

EEVA SALMI & KATI SAVELA-VILMARI (TOIM.)

## Yhteiskunnallinen yrittäjyys Suomessa

Malli osatyökykyisten henkilöiden työllistämiseen

Diak

Eeva Salmi & Kati Savela-Vilmari (toim.)

# YHTEISKUNNALLINEN YRITTÄJYYS SUOMESSA

Malli osatyökykyisten  
henkilöiden työllistämiseen

DIAK **TYÖELÄMÄ** 24

Kannen kuva: Shutterstock

Taitto: PunaMusta Oy

ISBN 978-952-493-386-5 (painettu)

ISSN 2343-2187 (painettu)

ISBN 978-952-493-387-2 (verkkojulkaisu)

ISSN 2343-2195 (verkkojulkaisu)

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-493-387-2>

PunaMusta Oy

Tampere 2021

### YHTEISKUNNALLINEN YRITTÄJYYS SUOMESSA MALLI OSATYÖKYKYISTEN TYÖLLISTÄMISEEN

**Ilona – sosiaalinen yrittäjyys väylänä mielekkääseen työhön -hanke (2018-2021)**

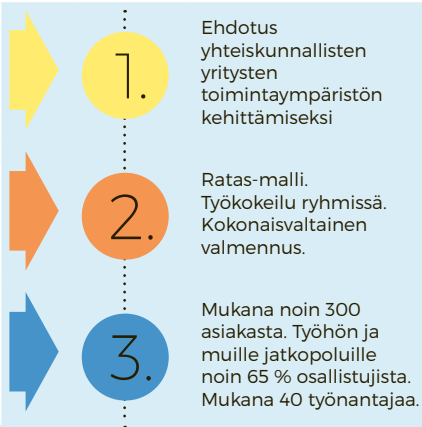
**Tavoite:** parantaa työllisyyttä ja tuottaa työvoimaa aloille, joilla on työvoimapula.

**Keino:** työhön integroivien yhteiskunnallisten yritysten mallin luominen.

Kotimaisiin ja kansainvälisiin kokeiluihin, esimerkkeihin ja selvityksiin pohjautuva analyysi. Yhteistyö ja tiedon tuottaminen.

Silta-Valmennusyhdistyksen ja Pääkaupunkiseudun Kierrätyskeskuksen osatyökykyisten työllistämistä edistävät pilotoinnit.

Räätälöity tuki, työ- ja toimintakyvyn parantaminen



### TYÖLLISYYTTÄ EDISTÄVIÄ PILOTOINTEJA

Pääkaupunkiseudun Kierrätyskeskus	Silta-Valmennusyhdistys	Pääkaupunkiseudun Kierrätyskeskus Silta-Valmennusyhdistys
 <b>Ratas-malli</b>	 <b>Ryhmässä toteutettava työkokeilu</b>	 <b>Kokonaisvaltainen valmennus</b>
↓	↓	↓
Valmennus, kielikoulutus ja yritys yhteistyö Työvoimaa eri aloille	Valmennus, yritys yhteistyö Työvoimaa sote-alalle	Toimintakyvyn ja työkyvyn kokonaisvaltaisesti huomioon otettava valmennus ja systemaattinen arviointi.

### YHTEISKUNNALLISTEN YRITYSTEN TOIMINTAYMPÄRISTÖN KEHITTÄMINEN

<b>POLIITTINEN OHJAUS</b>	Varmistetaan strategian ja toimintasuunnitelman toteutuminen ministeriön vahvalla ohjauksella. Resursointi niiden verkostomaiselle jalkauttamiselle. Keskeisenä toimijana osaamiskeskus.	<b>MERKIT, SERTIFIKAATIT</b>	Vahvistetaan Yhteiskunnallinen Yritys -merkin tunnettuutta. Selvitetään mahdollisuuksia työhön integroivien yhteiskunnallisten yritysten omalle merkille.
<b>LIIKETOIMINTA-OUSAAMINEN</b>	Rakennetaan osaamiskeskukseen ohjaus-, neuvonta-, hautomo- ja koulutuspalvelut työhön integroivien yhteiskunnallisten yritysten elinkaaren eri vaiheisiin.	<b>YRITYS-VERKOSTOT</b>	Rakennetaan työhön integroivien yhteiskunnallisten yritysten maksuton verkosto osaamiskeskukseen yhteyteen.
<b>RAHOITUS-MALLIT</b>	Varmistetaan yhteiskunnallisten yritysten yhdenvertaiset mahdollisuudet julkiseen yritysrahoitukseen. Kehitetään niille suunnattuja rahoitusvaihtoehtoja.	<b>TUTKIMUS, KEHITTÄMINEN INNOVAATIOIT</b>	Resursoidaan yhteiskunnallisten yritysten tutkimusverkostoa. Lisätään yhteiskunnallisen yrittämisen opetusta ja tutkimusta korkeakouluissa. Perustetaan alan professuuri.



# TIIVISTELMÄ

**Eeva Salmi & Kati Savela-Vilmari  
(toim.)**

Helsinki:  
201 s.

**YHTEISKUNNALLINEN YRITTÄJYYS SUOMESSA  
MALLI OSATYÖKYKYISTEN HENKILÖIDEN  
TYÖLLISTÄMISEEN**

Diakonia-ammattikorkeakoulu, 2021  
Diak Työelämä 24

Artikkelikokoelma kuvaa yhteiskunnallisen yrittäjyyden kehitystä Suomessa sekä esittää ehdotuksia siitä, miten yhteiskunnallisten yritysten toimintaympäristöä tulisi kehittää. Suomessa on tunnustettu, että työllisyysasteen nostaminen edellyttää osatyökykyisten työllistämistä nykyistä laajemmin, ja välityömarkkinat ovat tärkeä polku tavoitteen saavuttamiseksi. Muun muassa OTE-kärkihanke ja sen tuloksiin perustuva nykyinen Työkykyohjelma ovat viitoittaneet tietä uudenslaisille rakenteellisille ratkaisuille. Ratkaisevia askelia otettiin keväällä 2021, kun hallitus julkisti ensimmäisen yhteiskunnallisten yritysten strategian. Strategiaa ja Ilona-hankkeen toimintamallia kehitettiin tiiviissä yhteistyössä. Suomen kehitys nojaa vahvasti eurooppalaiseen viitekehykseen ja julkaisussa esitelläänkin laajasti kansainvälisiä esimerkkejä yhteiskunnallisten yritysten toimintaympäristöistä.

Julkaisu on syntynyt ESR-rahoitteen *Ilona – sosiaalinen yrittäjyys väylänä mielekkääseen työhön* -hankkeen (2018–2021) tuloksena ja siinä esitetään katsaus yhteiskunnallisen yrittäjyyden syntyyn Suomessa sekä kuvataan hankkeessa tehtyjä kokeiluja osatyökykyisten työllistämisen edistämiseksi. Hankkeen tavoitteena oli luoda toimintamalli haasteellisessa työmarkkina-asemassa olevien osatyökykyisten henkilöiden työllistämiseen yhteiskunnallisen yrittäjyyden viitekehyksessä, mitä tarkastellaan artikkeleissa eri näkökulmista.

Teoksen ensimmäisessä osassa käydään läpi yhteiskunnallisen yrittäjyyden kehittymistä Suomessa ja yhteiskunnallisen yrityksen käsitettä yleisesti. Siinä tehdään arvio yhteisötalouden ja yhteiskunnallisen yrittäjyyden kansainvälisistä malleista ja niiden keskeisistä piirteistä. Tarve liiketoimintaosaamisen kehittämiseksi on niin ikään huomioitu tässä osiossa.

Toisena kokonaisuutena ovat Ilona-hankkeessa käytännössä pilotoidut mallit, joiden tavoite oli edistää osallistujien työllisyyttä. Osallistujien työ- ja toimintakyvyn arviointia ja tuloksia tarkastellaan osion lopussa.

Kolmas osio keskittyy hallituksen viimeaikaisiin uudistuksiin, joilla on luotu pohjaa myös yhteiskunnallisen yrittäjyyden kehittämiseen yhtenä osatyökykyis-

ten henkilöiden työllisyyttä edistävänä keinona. Osioon sisältyy ehdotus (työhön integroivien) yhteiskunnallisten yritysten toimintaympäristön kehittämisestä Suomessa. Keskeiset ehdotukset ovat: systemaattinen yhteiskunnallisten yritysten strategian toimeenpano, verkostomainen osaamisen rakentaminen ja jakaminen, rahoitusosaamisen lisääminen, rahoitusmahdollisuuksien monipuolistaminen sekä mahdollisuus pitkäjänteiseen tutkimus- ja kehittämistoimintaan.

Asiasanat: yhteiskunnallinen yrittäjyys, sosiaaliset yritykset, yhteisötalous, osatyökykyiset, työllistyminen, toimintaympäristö, kehittäminen

# ABSTRACT

**Eeva Salmi & Kati Savela-Vilmari**  
(eds.)

Helsinki:  
201 s.

**SOCIAL ENTREPRENEURSHIP IN FINLAND  
- A MODEL FOR THE EMPLOYMENT OF  
PEOPLE WITH PARTIAL WORK ABILITY**

Diaconia University of Applied Sciences, 2021  
Diak Työelämä 24  
[Diak and Working Life 24]

This article collection describes the development of social entrepreneurship in Finland and makes proposals to develop the operational environment of social enterprises. It has been recognised that improving the employment rate in Finland requires finding more employment opportunities for people with partial work ability. Intermediate labour market is an important path to reaching this goal. OTE key project (career opportunities for people with partial work ability) and the current work ability programme based on the results of OTE are among the programs that have paved the way for innovative structural solutions. Decisive steps were taken in Spring 2021, when the Finnish Government published the first strategy for social enterprises. The strategy and operational model of proposed by Ilona project were developed in close cooperation. The development of Finland leans heavily on the European framework, and in this publication, international examples on the operational environments of social enterprises are discussed extensively.

This publication is the result of the ESF-funded project *Ilona – Social Enterprises in Focus* (2018–2021). In this publication, an overview on the emergence of social entrepreneurship in Finland is presented. Furthermore, the experiments carried out in the project for improving the employment rate of people with partial work ability are described. The objective of the project was to create an operations model for finding employment for people with partial work ability in a challenging work market situation in the framework of social entrepreneurship. These aspects are examined from a variety of perspectives.

The first section of the publication examines and discusses the development of social entrepreneurship in Finland and the concept of ‘social enterprise’ in general. Furthermore, there is a review of international models for social economy and entrepreneurship and their common characteristics. In particular, the need for the development of business competences has also been acknowledged in this section.

The second section focuses on the models piloted during the Ilona project. These models targeted to improve the employment rate of the participants. The



evaluation of the participants' work and performance capabilities are examined at the end of the section.

The third and final section focuses on the Government's latest reforms that have been used to create the basis for the development of social entrepreneurship as a method to improve the employment rate of people with partial work ability. In this section, a proposal for an operational model for work integration social enterprises is presented. The proposal is both comprehensive, and compatible with the newly approved national strategy for social enterprises. Key suggestions include systematic implementation of the strategy for social enterprises, building and strengthening of social enterprises' networks, improvements in the knowledge of and access to diverse funding opportunities, and investments in research and education of social enterprising.

Keywords: enterprises, society, social economy, intermediate labour market, access to employment, work ability, functional capacity, assessment, coaching

# SISÄLLYS

<b>Tiivistelmä</b>	5
<b>Abstract</b>	7
<b>Johdanto</b>	11
OSA I OSATYÖKYKYISTEN TYÖLLISTYMINEN JA YHTEISKUNNALLINEN YRITTÄJYYS SUOMESSA	15
<hr/>	
Harri Kostilainen <b>Millainen on yhteiskunnallinen yritys?</b>	16
Harri Kostilainen & Jukka Lindberg <b>Yhteiskunnallisen yrittäjyyden kehittyminen Suomessa</b>	23
Jukka Lindberg & Harri Kostilainen <b>Yhteisötalous ja yhteiskunnallinen yrittäjyys - arvioita kansainvälisistä malleista</b>	43
Eeva Salmi <b>Näkökulmia liiketoimintaosaamiseen yhteiskunnallisessa yrityksessä</b>	57
OSA II OSATYÖKYKYISTEN TYÖLLISTYMISTÄ EDISTÄVIÄ KOKEILUJA JA NIIDEN ARVIOINTI ILONA-HANKKEESSA	69
<hr/>	
Sanna Fagerlund <b>Osaamisella kohti avoimia työmarkkinoita</b>	70
Kirsi Helin <b>Toimintakykyä tukeva ryhmävalmennus välityömarkkinoilla</b>	82
Marjo Kosunen <b>Kokonaisvaltainen valmennus työotteena</b>	95
Marjo Kosunen <b>Työkokeilun toteuttaminen ryhmässä</b>	103
Mia Nousiainen <b>Työllistävän yritysyhteistyön malli</b>	121
Johanna Vihtari <b>Työ- ja toimintakyvyn arviointi osana valmennuksia - työkaluna kykyviisari</b>	133
Johanna Vihtari <b>Ilona-hankkeen kokeilujen tuloksia</b>	148

Tuija Oivo	
<b>Osatyökykyisten työllistämiseen liittyviä keskeisiä uudistuksia</b>	168
Jukka Lindberg ja Harri Kostilainen	
<b>Ehdotus yhteiskunnallisten yritysten Suomen mallista</b>	173
Kimmo Kumlander	
<b>Yhteiskunnalliset yritykset Suomessa 2030</b>	188
<b>Kirjoittajat</b>	196

## JOHDANTO

Yhteiskunnallinen yritystoiminta ja yhteisötalous ovat olleet eurooppalaisessa keskustelussa keskeisiä teemoja viime vuosina. Euroopan komissio on arvioinut, että EU-maissa toimii noin kaksi miljoonaa yhteiskunnallista yritystä eli joka kymmenes eurooppalainen yritys toimii yhteiskunnallisen yrityksen periaatteiden mukaisesti. Syksyllä 2021 julkaistaankin ensimmäinen Action plan for social economy, jonka tavoitteena on vahvistaa yhteiskunnallisen yrittäjyyden asemaa Euroopassa.

Myös Suomessa yhteiskunnallinen yrittäjyys on 2020-luvulla selkeästi saamassa aiempaa suurempaa huomiota, ja se nähdään yhtenä keinona tasa-arvoisten työmarkkinoiden rakentamiseksi ja työllisyysasteen nostamiseksi. Keväällä 2021 työ- ja elinkeinoministeriö julkisti yhteiskunnallisten yritysten strategian. Tavoitteeksi asetettiin yhteiskunnallisten yritysten toimintaedellytysten parantaminen uudistamalla rahoitusta ja tarjoamalla liiketoimintaosaamista vahvistavaa tukea.

*Ilona – sosiaalinen yrittäjyys väylänä mielekkääseen työhön* -hankkeen ajoitus (2018–2021) oli yhteiskunnallisesti osuva; hankkeen aikana yhteiskunnassa voimistui poliittinen tahto yhteiskunnallisen yrittäjyyden edistämiseksi sekä laajemminkin osatyökykyisten työllisyyden parantamiselle. Hankkeen toiminta eteni limittäin yhteiskunnallisten edistysaskelien myötä ja hankkeen toimijat pystyivät tuottamaan suuren määrän tietoa päättäjien ja virkamiesten työn tueksi. Hankkeen tavoitteena oli luoda valtakunnallisesti käyttöönotettava rakenteellinen ratkaisu haasteellisessa työmarkkina-asetmassa olevien osatyökykyisten henkilöiden työllistämiseen, ja osa tavoitteista (yhteiskunnallisten yritysten strategia, osaamiskeskuksen perustaminen) toteutuivat jo hankkeen aikana.

Hankkeessa arvioitiin yhteiskunnallisen keskustelun ja päätöksenteon tueksi mittava määrä kotimaisia sekä kansainvälisiä malleja ja esimerkkejä. Lisäksi Suomessa kokeiltiin ja pilotoitiin erilaisia toimintamalleja osatyökykyisten henkilöiden työllisyyden edistämiseksi. Tässä julkaisussa esitellään Ilona-hankkeen tuloksia ja yhteiskunnallista yrittäjyyttä eri näkökulmista.

Teos on kolmiosainen. Ensimmäisessä, aihepiiriä laajasti taustoittavassa osassa *Osatyökykyisten työllistyminen ja yhteiskunnallinen yrittäjyys Suomessa* tarkastellaan tilannetta Suomessa ja kansainvälisesti. Ensimmäisessä artikkelissa käsitellään yhteiskunnallisen yritystoiminnan viitekehystä Euroopassa ja Suomessa sekä sii-

hen liittyviä määritelmiä. Sen jälkeen lähihistoriallisessa katsauksessa dokumentoidaan Rakennerahastokausien valossa kehitystä sekä arvioidaan, mitä pysyviä toimintoja kukin ajanjakso on tuottanut yhteiskunnallisten yritysten toimintaympäristöön. Lisäksi ensimmäisessä osassa kuvataan ja arvioidaan keskeisiä kansainvälisiä malleja ja kokeiluja sekä käydään läpi aiheeseen liittyvää käsitteiden määrittelyä. Osassa esitellään myös yhteiskunnallisen yrittäjyyden kansainvälisiä rakenteita ja verkostoja. Ensimmäisen osan viimeisessä artikkelissa arvioidaan sitä, millaista liiketoimintaosaamista yhteiskunnallisissa yrityksissä tulevaisuudessa tarvitaan.

Toisessa osassa siirrytään yhteiskunnallisen yrityksen sisälle ja esitellään kahden erilaisen välityömarkkinatoimijan, Silta-Valmennusyhdistyksen (Silta) ja Pääkaupunkiseudun Kierrätyskeskuksen (Kierke), hankkeessa kokeilemia ja kehittämiä malleja. Toimijat kiinnittyvät kahteen toimialaan, jotka näyttävät eurooppalaisessa keskustelussa keskeisinä yhteiskunnallisessa yrittäjyydessä: sosiaali- ja terveysala sekä uudelleenkäyttö ja ilmastomuutoksen torjunta. Osassa kuvataan käytännön esimerkein, miten työelämäsiirtymiä voidaan edistää ja millaista osaamista se vaatii. Toisen osan ensimmäisessä artikkelissa kuvataan yleisellä tasolla välityömarkkinoita ja niitä palveluita, joilla tuetaan avoimille työmarkkinoille siirtymistä. Tämän jälkeen esitellään esimerkkejä valmennuksesta ja työelämäyhteistyöstä. Artikkeleissa kuvataan käytännönläheisesti valmentajan, asiakkaan ja yritysten yhteistyötä. Lisäksi kokonaisuudessa kuvataan valmennusten arviointia sekä arviointiin liittyviä haasteita.

Toisen osan yritysyhteistyötä kuvaavat artikkelit antavat osaltaan käytännöllisiä vastauksia siihen, miten työvoimapulaa esimerkiksi sosiaali- ja terveysalalla voitaisiin tulevaisuudessa helpottaa ottamalla käyttöön osatyökykyisten henkilöiden resurssit. Toisaalta kokonaisuus kuvaa hyvin myös, kuinka laajaa osaamista organisaatioissa tarvitaan, jotta työelämäsiirtymät mahdollistuvat.

Teoksen kolmannessa osassa kootaan hankkeen viesti ja ehdotus Suomen toimintamallista kokonaisuudeksi. Ensin kuvataan nykytilanne työkykyohjelman kokonaisuuden kautta ja toisessa artikkelissa kuvataan ehdotus työhön integroivien yhteiskunnallisten yritysten toimintaympäristön jatkokehittämisestä Suomessa. Ehdotuksessa kuvataan millaisia elementtejä yhteiskunnassa tulisi eri tasoilla olla, jotta yhteiskunnallinen yrittäjyys Suomessa kehittyisi. Viimeiseksi julkaisussa tehdään katsahdus tulevaisuuteen: millaiselta yhteiskunnallinen yrittäjyys ja osatyökykyisten työllisyys näyttää 2030-luvulla.

Yhteiskunnallista yrittäjyyttä systemaattisesti tukeva ekosysteemi on Suomessa ottamassa ensiaskeliaan, ja tulevaisuus näyttää valoisalta. Ilona-hankkeen aikana

tätä kehitystä saatiin vauhditettua ja teos kokoakin yksiin kansiin yhteiskunnallisen yrittäjyyden lähihistorian ja tulevaisuuden. Hankkeen keskeisissä ehdotuksissa toimintaympäristön kehittämiseksi korostuvat systemaattinen yhteiskunnallisten yritysten strategian toimeenpano, verkostomainen osaamisen rakentaminen ja jakaminen, rahoitusosaamisen lisääminen, rahoitusmahdollisuuksien monipuolistaminen sekä mahdollisuus pitkäjänteiseen tutkimus- ja kehittämistoimintaan.

