien se ei ole juurikaan mielekästä. Maksettua mainontaa Työpankin kannattaisi käyttää ainoastaan tunnettavuuden nostamiseksi – eli silloin jos paikkakunnalle avataan uusi työpankki tai mahdollisesti radiomainoksia esimerkiksi muun kampanjoinnin tukena. Tavoitteena voidaankin pitää ilmaista palstatilaa paikallismedioissa eli positiivista uutisointia, jolla luodaan ihmisläheistä ja hyvää kuvaa toiminnasta tietoisuuden levittämiseksi. Yhteiskuntavastuun korostaminen ja säännöllisten lehdistötiedotteiden julkaiseminen sekä lähettäminen paikallismedioihin Työpankin toiminnasta alueella on varsin suotavaa. Paikallismedioissa on suhteellisen matala uutiskynnys ja usein lehdistötiedotteet julkaistaan lähes sellaisenaan.

3. VIESTINTÄMATERIAALI

3.1 Esite ja PowerPoint

Konkreettinen viestintämateriaali luo pohjansa Internet-sivuston värimaailmaan ja sisältöön. Tarkoituksena on että jokainen Työpankkia koskeva viestintämateriaali tukee pääportaalia ja muuta sosiaalisten yritysten Työpankkia

koskevaa viestintää harmoniassa. Materiaalia tulee tuottaa sen tarkoitusta ja fokuksitua kohderyhmää ajatellen. Esitteet ja muu materiaali tulee Työpankin viestinnässä suunnata ja tuottaa joko työnhakijalle tai työnantajalle erikseen eri painopisteiden ja Internet-sivun mukaisesti. Tavoitteena on luoda yksinkertaisia metodeja jakaa tietoa Työpankista tehokkaasti ja selkeästi.

PowerPoint ja esite kulkevatkin tavallaan käsi kädessä, sähköisen esityksen tuodessa ainoastaan lisää informaatiota ja esittämisen mahdollisuuksia (kuten vaikkapa videoiden liittäminen esitykseen). PowerPoint-esitys tulee pitää yksinkertaisena ja helposti ymmärrettävänä ja siten se tulee suunnata sen mukaan, onko sen tarkoitus olla muun esityksen tuki jolloin esiin tuodaan ainoastaan ydinsanat vai esitys sellaisenaan jolloin sen informaatioarvon on oltava suurempi kokonaisuutta ajatellen. Lisäksi esimerkiksi messunäkyvyyden kannalta roll-up -mainoksen luominen on hyvä ja kertaluontoinen investointi.

3.2 Esittelyvideot

Esittelyvideot ovat tehokas ja kiinnostava tapa viestiä Työpankin toiminnasta ja niiden hyödyntämisessä on runsaasti mahdollisuuksia. Videoissa esitellään asiakkaan palvelua esittelyhenkilön avulla tai video voidaan tuottaa myös testimonial-tarkoituksessa asian esittämiseksi esimerkiksi referenssin tavoin. Videolla esittelyhenkilö käy läpi palveluja tai esimerkiksi vastauksia asiakkaiden yleisimpiin kysymyksiin. Omien työntekijöiden käyttö videoissa antaa lähemmän kuvan palvelusta. Videoita voidaan käyttää markkinointimateriaalina viestinnässä esimerkiksi verkkosivuilla, yhteisöissä medioissa, televisiossa tai vaikkapa sähköisessä mallintamisessa.

4. VIESTINTÄKOKONAISUUDEN HAHMOTTAMISESTA

Kampanjaomainen ajattelu viestintään tulee ajatella kokonaisuutena. Kaikki kampanjat tukevat tai liittyvät jollain tapaa toisiinsa ja tukevat pääviestintäkanavia eli tässä tapauksessa internet-sivustoa. Erilaisia kampanjakokonaisuuksia tulisikin jaksottaa toisiinsa, jotta viestiminen ja sitä kautta sisällöntuotanto esimerkiksi yhteisöllisiin medioihin olisi jatkuvaa mielenkiinnon säilyttämiseksi. Viestintäkanavien valinta, kuten esimerkiksi Twitterin poissulkeminen ja tietynasteisen informaation jakaminen tiettyjen kanavien kautta tulisi toteuttaa loogisesti ja kokonaiskuvaa sekä ennen kaikkea selkeyttä ajatellen.