Ilona-hanke kiittää kaikkia prosessissa eri tavoin mukana olleita: asiakkaita, yrityksiä sekä sidosryhmiä. Erityisesti kiitämme yhteistyöstä ohjausryhmän puheenjohtajaa, työmarkkinaneuvos Tuija Oivoa työ- ja elinkeinoministeriöstä. Oivo vastasi yhteiskunnallisten yritysten strategian valmistelusta ja mahdollisti tiiviin yhteistyön Ilona-hankkeen ja muiden meneillään olevien aihealueeseen liittyvien yhteiskunnallisten prosessien välillä.

*ESR-rahoitteinen Ilona – sosiaalinen yrittäjyys väylänä mielekkääseen työhön -hanke toteutettiin vuosina 2018–2021. Pää toteuttajana toimi Silta-Valmennusyhdistys ja osatoteuttajina olivat Vatessätiö, Diakonia-ammattikorkeakoulu, Terveysten ja hyvinvoinnin laitos sekä Pääkaupunkiseudun Kierrätyskeskus.*



OSA I

OSATYÖKYKYISTEN TYÖLLISTYMINEN  
JA YHTEISKUNNALLINEN YRITTÄJYYS  
SUOMESSA



Harri Kostilainen

# MILLAINEN ON YHTEISKUNNALLINEN YRITYS?

## Yhteiskunnallisille yrityksille mahdollisuuksia

**A**rtikkelissa käsitellään yhteiskunnallisen yritystoiminnan viitekehystä Euroopassa ja Suomessa sekä siihen liittyviä määritelmiä. Artikkelin pohjautuu kirjoittajan aiemmin tekemään selvitykseen työ- ja elinkeinoministeriölle (Kostilainen, 2020).

Suomessa tavoitteena on yritystoiminnan lisääminen ja yrittäjyyden edellytysten parantaminen sekä yhteiskunnallisten yritysten potentiaalin tunnistaminen muun muassa työllisyyden edistämisessä. Suomen hallituksen hallitusohjelman tavoitteena on parantaa yhteiskunnallisten yritysten toimintaedellytyksiä osatyökykyisten ja muiden vaikeassa asemassa olevien työllistämiseksi. Hallitusohjelmassa on myös muita kirjauksia, jotka koskevat yhteiskunnallisia yrityksiä, kuten yritysten kasvun ja uudistumisen mahdollistaminen erilaisten yritysten tarpeet tunnistuen. Yhteiskunnallisilla yrityksillä on erityispiirteitä ja -tarpeita, joita ei tunnisteta tai tunnusteta yleisissä yritystoimintaa tukevissa strategioissa ja politiikoissa. Erilaisten yritysten perustehtävässä ja omistusrakenteissa on eroja. Erot on aiempaa määrätietoisemmin otettava huomioon julkisissa työllisyys- ja yrityspalveluissa. (Yhteiskunnallisten yritysten työryhmä, 2021.)

Yhteiskunnalliset yritykset ovat erilaisia. Erityispiirteet yhteiskunnallisilla yrityksillä ovat kuitenkin yhteneväisiä. Kansainvälinen vertaileva tutkimus (Erpf ym., 2019) tunnisti kolme erilaista yhteiskunnallisen yrityksen klusteria: 1) erilaisia hyvinvointipalveluja tuottavat yhteiskunnalliset yritykset, 2) johonkin yhteiskunnallisen ”ilkeän ongelman” ratkaisemiseen pyrkivät missiolähtöiset vaikuttavuustoimijat ja 3) hyväntekeväisyystoimintaa harjoittavat yhteiskunnalliset yrittäjät ja yritykset. Laaja kansainvälinen yhteiskunnallisia yrityksiä eri puolilla maailmaa vertaileva tutkimus *International comparative social enterprise models (ICSEM) Project* tunnisti puolestaan neljä erilaista yhteiskunnallisen yrityksen liiketoimintamallia. Yhteiskunnallisten yritysten liiketoimintamalli liittyy vahvasti julkisten palvelujen markkinoistumiseen ja julkisten palvelujen tuotantomallien monipuolistumiseen. Ensinnäkin useat yleishyödylliset yhdistykset ja säätiöt ovat

omaksuneet yhteiskunnallisen yrityksen liiketoimintamallin kasvavilla hyvinvointimarkkinoilla (liiketoimintaa harjoittavat yleishyödylliset yhteisöt). Toiseksi kunnat, kuntayhtymät tai jotkin muut julkiset toimijat ovat yhtiöittäneet joitakin palveluja tuotettavaksi yhteiskunnallisen yrityksen liiketoimintamallilla (julkisomisteiset yhteiskunnalliset yritykset). Usein nämä julkisomisteiset yhteiskunnalliset yritykset toimivat hyvinvointipalvelujen tai vaikeassa työmarkkina-asemassa olevien työelämään integroiviin toimintoihin liittyvillä toimialoilla. Kolmanneksi osa jäsentensä sosiaalista ja taloudellista asemaa edistämään pyrkivistä osuuskuntamuotoisista toimijoista on toimialoilla, jotka ovat luonteeltaan yleishyödyllisiä (keskinäisen avun osuuskunnat). Neljänneksi osa tavanomaista liiketoimintaa harjoittavista yrityksistä on omaksunut missiolähtöisen yhteiskunnallisen yrityksen liiketoimintamallin osana yritysten yhteiskuntavastuuta (missiolähtöinen liiketoiminta). (Defourny ym., 2021.)

Erilaisia yhteiskunnallisia yrityksiä on havaittu yhdistävän ensinnäkin pyrkimys sosiaalisen tai yhteiskunnallisen muutoksen aikaansaamiseksi. Tämä pyrkimys ilmenee yhteiskunnallisten yritysten missiosta ja strategiasta tavoiteltaessa mission mukaista yhteiskunnallista muutosta. Toiseksi yhteiskunnalliset yritykset saavat tuloja myymällä palveluja tai hyödykkeitä markkinoilla julkisille tai yksityisille asiakkaille. Kolmanneksi yhteiskunnallisia yrityksiä yhdistää osallisuutta lisäävä ja edistävä johtaminen. Tämä voi ilmetä esimerkiksi yrityksen demokraattisena päätöksentekotapana sekä palvelujen käyttäjien ja muiden toimintaan välittömästi tai välillisesti osallistuvien toimijoiden osallisuutena yrityksen toimintaan. (Kannampuzha & Hockerts, 2019.)

Suomessa ei ole toistaiseksi kattavaa tietoa erilaisista yhteiskunnallisista yrityksistä tai niiden määrästä. Suomessa yhteiskunnallisen yritystoiminnan eri muotoja on kehitetty lukuisissa Euroopan sosiaalirahaston hankkeissa vuodesta 1995 alkaen (Kostilainen & Pättiniemi, 2016). Hanketoiminnan kokeilujen ja kokemusten sekä muun valmistelutyön perusteella Suomessa säädettiin laki sosiaalisista yrityksistä (L 1351/2003). Suomalaisen Työn Liitto hallinnoi Yhteiskunnallisen Yrityksen -merkkiä (Suomalaisen työn Liitto, i.a.). Yhteiskunnallisten yritysten liitto ARVO ry on yli 70 yhteiskunnallisen yrityksen ja vaikuttavuustoimijan verkosto (Yhteiskunnallisten yritysten Liitto ARVO ry, i.a.). Suomessa, kuten muuallakin maailmaa (European Commission, 2020), on puutteita myös tietolähteissä ja tiedonsaannin menetelmissä kattavan tiedon saamiseksi yhteiskunnallisista yrityksistä.

Työ- ja elinkeinoministeriölle tehdyssä selvityksessä (Kostilainen, 2020) arvioitiin, että Suomessa on noin 1 700 yhteiskunnallista yritystä, joista yli puolet on sote-alan palveluja lähinnä julkiselle sektorille tuottavia yhdistyksiä. Yhteiskun-

nallisten yritysten yhteenlaskettu liikevaihto on noin 5,8 miljardia euroa. Työpaikkoja yhteiskunnallisissa yrityksissä on yli 50 000, eniten Yhteiskunnallinen yritysmerkin omaavissa yrityksissä (22 500) ja soteyhdistyksissä (26 500). Potentiaalia osatyökykyisten työllistämiseen löytyy näistä kahdesta ryhmästä, mutta näiden lisäksi myös muut yritykset voivat työllistää merkittävän määrän osatyökykyisiä. Selvityksessä (Kostilainen, 2020) käytetty menetelmä ja lähestymistapa on saattanut jättää huomioimatta yhteiskunnallisia yrityksiä erityisesti toimialoilla, jotka eivät olleet tarkastelun kohteena ja erityisesti vaikeasti tunnistettavia nuoria kasvuhakuisia yhteiskunnallisia haasteita liiketoiminnassaan ratkaisemaan pyrkiviä yrityksiä. Valittu menetelmä on tehtyjen rajausten takia saattanut arvioida näin ollen myös niiden työllistävän vaikutuksen todellisuutta vaatimattomammaksi.

## **Määritelmiä**

Tässä artikkelissa yhteiskunnalliset yritykset määritellään neljällä eri tavalla:

1. Osaksi yhteisötaloutta (social economy) ja yhteisötalouden yrityksiä (social economy enterprise). Yhteisötalouteen kuuluu osuuskuntia, keskinäisiä yhteisöjä, voittoa tavoittelemattomia yhdistyksiä, säätiöitä ja yhteiskunnallisia yrityksiä. Sosiaaliset yritykset (work integration social enterprise), jotka pyrkivät integroimaan heikossa asemassa olevia henkilöitä työmarkkinoille, voivat olla yhteiskunnallisia yrityksiä. Laki sosiaalisista yrityksistä (L 1351/2003) edellyttää sosiaalisilta yrityksiltä työntekomahdollisuuksia erityisesti henkilöille, joiden vamma tai sairaus vaikeuttaa työllistymistä tai tietyn edellytyksin pitkään työttömänä olleille. Sosiaalinen yritys on työ- ja elinkeinoministeriön ylläpitämään sosiaalisten yritysten rekisteriin merkitty elinkeinotoimintaa harjoittava yhteisö, säätiö tai muu elinkeinonharjoittaja, joka on merkitty kaupparekisteriin ja joka tuottaa liiketaloudellisin periaattein hyödykkeitä. Palveluksessa olevista työntekijöistä (työllistettyjen osuus) on oltava vähintään 30 prosenttia henkilöitä, joiden vamma tai sairaus vaikeuttaa työllistymistä tai näiden ja muiden laissa mainittujen heikossa työmarkkina-asemassa olevien yhteenlasketun osuuden on oltava vähintään 30 prosenttia.

2. Yhteiskunnallisten yritysten määrittelyssä voidaan huomioida Euroopan komission yhteiskunnallisten yritysten toiminnallinen määritelmä (Euroopan komissio, 2011), jonka mukaan yhteiskunnallisen yrityksen:

- kaupallinen toiminta perustuu sosiaaliseen tai yhteiskunnalliseen päämäärään taikka yleiseen etuun, mikä ilmenee usein korkeatasoisena sosiaalisen innovointina,

- voitto investoidaan suureksi osaksi uudelleen mainitun sosiaalisen päämäärän saavuttamiseksi,
- organisaatio- tai omistusrakenne kuvastaa sen tehtävää, koska se perustuu demokratian tai osallistumisen periaatteisiin tai koska siinä otetaan huomioon sosiaalinen oikeudenmukaisuus.

Euroopan komission yhteiskunnallisen yrityksen toiminnalliseen määrittelmään kuuluvat yritykset, jotka

- tarjoavat sosiaalipalveluja ja / tai tavaroita sekä palveluja muita heikommassa asemassa oleville henkilöille (asunnonvälitys, terveystalvelujen saatavuus, iäkkäiden tai vammaisten avustaminen, heikommassa asemassa olevien ryhmien osallisuus, lastenhoito, työllisyys- ja koulutuspalvelut, hoidon hallinnointi jne.) ja / tai
- tuottavat tavaroita tai palveluja yhteiskunnallista päämäärää varten (sellaisten henkilöiden sosiaalinen ja ammatillinen integroiminen työpaikkojen kautta, jotka ovat muita heikommassa asemassa erityisesti riittämättömän pätevyyden taikka sosiaalisten tai ammatillisten ongelmien vuoksi, mikä johtaa syrjäytymiseen) mutta joiden toiminta voi kattaa myös muita kuin sosiaalisia tavaroita tai palveluja.

3. Yhteiskunnallisia yrityksiä määriteltäessä voidaan huomioida työllisyyttä ja sosiaalista innovointia koskevan Euroopan unionin ”EaSI-ohjelman” asetuksen 2 artiklan 1 kohta (Euroopan parlamentin ja neuvoston asetusta (EU) N:o 1296/2013), missä yhteiskunnallisella yrityksellä tarkoitetaan oikeudellisesta muodostaan riippumatta yritystä,

- a) joka yhtiöjärjestyksensä, sääntöjensä tai muun oikeudellisen asiakirjan, jolla se on perustettu, mukaan pyrkii ensisijaisesti saavuttamaan mitattavissa olevia myönteisiä sosiaalisia vaikutuksia ennemminkin kuin tuottamaan voittoa omistajilleen, jäsenilleen sekä osakkailleen ja:
  - joka tuottaa palveluja tai tavaroita, jotka saavat aikaan sosiaalista hyötyä ja / tai
  - joka käyttää sellaista tuotteiden tai palveluiden tuotantomenetelmää, joka on sen sosiaaliseen tavoitteeseen soveltuva;
- b) joka käyttää voittonsa ensisijaisesti päätavoitteeseensa pyrkimiseen ja jolla on ennalta määriteltyjä menettelyjä ja sääntöjä, joita sovelletaan voittojen jakamiseen osakkaille sekä omistajille ja joilla varmistetaan, että voittojen jakaminen ei vaaranna päätavoitetta; ja
- c) jota johdetaan yrittäjähenkisesti, vastuullisesti ja avoimesti ja erityisesti siten, että johtamiseen osallistuvat työntekijät, asiakkaat ja muut sidosryhmät, joihin yrityksen liiketoiminta vaikuttaa.

4. Yhteiskunnallisia yrityksiä määriteltäessä voidaan huomioida Euroopan sosiaalirahasto plus -asetusehdotuksen 2 artiklan kohta 15 (Euroopan komissio, 2018), missä yhteiskunnallisella yrityksellä tarkoitetaan oikeudellisesta muodostaan riippumatta yritystä tai luonnollista henkilöä,

- a) joka yhtiöjärjestyksensä, sääntöjensä tai muun oikeudellisen asiakirjan, joka voi aiheuttaa vastuun syntymisen sen jäsenvaltion sääntöjen nojalla, johon se on sijoittautunut, pyrkii ensisijaisesti saavuttamaan mitattavissa olevia myönteisiä sosiaalisia vaikutuksia ennemminkin kuin tuottamaan voittoa muihin tarkoituksiin ja joka tuottaa palveluja tai tavaroita, jotka saavat aikaan sosiaalista hyötyä, ja / tai joka käyttää sellaista tuotteiden tai palveluiden tuotantomenetelmää, joka on sosiaalisiin tavoitteisiin soveltuva;
- b) joka käyttää voittonsa pääasiallisesti ensisijaiseen yhteiskunnalliseen tavoitteeseensa pyrkimiseen ja jolla on ennalta määriteltäviä menettelyjä ja sääntöjä, joita sovelletaan voittojen jakamiseen ja joilla varmistetaan, että voittojen jakaminen ei vaaranna päätavoitetta;
- c) jota johdetaan yrittäjähenkisesti, vastuullisesti ja avoimesti ja erityisesti siten, että työntekijät, asiakkaat ja muut sidosryhmät, joihin yrityksen liiketoiminta vaikuttaa, osallistuvat johtamiseen.

Suomen yhteiskunnallisten yritysten strategiassa määritellään yhteiskunnallinen yritys seuraavasti:

*yhteiskunnallinen yritys harjoittaa liiketoimintaa yhteiskunnallisen tavoitteensa toteuttamiseksi ja käyttää suurimman osan voitostaan tai ylijäämästään tämän ensisijaisen tavoitteensa edistämiseen, mikä on vahvistettu yhteisön yhtiöjärjestykseen tai sääntöihin. Lisäksi yhteiskunnallinen yritys korostaa toiminnassaan vastuullisuutta, avoimuutta ja läpinäkyvyyttä sekä hallintomallissaan osallisuutta ja demokratiaa. (Yhteiskunnallisten yritysten työryhmä, 2021.)*

## **Yhteiskunnallisten yritysten liiketoiminta- ja työllistämisedellytyksien vahvistaminen**

Yhteiskunnallisen yritystoiminnan päätoimialoja (Ks. esim. Pöyhönen ym., 2010; European Commission, 2020) useissa EU-maissa ovat työttömien työelämään integrointi, koulutus ja kuntoutus, henkilökohtaiset palvelut (esim. lastenhoitopalvelut, ikäihmisten palvelut, palvelut heikommassa asemassa oleville henkilöille, lähipalvelut) ja heikommin menestyneiden alueiden paikallinen kehittäminen (esim. syrjäseuduilla toimivat yhteiskunnalliset yritykset, lähiöiden ja kaupunginosien kehittämistä ja sosiaalista koheesiota tukevat yhteiskunnalliset yritykset). Yhteiskunnallisen yrityksen yhteiskunnallinen tehtävä voi myös olla esimerkiksi haja-asutusalueiden ja taantuvien alueiden tukeminen, paikallisyhteisöjen kehittäminen, ympäristönsuojelu ja vastuullinen kauppa kehitysmaiden kanssa.

Yhteiskunnallisten yritysten erilaisuuden ja alueellisen sijainnin eroavaisuuksien takia niiden liiketoiminta- ja työllistämisedellytyksien vahvistamiseksi tarvitaan yritysten tilanteeseen ja tarpeisiin soveltuvia toimenpiteitä liiketoimintamallin valmiuksien, tunnettavuuden, resursoinnin ja osaamisen lisäämiseksi (Ks. myös European Commission, 2020). Yhteiskunnallisten yritysten liiketoiminta- ja työllistämisedellytyksiä lisäksi eri liiketoimintamalliin liittyvien verkostojen vahvistaminen mahdollistamalla niille toimintaedellytyksiä ja syventämällä niiden keskinäistä yhteistyötä ja työnjakoa. Yhteiskunnallisen yrityksen liiketoimintamallin tunnettavuus voisi samalla kehittyä yhteistyössä eri toimijoiden kanssa. Teoksen kolmannessa osassa esitetään konkreettisia ehdotuksia yhteiskunnallisten yritysten suomalaisen mallin edistämiseksi.

## LÄHTEET

- Defourny, J., Nyssens, M., & Brolis, O. (2021). Testing Social Enterprise Models Across the World: Evidence From the "International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM) Project". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 50(2), 420–440. <https://doi.org/10.1177/0899764020959470>
- Erpf, P., Tekula, R., & Neuenschwander, J. (2019). Clustering social enterprises: an empirically validated taxonomy. *Social Enterprise Journal*, 15(3), 397–420. <https://doi.org/10.1108/SEJ-12-2018-0081>
- Euroopan komissio. (30.5.2018). Ehdotus Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus Euroopan sosiaalirahasto plussasta (ESR+). COM/2018/382 final. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/?uri=CELEX:52018PC0382>
- Euroopan parlamentin ja Neuvoston asetus (EU) N:o 1296/2013, annettu 11 päivänä joulukuuta 2013, työllisyyttä ja sosiaalista innovointia koskevasta Euroopan unionin ohjelmasta ("EaSI-ohjelma") ja eurooppalaisen työllisyyttä ja sosiaalista osallisuutta koskevan Progress-mikrorahoitusjärjestelyn perustamisesta annetun päätöksen N:o 283/2010/EU muuttamisesta. Euroopan unionin virallinen lehti 20.12.2013. <http://data.europa.eu/eli/reg/2013/1296/oj>
- European Commission. (2020). *Social enterprises and their ecosystems in Europe. Comparative synthesis report*. Authors: Carlo Borzaga, Giulia Galera, Barbara Franchini, Stefania Chiomento, Rocío Nogales and Chiara Carini. Luxembourg; Publications Office of the European Union. <https://op.europa.eu/s/sjHA>
- Kannampuzha, M., & Hockerts, K. (2019). Organizational social entrepreneurship: scale development and validation. *Social Enterprise Journal*, 15(3), 290–319. <https://doi.org/10.1108/SEJ-06-2018-0047>
- Kostilainen, H. (2020). *Yhteiskunnalliset yritykset Suomessa*. (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2020:10). Työ- ja elinkeinoministeriö. <http://www.urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-497-6>
- Kostilainen, H., & Pättiniemi, P. (2016). Evolution of Social Enterprise Concept in Finland. Teoksessa A. L. Lundgaard, M. Gawell, & R. Spear (toim.), *Social Entrepreneurship and Social Enterprises Nordic Perspectives*. (Routledge studies in Social Enterprise& Social Innovation). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315621982>
- L 1351/2003. Laki sosiaalisista yrityksistä 30.12.2003/1351. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20031351>
- Pöyhönen, E., Hänninen, E., Merenmies, J., Lilja, I., Kostilainen, H., & Mankki, J. (2010). *Sosiaaliset ja yhteiskunnalliset yritykset. Uuden talouden edelläkävijöitä?* [Julkaisematon käsikirjoitus]. Yhteinen yritys -hanke.
- Suomalaisen Työn Liitto (i.a). *Yhteiskunnallinen yritys*. Saatavilla 3.8.2021 <https://suomalaintyoy.fi/yrityksille/yhteiskunnallinen-yritys>
- Yhteiskunnallisten yritysten liitto ARVO ry (i.a). *Mikä on Arvoliitto?* Saatavilla 3.8.2021 <https://arvoliitto.fi/mika-on-arvoliitto/>
- Yhteiskunnallisten yritysten työryhmä (2021). *Yhteiskunnallisten yritysten strategia*. (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2021:41). Työ- ja elinkeinoministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-884-4>

Harri Kostilainen & Jukka Lindberg

# YHTEISKUNNALLISEN YRITTÄJYYDEN KEHITTYMINEN SUOMESSA

## Kansainväliset kokemukset yhteiskunnallisen yrittäjyyden kehittämisen pohjana

Artikkeli kuvaa Suomessa tapahtunutta yhteisötalouteen ja yhteiskunnalliseen yritystoimintaan liittyvää kehitystä erityisesti osatyökykyisten työllistymisedellytysten lisäämisen näkökulmasta. Tarkastelemme kehitystä Euroopan unioniin liittymisestä lähtien ja jäsenyys noudattelee rakennerahastokausia vuosilta 1995–1999, 2000–2006, 2007–2013, 2014–2020. Tämän rinnalla tarkastelemme Suomen eri hallitusohjelmien keskeisiä yhteisötalouteen ja yhteiskunnalliseen yritystoimintaan liittyviä aloitteita, linjauksia ja toimenpiteitä. Keskeisimpinä lähteinä ovat olleet erilaiset viralliset rakennerahasto-ohjelmien asiakirjat ja Suomen hallitusten hallitusohjelmat.

Suomalaisen yhteiskunnallisen yritystoiminnan esikuvina ovat olleet kansainväliset esimerkit, kokemukset ja tutkimukset. Euroopan rakennerahastojen ohjelmilla ja niiden toimintalinjoilla on ollut tärkeä rooli kehityksen mahdollistajana ja ohjaajana. Suomen ensimmäisellä rakennerahastokaudella 1995–1999 kehitettiin työosuustoimintaa (Euroopan sosiaalirahasto: ohjelma-asiakirja (SPD) 1995–1999, 1995). Sosiaalisen yrityksen käsitteen käyttäminen alkoi yleistyä 1990-luvun puolivälin jälkeen. 1990-luvun talouslaman aikaan syntyneitä työosuuskuntia ja työkeskusten piirissä tapahtunutta liiketoiminnan kehittämistä voidaan pitää suomalaisen sosiaalisen yritystoiminnan esiasteina. Rakennerahastokaudella 2000–2006 Euroopan sosiaalirahaston ohjelmassa edistettiin suomalaisen yhteisötalouden mallin kehittymistä ja sosiaalista yritystoimintaa sen osana (Uusikylä ym., 2000). Rakennerahastokaudella 2007–2013 yhtenä painopisteenä oli välityömarkkinoiden kehittäminen ja sosiaaliset yritykset nähtiin osana välityömarkkinoita (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2008). Rakennerahastokaudella 2014–2020 ohjelma-asiakirjoissa ei tunnistettu yhteisötaloutta ja yhteiskunnallisia yrityksiä erityisinä toimenpiteiden kohteina (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2014). Yhteisötalouteen ja yhteiskunnallisiin yrityksiin liittyviä hankkeita kuitenkin käynnistettiin osana muita ohjelman tavoitteisiin liittyneitä toimenpiteitä.



Yksi näistä hankkeista oli ”*Ilona – sosiaalinen yrittäjyys väylänä mielekkääseen työhön*” ja sitä edeltänyt esiselvityshanke (Salmi, 2018).

Suomessa yhteiskunnallisen yritystoiminnan institutionaalisia rakenteita on kehitetty suhteellisen nopeasti, usein kansainvälisten esimerkkien innoittamana. Institutionaalisten rakenteiden hyödyntäminen on ollut kuitenkin vähäistä. Kehitystä on aiemmin jarruttanut kansallisen yhteiskunnallisen yritystoiminnan vision ja strategian puuttuminen. Toisena ja tähän liittyvänä tekijänä on yhteiskunnallisen yritystoiminnan kehittämistoiminnan lyhytjänteisyys, pirstaleisuus ja liiallinen riippuvuus (ESR-)projektirahoituksesta. Kolmantena esteenä yhteiskunnallisen yritystoiminnan läpimurrolle on se, ettei sääntely-ympäristö ota huomioon riittävästi liiketoimintamallin erityispiirteitä. (Kostilainen & Pättiniemi 2015, 13).

Tämän julkaisun kolmannessa osassa *Kohhti yhteiskunnallisten yritysten Suomen mallia* otetaan kantaa siihen, miten tässä artikkelissa kuvattuja kokeiluja ja ehdotuksia sovelletaan yhteiskunnallisten yritysten Suomen mallissa ja siihen liittyvässä strategiassa sekä arvioidaan, miten yhteiskunnallisen yritystoiminnan elinvoimaisuuden lisääminen on huomioitu alkaneella rakennerahastokaudella 2021–2027.

## **Rakennerahastokausi I – työosuustoiminta muotoutuu**

Suomen liityttyä Euroopan unioniin alkoivat samalla rakennerahasto-ohjelmat. Ensimmäinen rakennerahastokausi ajoittui vuosille 1995–1999. Vaikka Euroopan unionin toimivalta ei ulotu kansallisvaltioiden sosiaali- ja työllisyyspolitiikkaan, ohjelmilla on kuitenkin käytännön vaikutusta siihen, miten työllisyyttä ja sosiaalista ulottuvuutta myös kussakin jäsenvaltiossa toteutetaan. Suomen työllisyys oli ensimmäisen rakennerahastokauden alkaessa huono. Ohjelmalla pyrittiin kokeilemaan uusia aloitteita talouden, työllisyyden ja sosiaalipolitiikan aloilla. Yksi ohjelmatyössä tuettu kokeilu liittyi työosuuskuntien toimintaedellytysten kehittämiseen. Osuustoimintakeskus Pellervo ja Helsingin yliopiston osuustoimintainstituutti muiden toimijoiden kanssa järjestivät valtakunnallista neuvontaa, ohjausta ja koulutustoimintaa työosuuskuntien perustamiseksi.

Paavo Lipposen hallituksen (1995–1999) hallitusohjelmassa (Valtioneuvosto, 1995) nostettiin työllisyyden edistämiseksi esille sekä yhteiskunnallisille yrityksille merkityksellinen kierrätystoiminta että työ- ja palveluosuuskunnat.

Työosuuskunnat toimivat työttömiksi jääneiden henkilöiden yhteisyrityksinä, joissa erilaisia resursseja voitiin yhdistellä ja hyödyntää tehokkaammin. Samalla tuli mahdolliseksi yhdistellä yrittäjätuloja ja työttömyysetuusia joustavammin.

Ohjelmakaudella alkoivat myös eurooppalaiset yhteisöaloiteohjelmiin kuuluneet kokeiluprojektit. Tuolloin Suomeen alkoi vakiintua käsitteeksi *sosiaaliset yritykset* kuvaamaan näitä työelämään integroivia yhteiskunnallisia yrityksiä, jotka Euroopassa olivat tyypillisesti yhteisötalouteen kuuluvia organisaatioita. Yhteisötalouden muodostavat osuuskunnat, keskinäiset yhtiöt ja taloudellista toimintaa harjoittavat yhdistykset ja säätiöt.

## **Rakennerahastokausi II – yhteisötalous ja sosiaaliset yritykset osaksi hyvinvointipolitiikkaa**

Toisella rakennerahastokaudella 2000–2006 Suomen taloudessa meni varsin hyvin. Haasteeksi oli muodostunut kuitenkin sitkeä rakenteellinen työttömyys ja osatyökykyisten heikko kiinnittyminen työmarkkinoille. Työllisyyden parantamiseksi vaikeimmin työllistyvien osalta Suomessa lähdettiin kokeilemaan ja kehittämään työhön integroivien yhteiskunnallisten yritysten mallia. Suomessa säädettiin laki sosiaalisista yrityksistä (L 1351/2003). Työ- ja elinkeinoministeriö ryhtyi ylläpitämään rekisteriä sosiaalisista yrityksistä. Lain tarkoituksena oli työllistää vajaakuntoisia ja pitkäaikaistyöttömiä kannustimena muita yrityksiä hieman paremmat palkkatukiehdot ja sosiaalisten yritysten käynnistämisavustus. Lain tulkinta yhteiskunnallisiin yrityksiin rajautui vaatimukseen vajaakuntoisten työntekijöiden vähimmäismäärästä (30 % työllisistä). Sosiaalisia yrityksiä rekisteröitiin lain voimaan tultua useita. Parhaimmillaan sosiaalisten yritysten rekisterissä oli reilut 200 yritystä. Sosiaalisia yrityksiä perustettiin pääasiassa alueille, joilla oli merkittävää hanketoimintaa, kuten Pirkanmaalle ja Etelä-Pohjanmaalle. (Grönberg & Kostilainen, 2012.)

Sosiaalisten yritysten kehittämissuunnitelmia oli valtakunnassa lukuisia; sekä Euroopan sosiaalirahastosta että EQUAL-yhteisöaloiteohjelmasta rahoitettuja kansainväliseen yhteistyöhön perustuvia projekteja. EQUAL-yhteisöaloiteohjelmasta rahoitettujen projektien kokeilujen tuloksia koottiin yhteen valtakunnallisissa teematyöryhmissä. Ensimmäisen kansallisen sosiaalisen yritystoiminnan ja yhteisötalouden teematyön koordinoitavastuu oli Stakesilla ja Elware-kehittämiskumppanuudella. Toisen kansallisen sosiaalisen yritystoiminnan teematyön koordinoitavastuu oli Diakonia-ammattikorkeakoululla ja SOSVOIMA-kehittämiskumppanuudella.

Vuonna 2004 päättynyt ensimmäinen teematyöverkosto teki kehittämissuosituksia sosiaalisten yritysten ja yhteisötalouden osalta (Pöyhönen & Grönberg, 2004). Kahdeksan kehittämissuosituksen ja niihin liittyvien havaintojen mukaan

sosiaaliset yritykset tulisi saada osaksi valtavirtaa. Sosiaalinen yritystoiminta oli Suomessa vielä uusi ja varsin marginaalinen ilmiö. Jo silloin nähtiin, että mikäli sosiaalisen yrittämisen mallia haluttaisiin vahvistaa, se olisi liitettävä osaksi eri hallinnonalojen lainsäädäntöä, toimeenpano-ohjeita ja hallintopalveluja. Sosiaalisten yritysten toiminnan tukemista ja niiden pyrkimyksiä työllistää henkilöitä, jotka eivät muutoin pääsisi avoimille työmarkkinoille, pidettiin kokonaistaloudellisesti kannattavana.

Sosiaalisten yritysten kasvun avaimena nähtiin kehittämissuosituksissa (Pöyhönen & Grönberg, 2004) kokonaistaloudellisuus seikkana, johon kuntien pitäisi pystyä kiinnittämään huomio julkisia palveluja ja hankintoja kilpailuttaessaan. Tuolloin valmistelussa ollut kilpailulainsäädäntö mahdollisti jo sosiaalisten tekijöiden huomioon ottamisen tarjouskilpailuissa. Kuntia kannustettiin kehittämään hyviä toimintamalleja, joiden kautta sosiaalisten yritysten avulla saavutettava kokonaistaloudellisuus voitaisiin hyödyntää kuntien hankinnoissa. Kuntien arvioitiin myös pystyvän arvioimaan eri tahojen kustannuksia yli sektorirajojen. Kuntaliiton rooliksi ehdotettiin, että se voisi tukea kuntia kehittämällä tähän tarkoitukseen soveltuvia laskenta- ja arviointimenetelmiä.

Koska Suomessa sosiaaliset yritykset olivat uusi asia, myös niiden rooli yrityskentässä oli vakiintumaton. Euroopan unionin toimeenpanemat aloitteet ja ohjelmat, joihin eri toimijat osallistuivat, loivat perustan sosiaalisen yrittäjyyden ja yritysten kehittämiseksi projektitoiminnan avulla. Sosiaalisen yritystoiminnan kehittämiseen uskottiin ja vuonna 2004, kun tuli voimaan laki sosiaalisista yrityksistä (L 1351/2003). Aiempaa syvempi yhteistyö julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin sekä yhteisötalouden toimijoiden välillä nähtiin keinona hälventää keskinäisiä ennakkoluuloja ja kehittää uusia työllisyyden parantamiseen keskittyviä paikallisia innovaatioita. Tavoitteeksi asetettiin tilanne, jossa kaikki osapuolet hyötyisivät. Kunnat nähtiin keskeisinä toimijoina sosiaalisen yritystoiminnan kehittäjinä. Kuntien nähtiin voivan edistää sosiaalista yritystoimintaa tukemalla uusien sosiaalisten yritysten perustamista ja ottamalla sosiaaliset, paikalliset ja seudulliset näkökohdat huomioon julkisista hankinnoista päätettäessä. Sosiaalisen yrityksen mallin heikon tunnettuuden vuoksi kehittämissuosituksissa nostettiin tärkeäksi mahdollisuus vaikuttaa ihmisten mielikuviiin sosiaalisten yritysten hyödyistä. Maineenhallintaan arvioitiin tarvittavan systemaattista, ammattimaista otetta ja pitkän aikavälin suunnitelmallista viestintää. (Pöyhönen & Grönberg, 2004)

Jo heti sosiaalisten yritysten lain tultua voimaan oli nähtävissä useita tarkennettavia kohtia. Heti pohdittiin, onko sosiaalisen yrityksen malli sosiaalisille yrittäjille tarpeeksi houkutteleva, jotta he uskaltaisivat palkata yritykseensä 30 prosenttia

vajaakuntoisia ja pitkäaikaistyöttömiä. Lisäksi taloudellisten kannustimien suuruus ei kokemusten mukaan riittänyt korvaamaan työntekijöiden alentunutta työtehoa. Henkilöstöjohtamisessa sosiaalisessa yrityksessä nähtiin myös kasvanutta resurssitarvetta ja haasteita verrattuna tavanomaisiin yrityksiin. Kehittämissuosituksissa esitettiinkin huolena, ettei sosiaalisia yrityksiä synny merkittävästi ilman riittäviä kannustimia. (Pöyhönen & Grönberg, 2004)

Uusien sosiaalisten yritysten syntyminen nähtiin tarpeelliseksi erityisesti uusilla liiketoiminta-alueilla. Uusia liiketoiminnan mahdollisuuksia sosiaalisille yrityksille arvioitiin löytyvän esimerkiksi kuntien perusturvatoiminnasta kuntien ulkoistaessa kasvavissa määrin perinteisiä kuntien itsensä tuottamia palveluitaan. Sosiaalisten yritysten liiketoimintaosaamisesta ja sosiaalisten yritysten perustamisen tukemisesta nähtiin pystyttävän huolehtia kokonaisvaltaisella sosiaalisen yritystoiminnan koulutuksella. Sosiaalisten yritysten kasvuun nähtiin tarvittavan uudenlaista kärsivällistä pääomaa. Sosiaaliseen yritykseen sijoittaminen nähtiin eettisenä, yhteiskunnallisesti kannattavana ja pitkän aikavälin strategisena sijoitustoimintana. (Pöyhönen & Grönberg, 2004)

Sosiaalisen yritystoiminnan erilaiset tukitoiminnot eivät olleet helposti saatavilla ja tunnistettavissa, eikä keskitettyä asiantuntevaa sosiaalisten yritysten erityistarpeita tuntevaa yrityspalvelua ollut saatavilla. Yritysneuvontaa antavien toimijoiden tietämys sosiaalisesta yrittämisestä oli vähäistä. Sosiaalisen yrittämisen sosiaalinen erikoisosaaminen oli tuolloin Vates-säätiön järjestämässä kolme vuotta kestäneessä työministeriön rahoittamassa valtakunnallisessa ”sosiaalisten yritysten tukirakenne” -projektissa. Sosiaalisten yritysten arvioitiin tarvitsevan pysyvän tukiorganisaation ja tarkoitusta varten ehdotettiin perustettavan sosiaalisen yritystoiminnan osaamiskeskuksen pysyvällä budjettirahoituksella. Vain pysyvän tukiorganisaation kautta nähtiin voitavan turvata sosiaalisen yritystoiminnan pitkän aikavälin kehittymisedellytykset. Osaamiskeskuksen vastuulliseksi toimijaksi kehittämissuosituksissa ehdotettiin SITRAa. (Pöyhönen & Grönberg, 2004)

Muun muassa yllä esitettyjen ehdotusten edistämiseksi perustettiin Sosiaalisen yritystoiminnan forum SYFo. SYFo:n kokosi Suomen Settlementiliitto ja sen toimintaa rahoittivat Euroopan sosiaalirahasto, Stakes ja Sitra. SYFo kokoontui kuulemaan eri alojen asiantuntijoita ja keskustelemaan sosiaalisen yritystoiminnan nykytilasta ja tulevaisuuden haasteista. Sen tehtävänä oli tukea sosiaalisten yritysten määrän kasvua ja menestymistä Suomessa. SYFossa toimi kokeneita elinkeinoelämän, järjestötoiminnan, tutkimuksen ja yhteiskuntapolitiikan asiantuntijoita, jotka pohtivat sosiaalisen yritystoiminnan nykytilaa ja tulevaisuuden haasteita. Työskentelyn tuloksena syntyi ”Manifesti sosiaalisen yritystoiminnan edistämi-

seksi Suomessa”. Manifesti sisälsi 14 ehdotusta sosiaalisten yritysten menestyksen mahdollistamiseksi Suomessa (Sosiaalisen yritystoiminnan forum, 2005).

Manifestissa ehdotettiin sosiaalisen yrityksen määrittelemistä silloista lakia laajemmin yritykseksi, joka tuottaisi yleishyödyllisiä palveluja, edistäisi kestävästä sosiaalista kehitystä ja ympäristökehitystä sekä sijoittaisi liiketoiminnasta saamansa voiton ensisijaisesti yrityksen kehittämiseen. Työvoiman vuokraaminen tulisi sisällyttää lakiin, siten se olisi mahdollista sosiaalisille yrityksille. Samalla yleishyödyllisille yrityksille luotaisiin oma juridinen yhtiömuoto.

Julkisten hankintojen lainsäädännön ja käytäntöjen kehittäminen sosiaali-, terveys- ja työllisyysvaikutusten kokonaistaloudellisuuden huomioiviksi nähtiin manifestissa sosiaalisten yritysten toimintaedellytysten luomisessa oleelliseksi.

Sosiaalisten yritysten käynnistäminen ja kehittäminen edellyttävät manifestin mukaan rahoituksen, erilaisten kannustimien ja tukien saatavuuden sekä rahoituskäytäntöjen valtakunnallista yhtenäistämistä ja ennustettavuuden paranemista. Myös uudenlaisten rahoitusmuotojen tarve tuli ilmeiseksi. Konkreettisena ehdotuksena manifestissa ehdotetaan tuloverolain 127 a §:ä muuttamista siten, että kotitaloudet saisivat verotuksessaan tehdä kotitalousvähennyksen sosiaalisella yrityksellä teetetystä työstä.

Julkisille työllisyys- ja elinkeinopalveluille suositettiin manifestissa sosiaalisia yrityksiä tukevan toiminnan resursoimista ja kannustamista mm. tulohajauksen ja kehittämishankkeiden avulla.

Manifesti suositti käynnistettäväksi laajan sosiaalisten yritysten valtakunnallisen kehittämishankkeen muun muassa Tekesin ja Sitran tuella. Koulutus-, tutkimus- ja kehittämistoiminnan manifesti nostaa sosiaalisen yritystoiminnan keskeiseen osaan toimintaedellytysten edistämiseksi.