Monimedia-ajattelua toteutetaan aktiivisesti ja potentiaalisia segmenttejä tavoitetaan useita eri reittejä pitkin; jäädään mieleen ja tullaan tunnetuksi. Yhteydenoton ja keskustelunavauksen asiakkaan suunnalta tulisi olla mahdollisimman helppoa ja yksinkertaista. Sosiaalisen median kampanjan tuloksia on äärimmäisen helppo seurata kävijämääriä analysoiden, hakukoneoptimoinnin kautta sekä näkyvän verkostomäärän perusteella ja siten arvioida pitkässä juoksussa erilaisten kanavaratkaisujen sekä toimintatapojen toimivuutta. Tärkeintä on kuitenkin säilyttää viestimisen selkeys kohderyhmiä ajatellen ja aktiivisen tunnettavuuden kasvun ylläpitäminen.

LIITE 4: TYÖPANKKIMALLIN KONSEPTIMANUAALIN YHTEENVETO

Toimintamalli:

- Tavoitteena lisätä vaikeassa työmarkkina-asetmassa olevien henkilöiden siirtymistä avoimille työmarkkinoille
- Tukitoimintojen avustuksella pyritään työllistämään vaikeassa työmarkkina-asetmassa olevia henkilöitä alueellisissa Työpankeissa
- Alueelliset Työpankit vuokraavat työvoimaa eteenpäin toisille työnantajille
- Vuokratyöperiodien välillä työntekijät työskentelevät alueellisen Työpankin omassa tuotannossa, ovat koulutuksessa tai esimerkiksi työelämänvalmennuksessa
- Tavoitteena saada vuokratyöntekijät työllistymään avoimille työmarkkinoille esim. asiakasyritysten palvelukseen
- Julkinen tuki muodostuu pääosin palkkatuesta, julkisten tukien osuus korkeintaan 50% liikevaihdosta

Alueellisen työpankin edellytykset ja tehtävät:

- On elinkeinoharjoittaja, yritysmuoto sosiaalinen yritys, yritys tai osuuskunta
- Vuokrata työntekijöitään toisille työnantajille
- Työllistää henkilöitä, joilla on motivaatiota ja kykyä työelämään, mutta jotka eivät siihen tavanomaisin toimenpitein kykene
- Työntekijöiden kouluttaminen sekä osaamisen kartuttaminen yhteistyössä alueellisten kouluttajien tai muiden toimijoiden kanssa
- Kehittää sekä hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti alueellista yritys yhteistyö- ja kontaktiverkostoaan työntekijöidensä vuokraustoiminnassa sekä kouluttamisessa ja Työpankkikonseptin kehittämisessä

- Kehittää yhteistyötään lähikuntien ja muiden paikallisten toimijoiden kuten työvoimapalvelukeskusten kanssa
- Koko henkilökunnan minimivaatimus 20 henkilöä ja liikevaihto vähintään 500 000 € vuodessa
- Oltava liiketoimintaosaamista, tuotanto-osaamista ja sosiaalista osaamista
- On turvallinen ja kannustava työympäristö henkilöstölle, palkkaus TES:n mukainen
- Kehittää aktiivisesti liiketoimintaansa
- Sitoutuminen toimintamalliin ja raportointiin Keskustyöpankille
- Osallistua Keskustyöpankin määrittämiin koulutuksiin ja seminaareihin

Keskustyöpankin tehtävät:

- Toimintakonseptin kehittäminen ja toiminnan koordinointi valtakunnallisesta näkökulmasta alueellisille Työpankeille
- Taloudellisten tukien kanavointi, esim. palkkatukien maksatuksen koordinointi
- Uusien alueellisten Työpankkien kartoittaminen, toiminnan käynnistäminen sekä neuvonta ja koulutus
- Työpankkitoiminnan yhtenäisyyden esim. yhteisen ja keskitetyn infrastruktuurin ylläpitäminen, valvonta ja kehittäminen
- Koulutustilaisuuksien, verkostotapaamisten ja seminaarien järjestäminen
- Yhteydenpito viranomaistahoihin
- Yhteistyön edistäminen valtakunnallisella tasolla
- Työpankkitoiminnan edunvalvonta ja suhdetoiminta
- Liikeidean kehittäminen
- Valtakunnallinen markkinointi ja julkisuuskuva ylläpitäminen sekä kehittäminen

-Alueellisten Työpankkien yhteistyön koordinointi