Lopuksi manifesti kiinnittää huomion kaikkien yritysten vastuullisiin sekä hyviin yhteiskunnan ja ympäristön kestävästä kehityksen toimintatapoihin. Manifesti kannusti jo toimivia tavallisia yrityksiä työllistämään vaikeassa työmarkkina-asemassa olevia henkilöitä ja käynnistämään sosiaalisia yrityksiä esimerkiksi tytäryhtiöinä.

Sosiaalisten yritysten kansallinen teematyöryhmä kokosi yhteen 14 EQUAL-yhteisöaloiteohjelmasta rahoitettua projektia eri puolilta Suomea. Yhteisen työskentelyn tuloksena annettiin Kuntamarkkinoilla syyskuussa 2007 *Sosiaalisen yritystoiminnan kasvujulistus* (Arajärvi, 2007). Kasvujulistukseen sisältyi viisi kohtaa: vaikuttaminen koulutusohjelmiin, vaikuttaminen neuvontatoimintaan, julkisten hankintojen kriteerien kehittäminen, toiminnan seuranta sekä toiminnan edellytysten vahvistaminen. (Juntunen & Lappalainen, 2007).

Teematyön hyvien käytäntöjen koonnin lähtökohtana oli näkemys siitä, että sosiaalinen yritystoiminta tarjoaa välineitä heikossa työmarkkina-asemassa olevien työntekijöiden työllistymiseen. Se nähtiin myös välineeksi, jolla yritykset voivat varmistaa työvoiman saantinsa.

Ehdotuksista katsottiin sosiaalisen yritystoiminnan kasvun edellytysten toteutuvan, kun on olemassa yhteen sovitettu poliittinen, toiminnallinen ja koulutuksellinen tuki. Tämän katsottiin tarkoittavan 1) vahvaa poliittista tahtoa, kansallisia ohjelmia ja panostuksia, 2) vahvaa toimijoiden verkostoa sekä 3) vahvaa osaamista sosiaalisesta yritystoiminnasta, sosiaalisten vaikutusten mittaamisesta ja yhteiskuntavastuullisesta johtamisesta. Poliittista tahtoa, kansallisia ohjelmia ja panostusta nähtiin tarvittavan kestäväen sosiaalisen yritystoiminnan kehittämiseksi ja neuvonnan vakiinnuttamiseksi.

Tavoitteeksi asetettiin sosiaalisten yritysten neuvonta- ja ohjauspalvelujen aktiivinen käyttöönotto tavanomaisessa yritysneuvonnassa. Samalla sen arveltiin lisäävän sosiaalisen yrittäjyyden tunnettuutta ja näkyvyyttä valtakunnallisessa neuvontatoiminnassa.

Teematyössä nähtiin sosiaalisen yritystoiminnan sekä yhteiskuntavastuullisen johtamis- ja liiketoimintaosaamisen merkityksen kasvavan, kun markkinoihin perustuvat ohjausmekanismit yleistyvät sosiaalisia päämääriä tavoittelevissa organisaatioissa. Tämä synnyttää tarpeen uudelleenlaiselle yhteiskuntavastuullista toimintaa ja -johtamista korostavalle koulutukselle. Vain vahvistuneina sosiaalisia päämääriä tavoittelevat organisaatiot voivat osallistua yhteiskunnallisten haasteiden ratkaisuun. Tällaisia haasteita ovat Suomen eri hallitusohjelmiin sisältyneet työllistäminen, työelämäosaamisen parantaminen ja palvelurakenteen kehittäminen.

Sosiaalisen yrittäjyyden kansallisen teematyön vaikuttavuustavoite kiteytyi teematyöverkoston laatimassa *Sosiaalisen yritystoiminnan kasvujulistuksessa*:

**K.** sosiaalinen yritystoiminta ja yhteiskuntavastuullinen johtaminen on sisällytettävä koulutusohjelmiin

**A.** sosiaalisen yritystoiminnan neuvontaa on edelleen kehitettävä asiakaslähtöiseksi ja kattavaksi

**S.** julkisiin hankintoihin on sisällytettävä sosiaaliset kriteerit hinta-, laatu- ja ympäristökriteerien rinnalle

**V.** sosiaalisen yritystoiminnan sosiaalisia tuloksia ja vaikutuksia on mitattava

**U.** sosiaalisen yritystoiminnan uusia liiketoiminnan mahdollisuuksia on edistettävä

Sosiaalisen yritystoiminnan kasvun edellytysten arvioitiin toteutuvan, kun saataisiin aikaan yhteen sovitettu poliittinen, toiminnallinen ja koulutuksellinen tuki.

Poliittinen tuki edellyttäisi kasvujulistuksen mukaan vahvaa poliittista tahtoa, kansallisia ohjelmia ja panostuksia: sosiaalisten kriteerien käyttämiseksi julkisissa hankinnoissa, sosiaalisen yritystoiminnan sekä yhteiskuntavastuullisen johtamisen sisällyttämiseksi koulutusohjelmiin, kestävän sosiaalisen yritystoiminnan kehittämiseksi ja neuvonnan vakiinnuttamiseksi sekä vastuullisuus-merkin kehittämiseksi yrityksille.

Toiminnallinen tuki edellyttäisi vahvaa toimijoiden verkostoa: sosiaalisten vaikutusten mittaamismenetelmien käyttöönoton koordinoinniksi, tukemiseksi ja edelleen kehittämiseksi, sosiaalisten yritysten innovaatioiden ja hyvien käytäntöjen tunnistamiseksi sekä levittämiseksi, yhteisten tietokantojen ja oppimisympäristöjen kehittämiseksi kansallisesti ja Euroopan laajuisesti sekä vertaiskehittämiseen ja vaikutusten vertailuun kansallisesti ja kansainvälisesti.

Koulutuksellinen tuki edellyttäisi vahvaa osaamista sosiaalisesta yritystoiminnasta, sosiaalisten vaikutusten mittaamisesta ja yhteiskuntavastuullisesta johtamisesta opetuksesta vastaaville, sosiaalisten yritysten ja muiden sosiaalisia päämääriä tavoittelevien organisaatioiden johdolle, julkisia hankintoja tekeville sekä yhteiskunnallisille vaikuttajille.

Teemaryhmän tuottamasta kasvujulistuksesta nousi esille varsin konkreettisia ehdotuksia, jotka ovat kuluneiden vuosien aikana yksitellen nousseet laajempaan keskusteluun ja päätöksentekoon. Konkreettisesti sosiaalista yritystoimintaa tukevia toimenpiteitä niiden pohjalta ei kuitenkaan ole juurikaan toteutunut. Yksi ehdotus on ehtinyt jo kulkea elinkaarensa alusta lähes loppuun: erillinen lainsäädäntö sosiaalisille yrityksille toteutui muutamia vuosia myöhemmin, mutta sosiaalisille yrityksille ei koskaan toteutettu toimivaa kannustinjärjestelmää, eikä pysyvää osaamisen kehittymisen tukea. Lopputuloksena sosiaalisten yritysten määrä ja toiminnan tulokset jäivät kauas toivotusta tasosta ja laki on nyt kumoutumassa (HE 93/2018, luonnos). Yhteiskunnalliselle yritykselle ei ole tullut lainsäädäntöä.

Muista ehdotuksista sosiaalisten yritysten toimintaedellytysten edistäminen on toistaiseksi rajautunut lähinnä hankkeisiin. Julkisia hankintoja koskeva lainsäädäntö on uudistunut, mutta sosiaalisten kriteerien käyttämistä ei ole suoranaisesti suunnattu tukemaan sosiaalista työllistämistä. Varattu hankintamenettely – joka on ollut mahdollista jo ennen lakiuudistusta – ei ole käytössä oikeastaan ollenkaan. Sosiaalisten tulosten ja vaikutusten mittaamista on nostettu esille muun muas-

sa hankkeissa, mutta niille ei ole syntynyt vakiintunutta tai yleisesti hyväksyttyä mittaustapaa. Yrittäjyyden sisältyminen opintosuunnitelmissa on edennyt, mutta ei kovin merkittävästi sosiaalisen tai yhteiskunnallisen yrittämisen näkökulmasta.

### **Rakennerahastokausi III – yhteiskunnallisten yritysten Suomen malli**

SYFO Oy perustettiin yleishyödyllisen yrityksen periaatteella toimivaksi asian-  
tuntijaorganisaatioksi. Yrityksen tehtävänä oli toimeenpanna Sosiaalisen yritys-  
toiminnan forumin tavoitteita ja jatkaa Equal-hankkeiden päätyttyä niissä tehtyä  
kehittämistyötä sekä levittää hyviä käytäntöjä. Tavoitteena oli muun muassa sy-  
ventää yritysten ymmärrystä yhteiskuntavastuusta, edistää kaikille avoimia työ-  
markkinoita, vakiinnuttaa sosiaaliset kriteerit osaksi julkisia hankintoja ja osoittaa  
yhteiskunnallisten vaikutusten merkitys.

SYFO Oy toteutti yhdessä kumppaniverkostojen kanssa kaksi laajaa yhteis-  
kunnallisten yritysten toimintaedellytyksiä kehittävää projektia (Yhteinen yritys  
ja Yhteiskunnallisten yritysten Living-lab).

Yhteinen yritys -hankkeessa työ- ja elinkeinoministeriölle laaditun *Sosiaalisten  
yritysten tila ja tulevaisuus* -raportin kehittämissuosituksen mukaan sosiaalisten  
yritysten toimintaedellytyksiä parantaisivat rekrytoinnin selkeyttäminen ja no-  
peuttaminen, eri etuuksien ja palkkatuen yhteensovittaminen, työvalmennuksen  
saatavuuden parantaminen ja elinvoimaisen toimintaympäristön aikaansaaminen.  
(Grönberg & Kostilainen, 2012.)

Elinvoimainen toimintaympäristö voitaisiin ehdotuksen mukaan saada aikaan  
liiketoimintaosaamisen kehittämisellä, rahoituksen ja investointien kohdentami-  
sella, neuvonnalla ja tiedotuksella, kysynnän lisäämisellä julkisten hankintojen  
ja yritysten yhteiskuntavastuun ohjelmien avulla, toimenpiteiden kohdentamise-  
na kasvuhakuisiin sosiaalisiin yrityksiin sekä sosiaalisten yritysten lain sisällön ja  
toimeenpanon terävöittämisellä.

Keinoiksi kehittämissuosituksen toteuttamiseksi raportissa (Grönberg & Kostilainen, 2012) nousivat esille seuraavat asiat: sosiaali- ja terveysministeriön työpank-  
kikokeilu, työ- ja elinkeinoministeriön työllisyyden edistämisen toimintaohjelma,  
työ- ja elinkeinoministeriön, sosiaali- ja terveysministeriön sekä Suomen Kunta-  
liiton työllistämisen kuntakokeilu, työ- ja elinkeinoministeriön rakennemuutos  
ja työmarkkinoiden toimivuus -strateginen ohjelma, sosiaalisten yritysten syste-  
maattinen huomioiminen työ- ja elinkeinoministeriön yritysten yhteiskuntavas-  
tuuseen liittyvässä työssä, sosiaalisten näkökulmien aiempaa määrätietoisempi



hyödyntäminen julkisissa hankinnoissa, Euroopan unionin aloitteiden ja ohjelmien hyödyntäminen tehokkaasti kansallisesti kannustavan yhteiskunnallisen yritystoiminnan ekosysteemin aikaansaamiseksi ja näin yhteiskunnallisten yritysten kasvun ja kehityksen vahvistaminen, yhteiskunnallisen yritystoiminnan rahoituksellisen aseman parantaminen, näkyvyyden lisääminen, yksinkertaisemman sääntely-ympäristön luominen ja rakennerahastokauden ohjelmien hyödyntäminen 2014–2020.

*Yhteinen yritys* -hankkeen toisessa raportissa (Pöyhönen ym., 2010) suositeltiin useita toimenpiteitä, joiden toteuttamisella yhteiskunnallisen yritystoiminnan sektori voisi kehittyä Suomessa. Ensinnäkin Suomessa tulisi muodostua laaja poliittinen yhteisymmärrys sektorin tarpeellisuudesta ja olisi otettava yhteiskunnallinen yrittäjyys mukaan seuraavaan hallitusohjelmaan. Toiseksi tulisi selvittää, millä tavoin julkinen valta voisi luoda kannustimia yhteiskunnallisille yrityksille kilpailuneutraaliteetti huomioiden. Kolmanneksi ehdotettiin perustettavaksi yhteiskunnallisten yritysten tukiorganisaatio vastaamaan kehittämistyöstä ja koordinoimaan yhteistyötä eri toimijoiden välillä.

Raportissa suositeltiin yhteiskunnallisen yritystoiminnan tunnettavuuden lisäämistä. Keinoksi ehdotettiin kehitettävän yhteiskunnallisten yritysten merkki, millä luodaan yhteiskunnallisen yrityksen brändi. Erilaiset pilotit testata yhteiskunnallista yritystoimintaa käytännössä esitettiin myös hyvänä tapana lisätä yhteiskunnallisten yritysten näkyvyyttä.

Raportissa ehdotettiin yhteiskunnallisten yritysten rahaston suunnittelun käynnistämistä ja perustamista. Valtiota ehdotettiin perustajaosakkaaksi yksityistä ja julkista pääomaa kokoavalle rahastolle. Suunnittelun aikana määriteltäisiin rahoituskelpoisten yhteiskunnallisten yritysten kriteerit ja kehitettäisiin luotettavia menetelmiä arvioida yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Rahaston esikuvana toimi Iso-Britanniassa toteutunut rahastomalli.

Yhteiskunnallinen yrittäjyys ehdotettiin sisällytettäväksi osaksi yrittäjyyskasvatusta ja koulutusohjelmia. Yhteiskunnallisten yritysten akatemian perustaminen nähtiin keinoksi lisätä johtamiskoulutusta, erityisesti nuorille yrittäjille. Erillisen, vahvasti kansainvälisiin tutkimusverkostoihin ja -ohjelmiin kytkeytyvän, innovaatio-ohjelman käynnistämällä vahvistettaisiin yhteiskunnallisen yritystoiminnan innovaatioympäristöä.

*Yhteiskunnallisten yritysten Living lab* -projektin (Korhonen ym., 2013) pääta-voitteita olivat yhteiskunnallisen yritystoiminnan tunnettavuuden edistäminen ja tukirakenteiden kehittäminen yhteiskunnallisille yrityksille. Projektissa mallinnettiin yhteiskunnallisten yritysten käyttäjälähtöinen kehittämisympäristö

(tukirakenne) ja edistettiin sen toimintamahdollisuuksia. Kehittämisympäristö hahmottui kehämallina, jossa eri toimijat ja toiminnot kehittyvät ja kehittävät yhteiskunnallisten yritysten sektoria yhteistyössä.

Kehittämisympäristön kolme osa-aluetta kuvaavat yhteiskunnallisen yritystoiminnan keskeisiä tekijöitä: 1) yhteisöt, joihin kuuluvat erilaiset yrittäjä-, asiantuntija, tutkimus- ja kehittämissyhteisöt ja kehittämisverkostot, 2) liiketoiminnan tuki, erilaiset yhteiskunnallisen yrittäjyyden koulutuksen, valmennuksen ja liiketoiminnan kehittämisen tukikonseptit ja rahoitus sekä 3) brändi, jossa näkyvyys, mielikuvat yhteiskunnallisista yrityksistä ja tiedotus mahdollistavat asiakasymmärryksen lisääntymisen toimintamallista.

Osaaminen koottiin yhteiskunnallisten yritysten tukipalveluksi nimeltä *Kasvuhuone ja yhteiskunnallisen yritystoiminnan tutkimusverkosto ry FinSERN*. Brändin tunnettavuutta edistettiin yhteistyössä sektorin muiden toimijoiden kanssa. Orastavaan yhteiskunnallisen yritystoiminnan ekosysteemiin kuului myös *Suomen yhteiskunnallisten yrittäjien yhdistys SYY ry*, joka kokosi yhteen yhteiskunnallisia yrittäjiä ja niistä kiinnostuneita sekä tarjosi malliin pohjautuvaa yrittäjäkoulutusta.

Tarkasteltavana ajanjaksona työ- ja elinkeinoministeriö teetti HYVÄ-hankkeen yhteydessä vuonna 2010 selvityksen yhteiskunnallisten yritysten toimintamallista ja sen mahdollisuuksista yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisemisessa (Bland, 2010). Selvityksen teki isobritannialainen Jonathan Bland, joka oli itse ollut keskeisesti mukana toimintamallin kehittämisessä. Selvityksen painopiste oli hyvinvointialan palvelujen kehittäminen yhteiskunnan kannalta toivottavalla tavalla, eikä erityisryhmien työllistäminen ollut fokuksessa juuri muuten kuin työvoiman saatavuushaasteiden osana. Yhteiskunnallisen yrityksen ja sosiaalisen yrityksen erilaisuus ja toisistaan poikkeavat tavoitteet sen sijaan tuotiin selkeästi esille.

Sitra oli vuosina 2009–2012 aktiivisesti edistämässä yhteiskunnallisen yritys- ja rahoitusmallin kehittymistä. Sitran näkökulmaan yhteiskunnallisesta yrittäjyydestä liittyi ajatus markkinoiden hyödyntämisestä julkisten palveluiden järjestämisessä. Yhteiskunnalliset yritykset nähtiin myös keinona löytää kestävä rahoitus kolmannen sektorin organisaatioille. Suomen Lontoon instituutti ja Sitra käynnistivät selvityksen yhteiskunnallisesta yrittäjyydestä. (Karjalainen & Syrjänen, 2009.)

Yhteiskunnallisia yrityksiä rahoittavan rahaston toimintamallia ja toiminnan edellytyksiä Sitra selvitti yhdessä Eeran, Ajatushautomo Demos Helsingin, Helsingin diakonissalaitoksen, Helsingin kaupungin, Kuntaliiton ja Tapiola-yhtiöiden kanssa. Ehdotuksessa pyrittiin löytämään Suomeen soveltuvaa rahoitusrakennet-

ta, joka kannustaisi instituutioita ja yksilöitä hyvän tekemiseen sekä synnyttäisi että kehittäisi yhteiskunnallisia yrityksiä. Rahastoa ei sittemmin syntynyt. (Rove ym., 2011)

Yhteiskunnallisen yrityksen toimintamallin ja lainsäädännön kehittämisen tarvetta selvitettiin tarkemmin työ- ja elinkeinoministeriön *Yhteiskunnallisen yrityksen liiketoimintamallin kehittäminen* -työryhmässä (YTYRI-työryhmä) 21.6.2010–31.1.2011. Työryhmän mukaan yhteiskunnallisen yritystoiminnan kehittämiseksi oli tarvetta. Työryhmä näki, että yhteiskunnalliset yritykset voivat toimia nykyisten lakien ja yhteisömuotojen puitteissa. Työryhmän toimeksiantoon ei kuulunut ottaa kantaa sosiaalisten yritysten lainsäädännön kehittämiseen. Työryhmän loppuraportissa todettiin, että yhteiskunnalliset yritykset voivat toimia myös työmarkkinoille integroivina organisaatioina, mutta niillä ei ole sosiaalisten yritysten 30 prosentin työllistämiskiintiötä. Yhteiskunnallisten yritysten kehittämisen kannalta työryhmä näki tärkeänä uuden liiketoimintamerkin kehittämisen (Laiho ym. 2011). Liiketoimintamerkin perusteet kehitettiin erillisessä jatkotyöryhmässä ja uuden merkin hallinnoijaksi valittiin Suomalaisen Työn Liitto, joka julkisti Yhteiskunnallinen yritys -merkin 13.12.2011 (Suomalaisen Työn Liitto, i.a.).

Työpankkikokeilu käynnistyi vuonna 2009 sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön hankkeena. Työpankkikokeiluun osallistui 21 eri puolilla Suomea toimivaa osakeyhtiötä, työpankkia, jotka työllistivät työntekijöitä omaan tuotantoonsa, alihankintatöihin, vuokrasivat työntekijöitä ja työllistivät työntekijöitä suoraan asiakasyrityksiin. Tavoitteena oli integroida etupäässä heikossa työmarkkina-asemassa olevia henkilöitä työmarkkinoille ja löytää heille väylä työelämään. Työntekijät ohjautuivat työpankkiin vapaaehtoisesti TE-toimistoista, työvoiman palvelukeskuksista sekä aktivointia ja koulutusta tarjoavilta toimijoilta tai omatoimisesti.

Tarkoituksena oli hakea kokemuksia työpankkitoiminnasta uuden kustannustehokkaan valtakunnallisesti monistettavan yrityksissä toteutettavan työllistämismallin kehittämiseksi sekä antaa suosituksia työvoimapolitiikan kehittämiseksi. (Kuusi, 2017) Kokeilu kirjattiin pääministeri Jyrki Kataisen hallitusohjelmaan vuosiksi 2012–2015 (Valtioneuvosto, 2011), jolloin se samalla laajennettiin saatujen kokemusten perusteella valtakunnalliseksi. Työpankkikokeilua jatkettiin vielä vuodella yhdessä työ- ja elinkeinoministeriön kanssa ja se päättyi vuoden 2016 lopussa. Työpankkikokeilun päätavoitteena oli löytää kustannustehokas menetelmä edistää siirtymää pitkäaikaisesta työttömyydestä avoimelle työmarkkinalle. Kohderyhmän kokonaisuus ja painotus vaihtelivat kokeilun aikana, mutta osatyökykyiset henkilöt ja pitkäaikaistyöttömät olivat mukana koko kokeiluajan.

Kokeiluun valittujen toimijoiden piti käytännössä täyttää sosiaalisen yrityksen kriteerit, jolloin mukaan valikoitui pääsääntöisesti järjestötaustaisia välityömarkkinatoimijoita. Kokeilun ehtona ollut yritysmuotoisuus rajasi kuitenkin pois sellaiset yhdistys- tai säätiömuotoiset toimijat, jotka eivät olleet yhtiöittäneet tai olleet valmiita yhtiöittämään soveltuvaan osaan toiminnastaan. Mukaan valittuja toimijoita, työpankkiyrityksiä, tuettiin kolmivuotisella käynnistysavustuksella, vahvalla koulutuspanostuksella sekä jokaisesta toteutuneesta siirtymästä maksettulla, henkilön taustaan, siirtymäprosessiin ja avoimelle työmarkkinalle tehtyyn työsopimukseen perustavalla bonuksella.

ETLA arvioi työpankkikokeilun vaikutuksia selvityksessään (Asplund ym., 2017), jonka mukaan työpankin kautta avoimille työmarkkinoille työllistyneet olivat seuraavan vuoden lopussa noin 20 prosenttiyksikköä todennäköisemmin työllisenä kuin verokkiryhmä, mitä voidaan pitää merkittävänä tuloksena. Selvityksen mukaan työpankin vaikutus työllistymiseen vaikutti sulavan pois muutamassa vuodessa.

Kansanedustaja Tarja Filatov teki työministeri Lauri Ihalaisen pyynnöstä selvityksen välityömarkkinoista ja niiden kehittämistarpeista vuonna 2013. Erittäin kattavan selvityksen toimeksianto ei varsinaisesti sisältänyt yhteiskunnallisten tai sosiaalisten yritysten tarjoamien mahdollisuuksien arviointia. Tulevia kehittämismahdollisuuksia kuvatessaan Filatov kuitenkin viittaa Euroopan unionin tasolta tuleviin yhteiskunnallisen ja sosiaalisen yrittämisen sekä julkisten hankintojen lainsäädännön uudistamisen tuomiin mahdollisuuksiin.

Lappeenrannan teknillinen yliopisto (LUT) toteutti vuosina 2013–2014 Teke-sin rahoittaman tutkimuspainotteisen *Yhteiskunnallinen yrittäjyys innovatiivisessa arvonluonnissa* -projektin (SOCENT, 2013–2014). Projektin tavoitteena oli lisätä muun muassa ymmärrystä yhteiskunnallisen yrittäjyyden toimintaympäristöstä ja erityispiirteistä, tarjota osallistavaa innovaatiotukea yhteiskunnallisille yrityksille ja tuoda panos yhteiskunnallisten yritysten aineettoman pääoman kehittämisen ja hyödyntämisen tukemiseen tähtäävien politiikkojen ja strategioiden suunnitteluun. (Melkas ym., 2015)

Yhteiskunnallisten yritysten ja niitä edistävä ekosysteemi kehittyi rakennera-hastokauden aikana. Yhteiskunnallisten yritysten ekosysteemi muodostuu yritysten, yrittäjien, tutkimuksen, julkishallinnon sekä yhteisötalouden toimijoiden välille rakentuvista verkostoista.

## **Keskeisiä tapahtumia rakennerahastokaudella 2014–2020 – yhteiskunnallinen yritystoiminta vahvistuu**

Rakennerahastokauden ohjelma-asiakirjat eivät ensimmäistä kertaa sisältäneet mainintoja yhteisötalouden ja yhteiskunnallisen yritystoiminnan kehittämiseen liittyen. Ohjelmat eivät kuitenkaan sulkeneet pois yhteisötalouden ja yhteiskunnallisten yritysten kehittämistoimenpiteitä osana ohjelmista rahoitettuja hankkeita.

Vuonna 2014 perustettiin Arvoliitto ry, jonka tehtävänä on edistää yhteiskunnallisten yritysten menestystä Suomessa. Arvoliitto toimii yhteiskunnallisen yrittämisen asiantuntijana ja neuvojana, yhteiskunnallisten yritysten edunvalvojana, tiedon tuottajana ja yhteen kokoajana. Arvoliittoon kuuluu nykyään noin 70 jäsenyritystä. (Yhteiskunnallisten yritysten liitto ARVO ry, i.a.)

Tämän julkaisun taustalla oleva *Ilona – sosiaalinen yrittäjyys väylänä työelämään* -hanke (2018–2021) on yksi ohjelmakaudella käynnistyneitä Euroopan sosiaalirahastosta rahoitettuja hankkeita. Hankkeen taustalla oli viiden hankekumppanin, mutta myös laajemman verkoston huoli sosiaalisen yrityksen mallin hiipumisesta ilman korvaavan toimintamallin ottamista käyttöön. Varsinaista hanketta edelsi selvityshanke, jossa todennettiin toimintamallin tarve ja kehityspotentiaali. (Salmi, 2018). Hankkeessa lähdettiin hakemaan Suomen olosuhteisiin sopivia malleja ja käytäntöjä Euroopan eri maiden järjestelmistä ja kokemuksia. Työssä hyödynnettiin sekä laajaa, 35 maata kattavaa, yhteiskunnallisten yritysten ekosysteemien maakatsausraporttien ja niiden pohjalta tehdyn synteisiraportin tietopohjaa että eurooppalaisten sosiaalisten yritysten ja työhön integroivien yhteiskunnallisten yritysten verkostoja (Social firms Europe Cefec ja European network of social integration enterprises ENSIE), joita täydennettiin kahden hankekumppanin (Silta-Valmennusyhdistys ry ja Pääkaupunkiseudun Kierrätyskeskus Oy) osahankkeiden sekä kansainvälisen kumppanuushankkeen (belgialaisen Biehalin Tea for two -hanke) kokemuksilla. Hankkeessa kehitettävän toimintamallin osalta työ kytkeytyi jo aikaisessa vaiheessa Työ- ja elinkeinoministeriön yhteiskunnallisten yritysten strategiatyöhön ja strategian pohjaksi tehtyyn selvitykseen yhteiskunnallisten yritysten tilasta Suomessa (Kostilainen, 2020).

Muita laajempia yhteiskunnalliseen yritystoimintaan liittyviä kehittämishankkeita ovat Jyväskylän ammattikorkeakoulun koordinoima KEMUSOTE-hanke (Jyväskylän ammattikorkeakoulu, i.a.), jonka tavoitteena on vahvistaa kevytyrittäjien ja yhteiskunnallisten yritysten toimintaedellytyksiä, muutoskyvykkyyttä ja

työhyvinvointia sekä työurien pidentämistä sosiaali- ja terveystalvueluissa. Hankkeessa kehitetään osaamista sekä selvitetään, millaisia olisivat yhteiskunnallisille yrityksille sopivat työhyvinvointia tukevat palvelut ja miten osuustoimintamalli soveltuu haja-asutusalueiden sote-palvelujen tuottamiseen.

Helsingin yliopiston Ruralia-instituutti kehittää yhteisölähtöistä yhteiskunnallista yrittäjyyttä harvaanasutuilla alueilla. Kehittämistyön tavoitteena on edistää maaseudun kyläyhdistysten ja vastaavien toimijoiden uudenlaista yhteisölähtöistä palvelutoimintaa tukemalla yhteiskunnallisen yrittäjyyden aloittamiseen, edistämiseen ja kehittämiseen liittyviä prosesseja haja-asutusalueiden kylissä. (Yhteisölähtöinen yhteiskunnallinen yrittäjyys kylissä, i.a.)

Lapin ammattikorkeakoulu on tehnyt selvityksen yhteiskunnallisen yrityksen hautomotoiminnasta SYTYKE -hankkeessa, jossa samalla etsittiin verkostoja ja sitoutuneita toimijoita yhteiskunnallisten yritysten hautomotoimintaan Lapissa. (Alatalo ym., 2021)

*Lapin tuetun työllistymisen osuuskunta* -hankkeessa (Eduro-säätiö, 2019–2020) kehitettiin uudentyyppistä siirtymätyörakennetta mahdollistamaan tuetusti heikossa työmarkkina-asemassa olevien henkilöiden osaamisen kehittymistä, työelämään osallistumista ja siirtymistä avoimille työmarkkinoille. Hankkeessa kehitetty toimintamalli, Toimio-konsepti, perustuu kuntoutuksen, koulutuksen ja työn yhteensovittamiseen. Tavoitteena on työelämäintegraatiota edistävien tukien avulla yhdistää tekijöitä ja heille soveltuvia työtehtäviä. (Lehtola, 2020)

Osatyökykyisten työllistymisen nousi vahvasti näkyviin pääministeri Juha Sipilän hallituksen ohjelmassa (2015–2019). Yksi hallituksen kärkihankkeista oli *Osatyökykyisille tie työelämään (OTE)*, joka toteutettiin vuosina 2015–2018. Hankkeen tehtävänä oli vahvistaa osatyökykyisten asemaa työmarkkinoilla sekä työssä jaksamisen että työllistymisen osalta mm. muuttaa työelämän asenteita monimuotoisuutta kohtaan myönteisemmiksi. (Mattila-Wiro & Tiainen, 2019)

Kärkihanke nosti esille osatyökykyisyyden laajuuden todetessaan, että jopa 1,9 miljoonalla työikäisellä suomalaisella on jokin pitkäaikaissairaus tai vamma ja että heistä kolmannes (noin 600 000 henkilöä) arvioi sairauden tai vaman vaikuttavan työhön tai työmahdollisuuksiin. OTE-kärkihanke onnistui nostamaan osatyökykyisten työllisyysastetta ja muutenkin vaikuttamaan sekä työelämän asenteisiin että palvelujen saatavuuteen. Hankkeessa ei suoranaisesti kohdistettu toimenpiteitä yhteiskunnallisen yrittämisen osa-alueelle, mutta erityisesti osana sitä toteutetun, Tuija Oivon ja Raija Kerättären tekemän, sel-

vityksen (Oivo & Kerätär, 2018) kanssa siinä luotiin pohjaa seuraavan hallituksen ohjelmalle ja entistä tarkemmille kirjauksille osatyökykyisten henkilöiden työllistämisen menetelmistä ja muodoista, mukaan luettuna yhteiskunnalliset yritykset.

Oivon ja Kerättären selvitys oli varsin laaja, kattaen palvelut ja palvelujärjestelmän, etuudet, työmarkkinat sekä kaikkien näiden eri tasot lainsäädännöstä toimeenpanoon. Erityisesti vaikeimmassa työmarkkinatilanteessa olevat pitkäaikaistyöttömät ja heidän työllistymisensä edistämiseksi tarvittavat toimenpiteet ja palvelut olivat selvityksen kohteina. Selvityksessä tehtiin useita ehdotuksia osatyökykyisten työllistymisen edistämiseksi. Keskeisin näistä ehdotuksista oli hallintorakenteiden ja hallituskauden ajanjaksot ylittävä työkykyohjelma. Selvityksen tekijät ehdottivat myös yhteiskunnallisten yrityksen strategian luomista ja vauhditusohjelman käynnistämistä julkisten hankintojen avulla tapahtuvan työllistämisen edistämiseksi. Kaikki nämä ehdotukset siirtyivät lähes sellaisenaan Antti Rinteen ja sittemmin Sanna Marinin hallituksen ohjelmiin.

Sanna Marinin hallitus päätti budjettiriihessä syyskuussa 2020, että Suomeen luodaan systemaattinen, tavoitteellinen ja liiketoimintaperusteinen välityömarkkinatoimija käyttäen esimerkkeinä Ruotsin Samhall-yhtiöstä saatuja kokemuksia sekä työpankkikokeilun tuloksia. Tarkoituksena on vahvistaa osatyökykyisten ja muiden vaikeassa asemassa olevien henkilöiden mahdollisuuksia siirtyä avoimille työmarkkinoille tarjoamalla tuettu työpaikka sekä avoimille työmarkkinoille siirtymiseen tarvittava koulutus ja muu tuki. Tavoitteena on myös edistää vammaisten oikeutta palkkatyöhön ja tarjota riittävän pitkäkestoinen työpaikka niille, joiden kohdalla työskentely avoimilla työmarkkinoilla ei toteudu. Työministeri Tuula Haatainen nimitti Hannu Mäkisen tekemään selvityksen määrittelemään Suomen mallin sisältö, toiminnan organisoiminen, rahoitusmuodot ja muut toimeenpanojärjestelyt. Toiminnan käynnistäminen ja vakiinnuttaminen on tarkoitus sisällyttää osaksi Suomen kestävän kasvun ohjelmaa. Toimijan, työnimeltään Välittäjä Oy, perustaminen vahvistettiin hallituksen puoliväliriihessä huhtikuussa 2021 ja sitä koskevan lain tavoitteena on, että toiminta käynnistyy viimeistään vuonna 2022. (Valtioneuvosto, 2021.)

Työnimi Välittäjä Oy:n on tarkoitus keskittyä vaikeimmassa asemassa oleviin osatyökykyisiin, jotka TE-toimistot osoittaisivat lakiin ehdotetut perusteet täyttävien joukosta. Tässä toiminta on hyvin samankaltainen kuin Ruotsissa Samhall AB:n kohdalla. Toiminnan on selvityksen perusteella tarkoitus jakautua palveluja liiketoimintaan, joista jälkimmäinen tulisi toimimaan hyvin samankaltaisesti kuin työhön integroiva yhteiskunnallinen yritys.

Alla olevassa taulukossa on kuvattu lyhyesti keskeisiä tapahtumia kultakin rakennerahastokaudelta. Toisessa sarakkeessa on annettu arvio tapahtumista ja kuvattu niiden tilanne vuonna 2021.

**Taulukko 1. Rakennerahastokausien keskeiset tapahtumat yhteiskunnallisen yrittäjyyden kehittymisen näkökulmasta.**

	<b>Keskeisiä tapahtumia</b>	<b>Arvio ja tilanne vuonna 2021</b>
Rakennerahastokausi 1 1995-1999	(Pien)osuuskuntien toiminnan edistäminen	(Pien)osuuskuntia on ja uusia syntyy edelleen, yritysmuoto on kuitenkin suhteellisen marginaalinen
Rakennerahastokausi 2 2000-2006	Laki sosiaalisista yrityksistä Sosiaalisen yrityksen käsitteen käyttö yleistyy Yhteisötalouden käsite yleistyy Lukuisia hankkeita, aloitteita ja julistuksia, mm. Equal-ohjelma, Sosiaalisten Yritysten Forum (SYFo), Kasvujulistus	Voimassa vuodesta 2003 alkaen, ollaan kumoamassa. Yhteiskunnallisen yrityksen käsite tullut tilalle Yhteisötalouden käsite ei ole yleistynyt Hitaasti etenevä muutos, ei juurikaan pysyviä tuloksia.
Rakennerahastokausi 3 2007-2013	Välityömarkkinoiden kehittyminen Hankkeita mm. Yhteinen yritys, Living LAB Ison-Britannian malli tarkastelussa FinSERN YTYRI Työpankkikokeilu	Välityömarkkinatoimijoiden yhteistyöryhmän toiminta FinSERN-tutkijaverkosto
Rakennerahastokausi 4 2014-2020	OTE-kärkihanke Marinin hallitusohjelman kirjaukset Selvitys osatyökykyisten Suomen mallista Yhteiskunnallisten yritysten strategia Hankkeita: ILONA, KEMUSOTE, SYTYKE	Työnimi Välittäjä Oy Yhteiskunnallisten yritysten osaamiskeskus

Taulukossa 1 on kuvattu lyhyesti keskeisiä yhteiskunnallisten yritysten toimintamallin tapahtumia kultakin rakennerahastokaudelta. Toisessa sarakkeessa on annettu arvio tapahtumista ja kolmannessa sarakkeessa kuvattu niiden tilanne vuonna 2021. Suomessa yhteiskunnallisten yritysten kehittymiseen ovat koko tarkastelujaksolla vaikuttaneet voimakkaasti osatyökykyisten työllistämiseen liittyvät tarpeet ja haasteet. Vaikka kehitys on ollut hidasta, on eri vaiheissa tehty



monia oikeansuuntaisia asioita, joiden pohjalta kehitystyön vauhdittaminen on nykytilanteessa mahdollista.

## **Yhteiskunnallisten yritysten toimintamalli**

Yhteiskunnallinen yritystoiminta on tullut mukaan yhteiskunnalliseen keskusteluun ympäri maailmaa sekä tutkimus- ja kehittämistyön kohteeksi viimeisten vuosikymmenten aikana. Erilaiset yhteiskunnallisen yritystoiminnan muodot ovat Suomessakin tasapainottaneet ja tasoittaneet markkinoiden sekä julkisen sektorin epäonnistumisista aiheutunutta eriarvoisuutta ja epätasapainoa sosiaalisessa sekä taloudellisessa kehityksessä (Kostilainen, 2019). Suomessa yhteiskunnallisen yritystoiminnan perinteinen ilmenemismuoto yhteisötalous on ollut vahvaa. Suomessa yhteiskunnallisen yritystoiminnan liiketoimintamallin kehittämisen keskeisiä motiiveja ovat olleet työllisyyteen liittyvät kysymykset sekä julkisen palvelutuotannon uudistaminen. Yhteiskunnallisessa yritystoiminnassa onkin nähty yhdistyvän innovatiivisella tavalla taloudellisesti kestävä yritystoiminta ja sosiaalisen muutoksen aikaansaaminen. Palveluiden käyttäjien tarpeiden kuuleminen ja käyttäjien ottaminen mukaan palveluiden tuottamiseen ovat yhteiskunnallisen yritystoiminnan keskiössä. Yhteiskuntapoliittisessa keskustelussa yhteiskunnallinen yritystoiminta yhdistyykin ihmisten ja yhteisöjen toimintakyvyn ja sosiaalisen osallisuuden edistämiseen.

Suomessa ymmärrys erilaisista yhteiskunnallisista yrityksistä on vielä kehittyvää. Yhteiskunnallisia yrityksiä ja niiden tuottamia hyötyjä on Suomessa tutkittu varsin vähän. Erityisesti yhteiskunnallisten yritysten asema osana hyvinvointi- ja työllisyyspolitiikkaa on hapuilevaa. Suomesta on puuttunut kansallinen näkemys ja strategia yhteiskunnallisten yritysten asemasta osana hyvinvointipalvelujen uudistusta. Yhteiskunnallisen yrittäjyyden tunnettavuus myös niiden toimijoiden keskuudessa, jotka tosiasiallisesti toimivat mallin mukaisesti on suhteellisen vähäistä erityisesti työllistymistä tukevalla toimialalla.

Kahden viime vuosikymmenen aikana uusien organisaatiomuotojen ja mallien kehittäminen ja leviäminen ovat kuitenkin laajentaneet käsitystämme siitä, mitä yhteiskunnalliset yritykset ja yhteisötalous tarkoittavat. Erityisesti alamme tunnustaa sen roolin sellaiseen kestäväan kasvuun tai siirtymään liittyvän sosiaalisen muutoksen edistämisessä, jonka ytimenä ovat osallisuuden, tasapuolisuuden ja vastuun periaatteet. Yhteisötaloudella ja yhteiskunnallisilla yrityksillä voi olla vahva asema Yhdistyneiden Kansakuntien asettamien kestäväan kehityksen tavoitteiden saavuttamisessa.

## LÄHTEET

- Alatalo, M., Sammalkangas, J., & Tapaninen, M. (14.4.2021). Yhteiskunnallinen yrittäjyys osana turvallisuutta. *Lumen – Lapin ammattikorkeakoulun verkkolehti*, (2). <https://blogi.eoppimispalvelut.fi/lumenlehti/2021/04/14/yhteiskunnallinen-yrittajyys-osana-turvallisuutta/>
- Arajärvi, P. (2007). *Sosiaalisten yritysten kasvujulistus*. Sosiaalisen yrittäjyyden kansallinen teematyö. Kuntamarkkinat 12.-13.9.2007, Helsinki.
- Asplund, R., Kauhanen, A., & Vanhala, P. (2017). *Työpankki välittäjänä ja työllistäjänä – Työpankkien toiminnan vaikuttavuuden tarkennettu arviointi*. ETLA Raportit No 75. <https://pub.etla.fi/ETLA-Raportit-Reports-75.pdf>
- Bland, J. (2010). *Yhteiskunnallinen yritys - ratkaisuja 2000-luvun haasteisiin Ison-Britannian malli ja sen kokemukset*. (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 22/2010). Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Euroopan sosiaalirahasto: ohjelma-asiakirja (SPD) 1995–1999. Tavoite 3, Suomi*. (1995) (Työhallinnon julkaisu, nro 86). Työministeriö.
- Grönberg, V., & Kostilainen, H. (2012). *Sosiaalisten yritysten tila ja tulevaisuus: Yhteinen yritys -hanke: loppuraportti*. (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 12/2012). <https://tem.fi/documents/1410877/3342347/Sosiaalisten+yrittysten+tila+ja+tulevaisuus+12032012.pdf>
- HE 93/2018. Hallituksen esitys eduskunnalle laeiksi julkisista rekrytointi- ja osaamispalveluista, alueiden kehittämisen ja kasvupalveluiden rahoittamisesta ja yksityisistä rekrytointipalveluista sekä eräiden niihin liittyvien lakien muuttamisesta [Luonnos 5.5.2017].
- Juntunen, T., & Lappalainen, H. (2007). *Euroopan sosiaalirahaston (ESR) osarahoittaman Equal-yhteisöaloiteohjelman arviointi 2. hakukierroksen toimeenpanosta*. Työministeriö 2007.
- Jyväskylän ammattikorkeakoulu. (i.a.). KEMUSOTE. Saatavilla 3.8.2021 <https://www.jamk.fi/fi/Tutkimus-ja-kehitys/projektit/kemusote/tietoa-projektista/>
- Karjalainen, A. & Syrjänen, E. (2009). *Onko Suomessa yhteiskunnallisia yrityksiä?* Suomen Lontoon instituutti. Saatavilla 3.8.2021 [https://issuu.com/finnish-institute/docs/yhteiskunnallinen\\_yrittajyys\\_final](https://issuu.com/finnish-institute/docs/yhteiskunnallinen_yrittajyys_final)
- Korhonen, U., Vanhapiha, E., Karjalainen, J., Kostilainen, H., Ahonen, K., & Karinsalo, R. (2013). *Yhteiskunnallisten yritysten Living Lab -tutkimallia rakentamassa*. (Diakonia-ammattikorkeakoulun julkaisuja. C Raportteja 30). Diakonia-ammattikorkeakoulu,
- Kostilainen, H. (2019). Finding a niche: social enterprises and the public service reform in Finland [Dissertation, the University of Eastern Finland]. (Publications of the University of Eastern Finland. Dissertations in Social Sciences and Business Studies, no 196). <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-3072-9>
- Kostilainen, H. (2020). *Yhteiskunnalliset yritykset Suomessa*. (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2020:10). Työ- ja elinkeinoministeriö. <http://www.urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-497-6>
- Kostilainen, H., & Pättiniemi, P. (2015). Yhteiskunnallisen yritystoiminnan monet kasvot. Julkaisussa H. Kostilainen, & P. Pättiniemi (toim.). *Yhteiskunnallisen yritystoiminnan monet kasvot. FinSERN:in 14.11.2013 järjestämän tutkimuskonferenssin julkaisu* (s. 13–19). (Diakonia-ammattikorkeakoulun julkaisuja. C Katsauksia ja aineistoja 42). Diakonia-ammattikorkeakoulu. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-493-254-7>
- Kuusi, A. (2017). *Raportti työpankkikokeilusta*. Sosiaali- ja terveysministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3885-4>
- L 1351/2003 Laki sosiaalisista yrityksistä 30.12.2003/1351. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20031351>
- Laiho, U.-M., Grönberg, V., Hämäläinen, P., Stenman, J., & Tykkyläinen, S. (2011). *Yhteiskunnallisen yrityksen toimintamallin kehittäminen*. (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja i 4/2011). Työ- ja elinkeinoministeriö.

- Lehtola, P. (10.12.2020). *Toimio – Uusi tapa työllistää ja työllistyä. Osatyökykyisten kyvyt*. Saatavilla 29.1.2021 <https://www.eduro.fi/wp-content/uploads/lehtola-toimio-konsepti2020.pdf>
- Mattila-Wiro, P., & Tiainen, R. (2019). *Kaikki mukaan työelämään: Osatyökykyisille tie työelämään (OTE) kärkihankkeen tuloksia ja suosituksia*. (Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2019:25). Sosiaali- ja terveysministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-4056-7>
- Melkas, H., Puumalainen, K., Sjögrén, H., Syrjä, P., Konsti-Laakso, S., Koskela, V., Oikarinen, T., & Tykkyläinen, S. (2015). *Yhteiskunnallinen yrittäjyys innovatiivisessa arvonluonnissa*. (Tutkimusraportit – Research Reports No. 39). Lappeenrannan teknillinen yliopisto. [https://www.lut.fi/c/document\\_library/get\\_file?groupId=10633&uuid=72bedabc-2910-4375-8b48-1d9c9d0038e1](https://www.lut.fi/c/document_library/get_file?groupId=10633&uuid=72bedabc-2910-4375-8b48-1d9c9d0038e1)
- Oivo, T., & Kerätär, R. (2018). *Osatyökykyisten reitit työllisyyteen – etuudet, palvelut, tukitoimet*. (Raportteja ja muistioita 43/2018). Sosiaali- ja terveysministeriö. <http://www.urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3997-4>
- Pöyhönen, E., & Grönberg, V. (toim.). (2004). *Sosiaaliset yritykset osaksi valtavirtaa. Sosiaalista yritystoimintaa koskevat kehittämisuositukset*. Julkistettu Sosiaalisten yritysten kansallisen teematyön päätöseminaarissa 17.12.2004. Stakes, Euroopan sosiaalirahasto.
- Pöyhönen, E., Hänninen, E., Merenmies, J., Lilja, I., Kostilainen, H., & Mankki, J. (2010). *Sosiaaliset ja yhteiskunnalliset yritykset. Uuden talouden edelläkävijöitä?* [Julkaisematon käsikirjoitus]. Yhteinen yritys -hanke.
- Rove, K., Floman, E. & Malmivirta, M. (2011). *Yhteiskunnallisen yrittämisen rahastomalli*. Eera Oy.
- Salmi, E. (2018). *Ilona – sosiaalinen yrittäjyys väylänä mielekkääseen työhön*. Silta-Valmennusyhdistys ry. [https://www.siltavalmennus.fi/wp-content/uploads/2018/05/ILONA\\_sosiaalinen\\_yritt%C3%A4jyys2018.pdf](https://www.siltavalmennus.fi/wp-content/uploads/2018/05/ILONA_sosiaalinen_yritt%C3%A4jyys2018.pdf)
- Sosiaalisen yritystoiminnan forum (2005). *Manifesti Sosiaalisen yritystoiminnan edistämiseksi Suomessa*. Suomalaisen Työn Liitto (i.a). *Yhteiskunnallinen yritys*. Saatavilla 3.8.2021 <https://suomalaintyoy.fi/yrityksille/yhteiskunnallinen-yritys>
- Työ- ja elinkeinoministeriö. (2008). Manner-Suomen ESR-ohjelma-asiakirja 2007–2013: EU:n alueellinen kilpailukyky- ja työllisyystavoite.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. (2014). *Kestävää kasvua ja työtä 2014–2020 - Suomen rakennerahasto-ohjelma*. [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/fin/atlas/programmes/2014-2020/finland/2014fi16m2op001](https://ec.europa.eu/regional_policy/fin/atlas/programmes/2014-2020/finland/2014fi16m2op001)
- Uusikylä, P., Virtanen, P. & Kuoppala, M. (2000). *Kohti tiedon, työllisyyden, osaamisen, yrittäjyyden ja tasa-arvon eurooppalaista Suomea? Ex ante -arviointi Suomen ESR-viitekehyksestä ja Tavoite 3-ohjelmasta vuosille 2000–2006*. (ESR-julkaisut, 59). Työministeriö.
- Valtioneuvosto. (13.4.1995). Pääministeri Paavo Lipposen hallituksen ohjelma. <https://valtioneuvosto.fi/-/66-paaministeri-paavo-lipposen-hallituksen-ohjelma>
- Valtioneuvosto. (2011). Pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelma 22.6.2011 Saatavilla 3.8.221 <https://valtioneuvosto.fi/-/72-katainen-hallitusohjelma>.
- Yhteiskunnallisten yritysten liitto ARVO ry (i.a). *Mikä on Arvoliiitto?* Saatavilla 3.8.2021 <https://arvoliiitto.fi/mika-on-arvoliiitto/>
- Yhteisölähtöinen yhteiskunnallinen yrittäjyys kylissä (YTYÄkylä). (i.a) <https://researchportal.helsinki.fi/fin/projects/community-based-social-entrepreneurship-in-rural-villages>. Saatavilla 3.8.2021

Jukka Lindberg & Harri Kostilainen

# YHTEISÖTALOUS JA YHTEISKUNNALLINEN YRITTÄJYYS – ARVIOITA KANSAINVÄLISISTÄ MALLEISTA

## **Yhteiskunnalliset yritykset ja niiden ekosysteemit**

Tässä artikkelissa kuvataan ja arvioidaan työhön integroivien yhteiskunnallisten yritysten ja niiden ekosysteemien kansainvälisiä, suomalaiseseen yhteiskuntaan hyödynnettävissä olevia toimintamalleja ja hyviä käytäntöjä.

Artikkelin alussa tehdään katsaus työhön integroivan yhteiskunnallisen yrityksen mallin syntyhistoriaan ja mallin kehityksen kannalta oleellisiin ja sitä selittäviin globaaleihin ja eurooppalaisiin yhteiskunnallisiin liikkeisiin. Tarkastelua syvennetään Euroopan unionin asiaan liittyvän politiikan ja ohjelmien sekä toimijoiden keskeisten eurooppalaisten verkostojen kuvaamisella.

Seuraavaksi tarkastellaan työhön integroivan yhteiskunnallisen yrityksen määritelmää ja sijoittumista eurooppalaisissa yhteiskunnissa ja yhteisötaloudessa. Analyysia tarkennetaan maakohtaisen klusteroinnin avulla ja esitellään eri klustereista meillä hyödyntämiskelpoisen tuntuisia toimintamalleja ja käytäntöjä. Tässä yhteydessä arvioidaan myös eri toimialojen merkitystä ja niiden tarjoamia mahdollisuuksia työhön integroiville yhteiskunnallisille yrityksille.

Lopuksi tehdään lyhyt yhteenveto ja annetaan ehdotuksia jatkossa tehtävien selvitysten ja hankkeiden pohjaksi. Kansainvälisiin malleihin palataan kirjan kolmannessa osassa, jossa malleja hyödynnetään ehdotuksessa työhön integroivien yritysten toimintaympäristön parantamiseksi Suomessa.

Näemme työhön integroivat yhteiskunnalliset yritykset kolmen kansainvälisen kehityssuuntauksen leikkauksena. Malli on samanaikaisesti kestävä kehityksen, yhteisötalouden ja työelämäintegraation keskiössä. Tässä korostuu työhön integroivan yhteiskunnallisen yrityksen hybridisyys.

## **Kestävän kehityksen tavoitteet ja osallisuus työelämään**

YK:n jäsenmaat sopivat syyskuussa 2015 kestävän kehityksen tavoitteista ja toimintaohjelmasta, joiden on tarkoitus ohjata maailman kehityssponsisteluja vuoteen 2030. Kestävän kehityksen tavoiteohjelma (Agenda 2030) tähtää äärimmäisen köyhyyden poistamiseen sekä ympäristön, talouden ja ihmisen tasavertaisesti huomioivaan kestäväan kehitykseen. Kantava periaate on, ettei ketään jätetä kehityksessä jälkeen (United Nations, i.a.).

Kestävän kehityksen 17 tavoitteesta suuri osa liittyy jollain tavoin vaikeasti työllistyvien tai työelämästä syrjäytyneiden henkilöiden tilanteeseen. Keskeisiä ovat tavoitteet 3, 4 ja 10. Niissä päämääräksi asetetaan terveellisen elämän ja hyvinvoinnin takaaminen kaikenikäisille, avoin, tasa-arvoinen ja laadukas koulutus sekä elinikäiset oppimismahdollisuudet kaikille ja eriarvoisuuden vähentäminen maiden sisällä ja niiden välillä. (Ulkoministeriö, i.a.)

Oleellisin tavoite on numero 8, jossa päämääräksi asetetaan kaikkia koskevan kestävän talouskasvun, täyden ja tuottavan työllisyyden sekä säällisten työpaikkojen edistäminen. Valtioneuvoston selonteon kestävän kehityksen globaalien toimintaohjelman, Agenda 2030:n ”Kestävän kehityksen Suomi – pitkäjänteisesti, johdonmukaisesti ja osallistavasti”, kohdassa 2.3 todetaan: ”Lisätään merkittävästi osatyökykyisten työllistymistä ja työssä pysymistä. Toteutetaan hallituksen kärkihanke Osatyökykyisille tie työelämään, jonka tavoitteena on, että osatyökykyiset ja työelämän ulkopuolella olevat ihmiset jatkavat työelämässä tai työllistyvät avoimille työmarkkinoille. Tämä parantaa osatyökykyisten yhdenvertaisuutta ja usein myös elämänlaatua. Tämä toimenpide edistää myös yhteiskunnan tuottavuutta.” (Valtioneuvoston kanslia, 2017).

## **EU:n sosiaalisten oikeuksien pilari**

Euroopan unionin vuonna 2017 julkistama Euroopan sosiaalisten oikeuksien pilari tähtää uusien ja tehokkaampien oikeuksien tarjoamiseen kansalaisille. Silällä on kolme päämäärää: yhtäläiset mahdollisuudet ja pääsy työmarkkinoille, oikeudenmukaiset työolot sekä sosiaalinen suojelu ja osallisuus. Pilari toimii pohjana unionin sosiaali- ja työllisyyspolitiikalle. Sen kolmeen pääluokkaan jaetut 20 periaatetta määrittävät kansalaisten oikeudet yhdenvertaiseen ja turvalliseen osallisuuteen yhteisössä sekä myös työelämässä. (Euroopan komissio, i.a.-a.)

Yhtenä merkittävänä osana osallisuuden ja yhdenvertaisten oikeuksien toteutumisesta Euroopan unionissa pidetään yhteisötaloutta. Käsite kattaa sellaisia kaupallisilla ja liiketoiminnallisilla markkinoilla toimivia yhteisöjä, joiden ensisijainen tavoite ei ole voiton tuottaminen omistajille. Tällaisia yhteisöjä voivat olla esimerkiksi järjestöt, yhdistykset, säätiöt, osuuskunnat ja yhteiskunnalliset yritykset. (Euroopan komissio, i.a.-b.)

## **EU-politiikka ja ohjelmat**

Kaikkein keskeisin eurooppalainen avaus yhteisötalouden kehittämiseksi on ollut Social business initiative (SBI, ”yhteisötalouden aloite”), jonka Euroopan komissio esitteli vuonna 2011 (Euroopan komissio, i.a.-b.). Kyseessä oli EU-tason toimintasuunnitelma, jossa konkreettisilla toimenpiteillä pyrittiin edistämään yhteiskunnallisten yritysten toimintaedellytyksiä. Taustalla oli komission halu rakentaa vahvaa ja kilpailukykyistä markkinataloutta, jossa samalla voimakkaasti torjuttaisiin syrjäytymistä ja köyhyyttä. Yhteisötalous ja yhteiskunnalliset yritykset nähtiin toimijoina, jotka pystyisivät ratkaisemaan yhteiskunnallisia ongelmia innovatiivisesti ja tehokkaasti. Aloitteessa yhteiskunnallisten yritysten toimintamahdollisuuksien edistäminen jaettiin kolmeen kategoriaan: rahoitusmahdollisuuksien kehittämiseen, näkyvyyden ja tunnettuuden parantamiseen ja lainsäädännön kehittämiseen.

Social business iniciativien jälkeen on toteutettu useita seurantatoimia. Esimerkiksi yhteisötalouden ja yhteiskunnallisten yritysten asiantuntijaryhmä GECES ja komission teettämät tutkimukset ovat tuottaneet merkittävää lisätietoa yhteiskunnallisten yritysten vaikutuksista ja mahdollisuuksista.

Viime vuonna Social business iniciativien vaikutuksesta tehtiin arviointiraportti (Haarich ym., 2020). Raportissa selvitettiin yhteiskunnallisten yritysten ja yhteisötalouden sekä niiden toimintaympäristöjen kehittymistä kansallisella ja EU-tasolla. Raportin mukaan Social business iniciativella ja sen jatkotoimilla on ollut merkittäviä vaikutuksia yhteiskunnallisten yritysten ja yhteisötalouden sääntely- ja institutionaalisiin toimintaympäristöihin. Erityisesti näkyvyys, hyväksyttävyyys ja ymmärtäminen on parantunut. Myös yhteiskunnallisten yritysten pääsy julkiseen ja yksityiseen rahoitukseen on helpottunut. Kuitenkin raportissa korostui EU:n politiikan ja rahoituksen merkitys yhteisötalouden ekosysteemien vahvistamisen keskeisenä veturina. Nykyinen toiminta keskittyy viiteen pääkohtaan: (1) rahoituksen saatavuus, (2) markkinoille pääsy, (3) toiminnan yleiset puitteet, (4) sosiaaliset innovaatiot, teknologiat ja uudet liiketoimintamallit sekä (5) kansainväliset suhteet.

Tällä hetkellä EU:ssa on valmisteilla yhteisötaloutta koskeva EU:n toimintasuunnitelma, joka tullaan julkaisemaan vuoden 2021 viimeisellä kvartaalilla.

## **Eurooppalaiset verkostot**

Euroopassa toimii kolme työhön integroivia yhteiskunnallisia yrityksiä ja niiden kaltaisia toimijoita yhteen kokoavaa järjestöä. Järjestöt ovat viime aikoina kehittäneet sekä omia jäsenverkostojaan ja toimintaansa kuin myös yhteistä eurooppalaista vaikuttamistoimintaansa. Alla on lyhyt kuvaus näistä kolmesta järjestöstä.

Euroopan sosiaalisten yritysten ja osuuskuntien yhteisö *Cefec* (The confederation of European social firms, employment initiatives and social cooperatives) on perustettu 1990 (Cefec, i.a). Järjestön toiminta on käynnistynyt Keski- ja Etelä-Euroopan sosiaalisten osuuskuntien ja mielenterveysongelmia kohdanneiden henkilöiden osallisuuden ja työllisyyden edistämiseksi. Näillä mailla ja niiden toimintamalleilla on edelleen vahva asema Cefecissä, mutta siinä on jäseniä lähes kaikista Euroopan unionin maista ja myös sen toiminnallinen fokus on huomattavasti laajentunut, kattaen nykyisin hyvin vahvasti mm. maahanmuuttajien ja pakolaisten työllistymisen tukemisen.

Cefec toimii erittäin aktiivisesti alueellisten, kansallisten ja kansainvälisten hankkeiden kautta. Järjestöllä on vahvat näytöt hankekonsortioiden kokoamisesta ja johtamisesta. Useimmissa hankkeissa näkyy Cefecin lähtökohdista johtuen syrjäytymisvaarassa olevien henkilöiden ja henkilöryhmien voimaannuttamisesta ja osallistamisesta.

Euroopan sosiaalisen integraation yritysten verkosto *ENSIE* (The European network of social integration enterprises), perustettiin vuonna 2001 (ENSIE, i.a). Järjestön toiminnan pääpaino on työhön integroivien yhteiskunnallisten yritysten verkostojen ja järjestöjen edustaminen, tukeminen ja kehittäminen Euroopassa. ENSIEn tavoitteena on vahvistaa työhön integroivia yhteiskunnallisia yrityksiä ja niiden valtakunnallisia ja alueellisia järjestöjä keskinäisen tietojenvaihdon, yhteistyön ja kumppanuuksien avulla edistäen hyvien käytäntöjen, tutkimustulosten ja uusien sovellusten leviämistä verkostoissa.

ENSIE pyrkii aktiivisesti osallistumaan sosiaalisen syrjäytymisen torjunnan eurooppalaisen politiikan määrittelyyn kaikilla Euroopan tasoilla, mm. kehittämällä tiivistä yhteistyötä muiden yhteisötaloudessa toimivien eurooppalaisten verkostojen kanssa. Samalla se edistää lainsäädännöllistä tietojenvaihtoa eurooppalaisen, kansallisen ja paikallisen tason välillä synergisten tulosten saavuttamiseksi.

*RREUSE* on uudelleenkäytön, kunnostamisen ja kierrätyksen sekä kiertotalouden toimialalla toimivien yhteiskunnallisten yritysten kansainvälinen järjestö, joka on perustettu 2001 (RREUSE, i.a). RREUSEn tavoitteena on edistää kiertotalouden hyvien käytäntöjen ja innovaatioiden leviämistä sekä tuottaa taloudellista, yhteiskunnallista ja ekologista arvoa paikallisyhteisöille. Yhtenä tavoitteena on myös tukea kaikkien haavoittuvimmassa asemassa olevien henkilöiden osallisuutta ja työllisyyttä.

## **Työhön integroivat yhteiskunnalliset yritykset eri toimintaympäristöissä**

EU:n määritelmä yhteiskunnalliselle yritykselle

Yhteiskunnalliselle yritykselle on Euroopan unionissa yhteisesti hyväksytty määritelmä, jonka mukaan kyseessä on yritys, jonka toiminta perustuu yhteiskunnallisen hyvän tai lisäarvon tuottamiseen, jonka voitosta pääosa (yli puolet) palautetaan yhteiskunnallisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja jonka organisaattiorakenne on demokraattinen ja yrityksen yhteiskunnallisia tavoitteita tukeva. Yhteiskunnallisten yritysten neljänä päätehtävänä pidetään a) työhön integrointia, b) sosiaalipalvelujen tuottamista, c) heikossa asemassa olevien alueiden kehittämistä sekä d) muuta yhteiskunnallisen hyödyn tuottamista, kuten ympäristönsuojelua tai kierrätystä. (Kostilainen, 2020.)

Yhteiskunnallisen yrityksen määritelmä on sinänsä varsin selkeä ja laajasti hyväksytty eri puolilla Eurooppaa. Suurin epämääräisyys liittyy työhön integroivan yhteiskunnallisen yrityksen käsitteeseen ja sen osittaiseen limittymiseen sosiaaliseen yritykseen. Suomessa epäselvyyttä aiheuttaa englanninkielisen termin ”social” kääntymisen sekä sanoilla sosiaalinen että yhteiskunnallinen. Suomalaisen lainsäädännön sosiaalinen yritys ei lähtökohtaisesti ole sama asia kuin työhön integroiva yritys, sillä lainsäädännöstä ja rekisteröinnin vaatimuksista puuttuvat työllistämismääräyksiä lukuun ottamatta kaikki yhteiskunnalliselle yritykselle asetettavat kriteerit. Työhön integrointi ei toisaalta ole toimiala tai liikeidea. Jokainen työhön integroiva yhteiskunnallinen yritys toimii siten jollakin toimialalla tai useammalla ja usein myös toimiala on yhteiskunnallista arvoa tuottava.

Yhteiskunnallinen ja osuustoiminnallinen yrittäminen ovat erillisiä kokonaisuuksia, ja niiden välinen suhde vaihtelee maasta toiseen. Yleistäen voi sanoa, että eteläeurooppalaisessa kontekstissa tyypillisin työhön integroiva yhteiskunnal-



lisen yrityksen toimintamuoto on sosiaalinen osuuskunta (mm. Italia, Kreikka). Osuuskuntapohjaisia työhön integroivia yhteiskunnallisia yrityksiä on kuitenkin ainakin kaikissa länsieurooppalaisissa maissa, ja esimerkiksi Ruotsissa on näkyvissä tällaisten yritysten määrän lisääntymistä.

## **Yhteiskunnallisen yrityksen mallin historia ja toiminta-ajurit eri maissa**

Yhteiskunnallisten yritysten juuret ovat vahvasti yhdistyksissä, keskinäisen avun järjestöissä, osuustoiminnassa ja vapaaehtoistoiminnassa. Toiminnallisesti malli periytyy jo ajalta ennen nykyisten valtioelinten ja yhteiskunnallisten instituutioiden perustamista. (Esim. Kostilainen, 2019.)

Toiminnan uusi tuleminen käynnistyi 1960-luvun lopun sosiaalisten ja kulttuuristen joukkoliikkeiden yhteydessä ja avulla. Liike on voimistunut reaktiona hyvinvointivaltion kriiseihin; kommunismin romahtamisen jälkeen tapahtuneeseen demokratisoitumiseen itäisen Euroopan maissa sekä erityisesti viime vuosina ekologisten haasteiden ja vastuullisten kulutustottumusten esille nousuun. Vuoden 2007 maailmanlaajuinen talous- ja finanssikriisi on lisäksi toiminut kannustimena uusille yhteisötalouden ja yhteiskunnallisen yritystoiminnan aloitteille, mikä on edistänyt näiden yritysmuotojen kehittämistä paikallisyhteisöjä kiinnostavilla uusilla aloilla. Viimeisen kymmenen vuoden aikana Euroopan unioni on politiikallaan toiminut yhteiskunnallisen yritystoiminnan suunnannäyttäjänä. (European Commission, 2020, s. 41.)

Yhteiskunnallisen yrityksen toimintamalli ja ekosysteemi ovat eri maissa kehittyneet erilaisiksi elinkeinoelämän rakenteen sekä erityisesti sosiaali- ja työllisyyspolitiikan kansallisten piirteiden pohjalta. Toimintamallien arviointia helpottaa maiden ryhmittely sopivien kriteerien avulla. Olemme päätyneet soveltamaan kahta kriteeriä: yhteiskunnallisen yrityksen konseptin saavuttaman hyväksynnän tasoa, mikä samalla osittain kuvaa yhteiskunnallisille yrityksille asetettuja tavoitteita sekä yhteiskuntapoliittista mallia kussakin maassa. Euroopan maat voidaan jakaa kuuteen ryhmään ensimmäisen kriteerin perusteella (European Commission, 2020). Jotkut maat kuuluvat tässä jaottelussa useampaan ryhmään.

- Maat, joissa yhteiskunnallisen yrityksen konsepti on poliittisesti ja juridisesti hyväksytty ja jonka toimijat itse vahvasti tunnistavat: Irlanti, Iso-Britannia, Italia
- Maat, joissa yhteisö- ja solidaarisuustalous haastaa yhteiskunnallisen yrityksen konseptin: Belgia, Ranska, Kreikka, Luxemburg, Portugali, Espanja

- Maat, joissa hyvinvointiyhteiskunta rajaa yhteiskunnallisten yritysten toiminnan tilaa: Itävalta, Tanska, Suomi, Saksa, Islanti, Alankomaat, Norja, Ruotsi
- Maat, joissa yhteiskunnallisen yrityksen konsepti on poliittisesti ja juridisesti hyväksytty, mutta joissa se rajautuu työn integraation malliin ja joissa toimijoiden oma konseptin tunnistaminen on heikko: Bulgaria, Kroatia, Tšekki, Suomi, Unkari, Latvia, Liettua, Puola, Romania, Slovakia, Slovenia, Serbia, Ruotsi
- Maat, joissa yhteiskunnallisen yrityksen konseptia haastavat muut käsitteet, kuten yritysten yhteiskuntavastuu, sosiaalinen yrittäjyys ja sosiaaliset innovaatiot: Kypros, Tanska, Viro, Islanti, Montenegro, Alankomaat, Norja, Ruotsi
- Maat, joissa yhteiskunnallisen yrityksen konsepti on vasta saamassa hyväksyntää: Albania, Malta, Pohjois-Makedonia, Turkki.

Maiden yhteiskuntapoliittisten kokonaisuuksien vertaaminen Suomeen muuttaa luokittelua hieman. Pohjoismaat nousivat omaan ryhmäänsä eli klusteriinsa. Muutkin klusterit asettuivat luonteviin maantieteellisiin kokonaisuuksiin, jotka nimesimme seuraavasti: Keski-, Etelä- ja Itä-Eurooppa sekä Brittein saaret. Baltian maat nostimme omaksi klusterikseen heti Pohjoismaiden jälkeen niiden maantieteellisen läheisyyden ja innovatiivisen sekä aktiivisen yhteisötalouden toiminnan vuoksi. Päädyimme näin seuraavaan klusterijakoon, jossa jätimme Turkin tarkastelun ulkopuolelle:

- Pohjoismaiden vahvan hyvinvointivaltion klusteri (Suomi, Ruotsi, Tanska, Norja, Islanti)
- Baltian innovatiivisen muutoksen klusteri (Viro, Latvia, Liettua)
- Keski-Euroopan korporatiivisen hyvinvointiyhteiskunnan klusteri (Hollanti, Belgia, Saksa, Luxemburg, Itävalta, Sveitsi)
- Brittein saarten markkinavetoisen hyvinvointiyhteiskunnan klusteri (Iso-Britannia, Irlanti)
- Etelä-Euroopan yhteisötalouden klusteri (Ranska, Espanja, Italia, Portugali, Kreikka, Malta, Kypros)
- Itä-Euroopan siirtymätalouksien klusteri (Tšekki, Slovakia, Unkari, Puola, Slovenia, Kroatia, Bulgaria, Romania, Montenegro, Pohjois-Makedonia, Serbia).

## Hyviä käytäntöjä ja malleja eri toimintaympäristöistä

Seuraavassa esitellään eri maissa tunnistettuja toimintamalliin potentiaalisesti soveltuvia hyviä käytäntöjä ja toimintatapoja. Käsittely tehdään maakohtaisesti edeten edellä esiteltyjen maaklusterien mukaisesti, kuitenkin aloittaen Ilona-hankkeen kumppanuusmaista eli Belgiasta, Tanskasta ja Ruotsista, joista jälkimmäiset toki muodostavat myös ensimmäisen klusterin ytimen. Kumppanien toteuttamia malleja myös esitellään hieman muita laajemmin. Analyysi perustuu vuonna 2020 julkaistuun *Social enterprises and their ecosystems in Europe. Comparative synthesis report* (European Commission 2020) ja tähän liittyviin maaraportteihin (Eurcide, i.a.), Ilona-projektissa Belgiaan, Ruotsiin ja Tanskaan suuntautuneiden opintokäyntien aikana tehtyihin muistiinpanoihin sekä Ilona-projektissa toteutettuun työhön integroiville yhteiskunnallisille yrityksille kohdistettuun kyselyyn hyvisistä käytännöistä työnantajayhteistyöstä ja työntekijöiden ohjauksessa käytettävistä menettelyistä. Kysely lähetettiin Cefecin jäsenille.

Belgiassa keskeinen havaittu hyvä käytäntö on hankekumppanin kehittämä malli, jossa pyritään löytämään jatkopolkuja työhön integroivista, uudelleenkäytön toimialalla toimivista yhteiskunnallisista yrityksistä työvoimaintensiiviselle hoiva-alan osalle eli vanhusten asumispalveluihin.

Kumppanuushankkeen *Tea for two* toimijat De Biehal, de Sprong ja de Ploeg ovat Belgian hollanninkielisen Flanderin alueella toimivia työhön integroivia yhteiskunnallisia yrityksiä. Niistä jokainen tarjoaa työllistymismahdollisuuksia vaikeasti työllistyville henkilöille. Kohderyhmien osuus työvoimasta on kaikilla yrityksillä yli 70 %. Kaikille työntekijöille tehdään henkilökohtaiset jatkosuunnitelmat ja tavoitteena on, että he siirtyvät mahdollisuuksien mukaan kohti avoimia työmarkkinoita. Työllistämiskustannuksista 40 % katetaan yhteiskunnan tuilla ja loput 60 % yritysten liiketoiminnan tuloilla.

De Biehal työllistää noin 300 henkilöä erityisesti kolmella sektorilla: kierrätyskeskukset, viheralueiden kunnossapito sekä ravintola- ja cateringpalvelut. Jonkun verran työpaikkoja on tarjolla myös muilla aloilla, mm. pesula, silitys, muutto ja puutarha.

De Sprong työllistää noin 120 henkilöä neljällä toimialalla: viheralueiden kunnossapito, kierrätys, pyörätyöpaja ja matalan kynnyksen työpaja. De Sprong tekee kierrätykseen liittyen vahvaa yhteistyötä Niken kanssa, mikä lahjoittaa de Sprongille kenkiä.

De Ploeg työllistää 70 henkilöä ja toimii huolto-, siivous ja vanhusalalla. Vanhainkodeissa tehtävät logistiset työt ovat yksi päätoiminnoista. Vaikeasti työllisty-

vä henkilö liitetään osaksi terveydenhoidon tiimiä ”kotiäiti”-nimikkeellä ja hänen tehtäviinsä kuuluu mentorin tuella mm. kahvitarjoilu, ruokailun avustaminen, tiskaus, sänkyjen petaaminen ja siivous.

*Tea for two* -hankkeessa yhteiskunnallisista yrityksistä palkataan vaikeasti työllistyviä ihmisiä pilottikokeiluihin vanhainkotien eri toimintaympäristöihin. Kokeiluissa pyritään varmistamaan, että työntekijä sopii ja pääsee osaksi olemassa olevaa työtiimiä mahdollisimman hyvin. Kokeiluissa työntekijä, yhteiskunnallisen yrityksen mentori ja vanhainkoti tekevät vahvaa yhteistyötä esimerkiksi niin, että sekä mentori että vanhainkodin tiimin jäsen osallistuvat työntekijän valmennukseen ja perehdyttämiseen. Samalla varmistetaan, että uusi työntekijä saa työtiimiltä lämpimän vastaanoton ja hänet otetaan aidosti mukaan tiimiin. Työntekijän vastuuta ja tehtäviä kasvatetaan hänen kehityksensä tarjoamien mahdollisuuksien mukaan.

Hankkeen kokeiluissa oli mukana kolme vanhustenhoitoa tarjoavaa toimijaa. *Ter Vest* on kodinomaista asumispalvelua tarjoava vanhainkoti, johon kuuluu kuusi itsehallinnollista asuintaloa. *Sint-Jan Berchmans* ja *Home Elisabeth* kuuluvat kattojärjestöön, joka hallinnoi yhteensä kahdeksaa vanhainkotiä. Kattojärjestöllä on yhteensä 1 050 työntekijää. Palvelutarjontaan kuuluvat muun muassa vuodeosastot, palveluasuminen, palvelukeskus ja hätäpuhelupäivystys.

Tanskassa yhteiskunnallisten yritysten kehitys on perustunut vahvaan osuuskunnalliseen toimintaan ja hyvinvointivaltion malliin. Tanska oli 2010-luvun alussa nousemassa yhteiskunnallisen yritystoiminnan kansainväliseksi suunnan näyttäjäksi laatimalla strategian sekä kunnianhimoisen ja laajan muun muassa yhteiskunnallisten yritysten kasvukeskuksen sisältäneen kehitysohjelman. Maassa tapahtui suunnanmuutos vuonna 2014 hallitusvaihdoksen takia. Kasvukeskus lakkautettiin samalla kun panostus kohdistui vahvemmin impact start-up -yrityksiin ja niiden tuottamiin, kestäväen kehityksen tavoitteita ratkaiseviin innovaatioihin. *Danish Institute for Sustainable Innovation & Entrepreneurship* (DISIE), joka syntyi Kööpenhaminan kaupungin perustaman ”Copenhagen project housen” pohjalta, toimii kestäväen tulevaisuutta rakentavana yrityskehittäjänä ja verkostoijana.

Tanskalainen Roskilden yliopisto on keskeinen yhteiskunnallisen yritystoiminnan tutkimuksen ja yliopistotasaisen koulutuksen tuottaja. Yliopisto tarjoaa yhteiskunnallisen yrittämisen ja johtamisen maisteriohjelman (Social entrepreneurship and management programme, SEM).

Gråstenin vanhainkoti Sonderborissa eteläisessä Tanskassa on ns. sosiaalisesti vastuullinen yritys, mikä on toiminut hankkeessa belgialaisen hanke-

kumppanin sparraajana ja tukena osatyökykyisiä työllistävien palveluiden kehittämässä vanhusten hoivapalveluihin. Lähes 70 % työntekijöistä on osatyökykyisiä. Toinen erityispiirre vanhainkodissa on fyysisen työkyvyn ylläpitämisen ja kehittämisen priorisointi; vanhainkodin työntekijöillä on erityisen vähän sairauspoissaoloja.

Ruotsi on Suomen lähin ja monessa mielessä sekä paras että helpoin vertailukohde läheisyytensä ja yhteiskunnallisten järjestelmiensä samankaltaisuuksiensa vuoksi. Ruotsin työllisyysaste on Suomea korkeampi erityisesti osatyökykyisten osalta, minkä vuoksi maan ratkaisut ja toimintamallit ovat erityisen kiinnostavia.

Ruotsi kuuluu myös niihin maihin, joissa on laadittu yhteiskunnallisten yritysten strategia. Strategian toimeenpanoa ollaan tukemassa siirtämällä koordinaatiovastuuta Winnovalle, joka on toiminnallisesti lähellä Business Finlandia, mutta jossa on myös Sitraa muistuttavia piirteitä. Yksi merkittävä erityispiirre ruotsalaisessa mallissa on valtion kokonaan omistama, noin 25 000 osatyökykyistä työllistävä Samhall AB, jota voisi kuvata valtio-omisteiseksi ja vahvasti tuetuksi työhön integroivaksi yhteiskunnalliseksi yritykseksi.

Yhteiskunnallisten yritysten ekosysteemi ja tukirakenteet ovat Ruotsissa pitkälle kehittyneitä. Maassa on sekä työhön integroivien yhteiskunnallisten yritysten kattojärjestö Skoopi että laajempaa kokonaisuutta palveleva, alun perin osuuskuntien tarpeisiin syntynyt ja osuuskuntamuotoinen valtakunnallinen organisaatio Coompanion.

Skoopi on noin 15 vuotta sitten perustettu työhön integroivien yhteiskunnallisten yritysten katto-organisaatio. Skoopi toimii hyvin verkostomaisesti. Sillä on noin 200 jäsentä, mutta vain yksi henkilö palkkalistoillaan. Skoopin luottamushenkilöt toimivat aktiivisesti niin kansallisissa kuin kansainvälisissäkin verkostoissa: Skoopi on ENSIEn ja Cefecin jäsen.

Coompanion on koko maan kattava, erittäin asiantunteva tukiorganisaatio. Coompanionin neuvontapalvelu kattaa periaatteessa kaiken rahoituksesta strategiseen suunnitteluun ja johtamiskoulutukseen. Coompanion toimii läheisessä yhteistyössä uusyrityskeskusten ja rahoitusta tarjoavien mikroluottolaitosten (mikrofond) kanssa.

Samhall on ollut toiminnassa jo 40 vuotta. Se muodostettiin yhdistämällä 350 paikallisen työkeskuksen toiminta. Nykyisin Samhall poikkeaa tavallisesta yrityksestä lähinnä henkilöstönsä (rekrytointiprosessi, työkyky, valmennus, eteenpäin siirtymät) ja Ruotsin valtion budjetista tulevan taloudellisen tuen osalta. Tällä hetkellä Samhallin toiminnalle ovat tyyppillistä työvoimaintensii-

visuus ja ns. matalan tuottoasteen alat, joissa työskentely tapahtuu asiakasyrityksen tiloissa. Samhallin toiminnassa on piirteitä, joita voisi hyödyntää työhön integroivien yhteiskunnallisten yritysten kehittämisessä. Toimivimpien ja siirrettävimpien käytäntöjen (johtaminen, markkinointi, tavoitteet / seuranta) pohjalta voisi rakentaa valtakunnallisen ohjelman ja rahoituksellisen tuen avulla verkostomaisen kotimaisen ”Suomen Samhall-verkoston” pitkälti nykyisistä välityömarkkinatoimijoista.

Pohjoismaiden klusterin muut kaksi maata ovat Norja ja Islanti. Niiden toimintamalleista ei nouse esille mitään erityistä.

Baltian maiden klusterin muodostavat Viro, Latvia ja Liettua, jotka ovat maantieteellisesti lähellä Suomea, mutta yhteiskuntajärjestelmien osalta hyvin erilaisia. Baltian maissa yhteiskunnalliset yritykset kehittyvät tuottamaan palveluja, joista Pohjoismaissa on vastannut yhteiskunta, osin järjestösektorin tuella. Latviassa on laadittu yhteiskunnallisten yritysten laki ja tarjotaan taloudellista tukea rekisteröidyille yrityksille. Kaikissa kolmessa maassa yhteiskunnalliset yritykset ovat vahvasti verkostoitumassa ja pyrkivät tuottamaan sosiaalisia innovaatioita hyödyntämällä muiden maiden, erityisesti Iso-Britannian kokemuksia. Baltian maiden verkostoilta voi saada oppia ja kokemuksia erityisesti uusien yhteiskunnallisten yritysten syntymisen ja vähäisellä tuella toimimisen teemoista.

Keski-Euroopan maiden klusteri Hollanti, Saksa, Luxemburg, Itävalta ja Sveitsi koostuu maista, joita yhdistää pääosin germaaninen kielialue ja kuuluminen vahvasti läntiseen manner-Eurooppaan. Yhteiskuntapolitiikan osalta ne ovat Pohjoismaiden jälkeen lähimpänä Suomea. Saksassa kiintiöjärjestelmä ja vahvat työkeskukset ovat luoneet pohjaa erityisesti vammaisten henkilöiden työllistymiselle, jota integraatioyritykset edelleen kehittävät.

Brittein saarten klusterin maista Iso-Britannia on toiminut, maiden yhteiskunnallisista eroista huolimatta, yhteiskunnallisten yritysten, ja osittain myös sosiaalisten yritysten, toimintamallin esikuvana. Brittiläisten yhteiskunnallisten yritysten vahvuus on niiden markkina- ja asiakasorientaatio sekä näihin liittyvä osaaminen, voimakas tuloksellisuuden tavoittelu sekä yksityiseen rahoitukseen liittyvä kehitystyö. Vaikuttavuussijoittamisen malli tuotiin Suomeen pitkälti Iso-Britanniasta.

Skotlanti poikkeaa muusta Iso-Britanniasta laajan ja tavoitteellisen yhteiskunnallisten yritysten verkostonsa ja sen tueksi rakennetun koulutus- ja neuvontapalvelun takia. Skotlannin *Social enterprise academy* on toimintamallina viety jo useaan maahan ja se toimii mallina myös Ruotsissa hankkeena toteutettavalle yhteiskunnallisten yritysten johtamiskoulutukselle.

Eteläisen ja itäisen Euroopan klusterista löytyy myös kiinnostavia ratkaisuja, joita ei tässä hankkeessa ollut kuitenkaan mahdollista sisällyttää tarkempaan tarkasteluun. Italian sosiaaliset osuuskunnat ovat yksi työhön integroivan yhteiskunnallisen yrityksen prototyyppi ja niiden vaikutus kohderyhmille on suuri. Mallin siirtäminen Suomeen on kuitenkin hankalaa pelkästään hyvin erilaisesta lähtötilanteesta johtuen. Espanjassa kiinnostavia malleja löytyy erityisesti Baskimaasta.

Ilona-hankkeessa tehtiin työhön integroiville yhteiskunnallisille yrityksille kohdistettu kysely, joka lähetettiin Cefecin jäsenille. Kyselyssä haettiin yritysten omia näkemyksiä työntekijöiden työkyvyn kehittymisestä ja yhteistyöstä eri tahojen kanssa. Vastauksia saatiin seitsemän kappaletta eri puolilta Eurooppaa. Vastauksen sisältö vahvisti käsitystä siitä, että työhön integroivien yhteiskunnallisten yritysten kohderyhmät ovat erittäin monimuotoisia kuitenkin niin, että samat kohderyhmät toistuvat, esimerkiksi eri vammaisryhmät, mielenterveysongelmia kohdanneet henkilöt, päihde- ja huumeriippuvaiset, vankilasta vapautuvat jne. Vastauksissa näkyi vahvasti toimintatapojen harmonisoitumisen trendi, mistä esimerkiksi meilläkin tällä hetkellä näkyvästi esillä oleva IPS (Individual placement and support) eli sijoita ja valmenna -malli. Kysely vahvisti käsitystä laajemman kansainvälisen tietojenvaihdon tarpeellisuudesta ja käytännössä kaikilla vastanneista olikin sellaisesta kokemuksesta.

## **Toimintamalli edellyttää vahvaa yhteiskunnallista hyväksyntää**

Työhön integroivan yhteiskunnallisen yrityksen toimintamallia ei kannata, eikä voikaan kopioida suoraan mistään maasta. Sen sijaan on mahdollista rakentaa tehokas kokonaisuus hyödyntämällä eri maiden soveltuvia menestystekijöitä. Yksi keskeisistä kysymyksistä on valmennuspalvelujen myynnin ja muun liiketoiminnan kehittämisen välinen suhde. Jos työhön integroivilta yhteiskunnallisilta yrityksiltä odotetaan pitkäaikaisten työpaikkojen luomista, on tätä tavoitetta tukemaan luotava sekä kannustinjärjestelmä että laaja-alainen osaamisen kehittämisen tuki.

Parhaiten menestystä näyttää ennustavan se, että toimintamallilla on selkeä tavoite, rooli ja vahva yhteiskunnallinen hyväksyntä. Vahvat verkostot sekä niiden tueksi luodut neuvonta- ja koulutuspalvelut ovat tärkeitä. Liiketoiminnan osalta kiertotalous ja hoiva ovat vahvistuvia toimialoja lähes kaikkialla, mutta myös muunlaisia, soveltamiskelpoisia toimialakonsepteja löytyy runsaasti. Teoksen kolmannessa osassa arvioidaan tarkemmin joidenkin esiteltujen mal-

lien sovellettavuutta Suomeen sekä esitellään niiden pohjalta ehdotus Suomen toimintamalliksi.

Työhön integroivien yhteiskunnallisten yritysten hyvien käytäntöjen ja toimialojen kartoittamista eri maissa kannattaa ehdottomasti jatkaa. Tarkastelussa kannattaa olla avarakatseinen ja tarkastella esimerkiksi myös perinteisten työkeskusten kehittämisprosesseja.



## LÄHTEET

- Cefec (i.a.). *Social Firms Europe*. Saatavilla 23.6.2021 <https://socialfirmseurope.eu>
- ENSIE (i.a.). *European Network for Social Integration Enterprises*. Saatavilla 23.6.2021. [www.ensie.org](http://www.ensie.org)
- Euricse. (i.a.). *European Commission (2020) Country reports. Social enterprises and their ecosystems in Europe. Mapping Study*. <https://www.euricse.eu/social-enterprises-and-their-ecosystems-in-europe-mapping-study/>
- Euroopan komissio (i.a.-a). *Euroopan sosiaalisten oikeuksien pilarin 20 periaatetta*. Saatavilla 23.6.2021 [https://ec.europa.eu/commission/priorities/deeper-and-fairer-economic-and-monetary-union/european-pillar-social-rights/european-pillar-social-rights-20-principles\\_fi](https://ec.europa.eu/commission/priorities/deeper-and-fairer-economic-and-monetary-union/european-pillar-social-rights/european-pillar-social-rights-20-principles_fi).
- Euroopan komissio (i.a.-b). Yhteisötaloutta koskeva EU:n toimintasuunnitelma. Saatavilla 24.6.2021. [https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/have-your-say/initiatives/12743-Yhteisotaloutta-koskeva-EUn-toimintasuunnitelma\\_fi](https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/have-your-say/initiatives/12743-Yhteisotaloutta-koskeva-EUn-toimintasuunnitelma_fi)
- Euroopan komissio. (26.10.2011). *Komission tiedonanto Euroopan parlamentille, neuvostolle, Euroopan talous- ja sosiaalikomitealle sekä alueiden komitealle – Sosiaalisen yrittäjyyden aloite – Suotuisan toimintaympäristön luominen sosiaalisen talouden ja innovoinnin keskiöön kuuluville sosiaalisille yrityksille* (KOM(2011) 682 lopullinen). <http://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2011/FI/1-2011-682-FI-F1-1.Pdf>
- European Commission (2020). *Social enterprises and their ecosystems in Europe. Comparative synthesis report*. Authors: Carlo Borzaga, Giulia Galera, Barbara Franchini, Stefania Chiomento, Rocío Nogales and Chiara Carini. Luxembourg: Publications Office of the European Union. <https://op.europa.eu/s/sjHA>
- European Commission (i.a.). *Social Economy in the EU*. Saatavilla 23.6.2021 [https://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy\\_en](https://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy_en).
- Haarich, S., Holstein, F., Spule, S., Galera, G., Franchini, B., Borzaga, C., Chiomento, S., Spiess-Knaff, W., Scheck, & B., Salvatori, G. (2020). *Impact of the European Commission's Social Business Initiative (SBI) and its Follow-up Actions*. Study for DG Employment, Social Affairs and Inclusion, European Commission. <https://op.europa.eu/s/sm2w>
- Kostilainen, H. (2019). Finding a niche: social enterprises and the public service reform in Finland [Dissertation, the University of Eastern Finland]. (Publications of the University of Eastern Finland. Dissertations in Social Sciences and Business Studies, no 196). <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-3072-9>
- Kostilainen, H. (2020). *Yhteiskunnalliset yritykset Suomessa*. (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2020:10). Työ- ja elinkeinoministeriö. <http://www.urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-497-6>
- RREUSE (i.a.). *Reuse and Recycling European Union Social Enterprises*. Saatavilla 23.6.2021. [www.rreuse.org](http://www.rreuse.org)
- Ulkoministeriö (i.a.). *Agenda 2030 – kestävän kehityksen tavoitteet*. Saatavilla 23.6.2021. <https://um.fi/agenda-2030-kestavan-kehityksen-tavoitteet>
- United Nations. (i.a.). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. Saatavilla 23.6.2021. <https://sdgs.un.org/2030agenda>
- Valtioneuvoston kanslia (2017). *Valtioneuvoston selonteko kestävän kehityksen globaalista toimintaohjelmasta Agenda2030:sta Kestävän kehityksen Suomi – pitkäjänteisesti, johdonmukaisesti ja osallistavasti*. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 3/2017. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-360-6>

Eeva Salmi

# NÄKÖKULMIA LIIKETOIMINTAOSAAMISEEN YHTEISKUNNALLISESSA YRITYKSESSÄ

## **Erityiset tarpeet ja erityinen osaaminen**

Tässä julkaisussa sekä aiemmin tehdyissä selvityksissä on tuotu esille, että yhteiskunnallinen yrittäjyys edellyttää erityistä liiketoimintaosaamista ja että sen puute on yksi tekijä, mikä estää yhteiskunnallisten yritysten kasvua Suomessa. Tuoreessa yhteiskunnallisen yrittäjyyden strategiassa todetaan, että liiketoimintaosaamisen lisääminen on keskeinen haaste yhteiskunnallisten yritysten kasvuille. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2021a).

Aiemmissa artikkeleissa kuvataan yhteiskunnallisten yritysten kehitystä Suomessa ja muualla Euroopassa, niiden roolia yhteiskunnassa sekä toimialoja, joilla yritykset yleensä toimivat ja tukitoimia, joita eri maissa on yritysten tueksi kehitetty. Yleinen havainto on, että usein tarvitaan tukea ja apua, jotta liiketoiminta sekä työllistämistavoitteet onnistuvat. Tässä artikkelissa pohditaankin näkökulmia työhön integroivien yhteiskunnallisten yritysten liiketoimintaosaamiseen ja siihen, mitä erityisiä osaamistarpeita tällaisilla yrityksillä voi olla. Artikkelin pohjautuu Ilona-hankkeessa tehtyihin selvityksiin ja havaintoihin niin kotimaassa kuin kansainvälisesti sekä hankkeessa toteutettuihin kokeiluihin. Lisäksi taustana on mukana olleiden yhteiskunnallisten yritysten toimintaan pohjautuvaa analyysia. Kirjoittaja toimii työssään artikkelin teemojen parissa, joten artikkeli pohjautuu myös kirjoittajan käytännön kokemuksiin siitä, millaista osaamista osatyökykyisten työllistämiseen liittyvien palvelujen kokonaisuuden rakentaminen vaatii.

Osatyökykyisten työllistämisen näkökulma erityisten tarpeiden osalta pohjautuu puolestaan Väilyömarkkinatyöryhmän tekemän tarvelähtöisten työllistämispalvelujen kuvaukseen. Siinä analysoidaan laajasti osatyökykyisten tarpeita sekä sitä, mitä työllistäminen ja siihen liittyvät palvelut sisältävät ja mitä ne vaativat palvelutuottajilta. (Väilyömarkkinatoimijoiden työryhmä, 2019).

Työhön integroivat yhteiskunnalliset yritykset, kuten kaikki yritykset, tarvitsevat ns. perinteistä liiketoimintaosaamista, kuten johtamiseen, rahoitukseen, markkinointiin tai juridiikkaan liittyvää osaamista. Perinteistä liiketoimintaosaamista tarvitaan luonnollisestikin takaamaan esimerkiksi, että toiminnan eri osa-alueiden kannattavuus on positiivinen. Yhteiskunnallisten yritysten ydintoimintana voi olla esimerkiksi valmennus, mutta toissijaisena, valmennukselle ja oppimiselle alustan tarjoavana toimintona, voi olla vaikka ravintolatoiminta. Näiden molempien toimintojen tulisi olla kannattavia, jotta toiminta olisi perusteltua.

Liiketoiminnan eri osa-alueille ilmaantuu kuitenkin erityispiirteitä, kun yrityksen tavoitteena on osatyökykyisten työllisyyden edistäminen. Artikkelissa rajataan käsittely kolmeen pääteemaan eli julkiseen ja monikanavarahoitukseen liittyvään osaamiseen, avoimille työmarkkinoille siirtymiin liittyvään osaamiseen sekä vaikuttavuusosaamiseen. Nämä kaikki ovat keskeisiä elementtejä työhön integroivan yhteiskunnallisen yrityksen liiketoiminnan ja tavoitellun tuloksen onnistumiselle. Erityistä osaamista vaativia elementtejä on toki muitakin, esimerkiksi johtamisen useilla eri osa-alueilla, mutta valitut teemat heijastavat Ilona-hankkeen aikana keskeisimmiksi nousseita teemoja.

Ilona-hankkeessa työllisyyteen liittyvien kokeilujen alustana toimivat kaksi hyvin erilaista välityömarkkinatoimijaa: Silta-Valmennusyhdistys (Silta) ja Pääkaupunkiseudun Kierrätyskeskus Oy (Kierke). Silta on yhdistysmuotoinen toimija, jonka rahoituspohja on hyvin laaja; yhdistyksen rahoitus muodostuu yli 30 eri lähteestä. Kierke on puolestaan kaupunkiomisteinen osakeyhtiö. Yhteiskunnallisten yritysten kirjo on kaikkea tältä väliltä ja toki myös enemmänkin.

### **Asiakkaiden tarpeet ja palvelujen integrointi**

Osatyökykyisten henkilöiden kirjo on laaja, joten myös osatyökykyisyyden taustalla olevat tekijät ovat moninaiset. Yhteiskunnallisen yrityksen tulee pystyä vastaamaan palveluillaan joustavasti asiakkaiden tarpeisiin, joita voidaan kuvata kolmella tasolla:

- voimavaroihin liittyvät tarpeet (esim. terveys, toimeentulo, luottamus)
- osaamistarpeet (esim. osaamisen sanoittaminen, työelämävalmiudet, oppimiskyvyn parantaminen)
- työmarkkinoilla toimimisen tarpeet (esim. työnhakutaidot, omien tavoitteiden asettaminen)

(Välityömarkkinatoimijoiden yhteistyöryhmä, 2019).

Kun eritasoiset tarpeet vielä usein liittyvät toisiinsa, on todellisuuden tarvekokoaisuus varsin monimutkainen. Tarpeet palveluille ovat moninaiset, jolloin on tarkoituksenmukaista tarkastella palveluja kokonaisuutena. Tämä on olennaista sen vuoksi, että oikeat palvelut tulee tarjottua oikea-aikaisesti, mikä tarkoittaa palveluiden integraatiota ja tarjoamista yhtäaikaisesti tai limittäin. (Välityömarkkinatoimijoiden yhteistyöryhmä, 2019).

Yhteiskunnallisesta näkökulmasta tarkasteltuna osatyökykyinen henkilö tarvitsee usein yhtäaikaisesti kolmen hallinnonalan alaista tukea eli sosiaali- ja terveysministeriön, opetus- ja kulttuuriministeriön sekä työministeriön. Osa tarvitsee lisäksi oikeusministeriön hallinnonalaan kuuluvia palveluja. Nykyiset rakenteet eivät kuitenkaan tue hallinnonalojen välistä yhteistyötä kunnan tai valtionkaan tasolla, mikä estää tai vähintään vaikeuttaa palvelujen integraatiota julkisella sektorilla. Nuorten osalta haasteeseen on pyritty vastaamaan Ohjaamotoiminnalla, mutta toimintamalli ei ole levinnyt laajemmin julkiselle sektorille. Tämän vuoksi vastuu eri hallinnonalojen palvelujen integraatiosta jää henkilölle itselleen tai yksityisten palveluntuottajien vastuulle.

Palveluiden integroiminen tarkoittaa käytännössä sitä, että yhteiskunnallinen yritys, jonka tavoitteena on tarjota monipuolisesti mahdollisuuksia osatyökykyisten työllistämiseen, joutuu tällä hetkellä toimimaan varsin monimutkaisessa rahoitusympäristössä. Jos organisaatio haluaa varmistaa asiakkaalle kokonaisvaltaisen palveluketjun, rahoitus tulee kerätä useasta lähteestä. Ja jos organisaatio haluaa vielä ennakoida tulevaa ja kehittää palveluja, on rahoituksen kokoaminen vielä monimutkaisempaa. Osatyökykyisten palvelu voi alkaa esimerkiksi matalan kynnyksen toiminnasta, mikä edistää arkeen kiinni pääsemistä. Tarve voi olla myös esimerkiksi asumiseen tai hyvinvointiin liittyville palveluille, ja henkilö voi vasta tämän jälkeen olla valmis siirtymään esimerkiksi kuntouttavaan työtoimintaan. Tänä aikana saattaa olla tarvetta myös muille, joko yleistä terveyttä ja hyvinvointia edistäville palveluille tai tehostetulle ohjaukselle kohti työtä ja koulutusta.

Hyvän ja toimivan palvelukokonaisuuden rakentaminen ei ole kuitenkaan yksinkertaista, koska eri hallinnonalojen palveluilla on oma logiikkansa ja aikataulunsa. Esimerkiksi eri palveluiden kilpailutukset järjestetään toisistaan riippumatta eli kriteeristöjä ei ole luotu millään tavoin yhteensopiviksi ja aikataulut ovat myös kokonaisuuden rakentamisen näkökulmasta satunnaiset. Palveluntuottaja ei voi myöskään voittaa jokaista kilpailutusta, joten palvelujen kokonaisuus elää vuosittain ja näin ollen palveluntuottajan kokonaisuus rakentuu ja rakennetaan koko ajan uudestaan. Kilpailutusten kriteerit tuovat myös paljon vaatimuksia henkilöstön koulutustasolle, sillä eri hallinnonaloilla on eri näkemykset siitä, millainen

koulutus sopii juuri kyseisiin palveluihin. Käytännössä tämä merkitsee sitä, että palveluja integroivan yrityksen tulee olla kohtuullisen iso, jotta se pystyy tarjoamaan tarvittavia pätevyyskysymyksiä.

Palvelujen integraatio vaatii palveluntuottajalta myös resursseja yksittäisen asiakkaan palvelukokonaisuuden räätälöintiin, mistä palveluntuottajat eivät saa korvausta. Käytännössä tällaisen palvelun on kuitenkin pakko olla olemassa, koska palvelujärjestelmän tuntemus vaatii osaamista, eikä tätä voi edellyttää kaikilta osatyökykyisiltä henkilöiltä. Suuri osa palveluista vaatii päätöksen lähettävältä taholta, joten henkilön täytyy tietää olevansa oikeutettu kyseiseen palveluun, jotta sen voisi saada. Palveluntuottajien valmentajat ja ohjaajat vastaavat yleensä myös tästä palvelujen kokoamisesta ja oikea-aikaisuuden varmistamisesta.

Yhteiskunta vastaa edellä esitettyyn haasteeseen tällä hetkellä avustamalla yhdistys- ja säätiömuotoisia toimijoita STEA-rahoituksen kautta. Kyseisen rahoituksen tulevaisuus on tällä hetkellä epäselvä ja toisaalta se on myös osa osaamisen liittyvää kysymystä. Jos organisaatio on suurelta osin STEA-rahoituksen varassa, se ei pysty myöskään kehittämään osaamistaan monikanavarahoitukseen liittyen. Tällä hetkellä ne organisaatiot, jotka ovat nojanneet suurelta osin STEA-rahoitukseen, joutuvatkin opettelemaan uusia tapoja hankkia rahoitusta.

### **Monikanavarahoitus käytännössä**

Suuri osa välityömarkkinatoimijoista käyttää tällä hetkellä osatyökykyisten työllisyyden edistämiseksi muutamaa keskeistä rahoitusvälinettä, joita esitellään tarkemmin toisen osan artikkeleissa (Fagerlund ja Kosunen). Esimerkiksi kuntouttava työtoiminta, työkokeilu ja palkkatuki muodostavat usein jatkumon, jota pitkin työttömän henkilön on mahdollista siirtyä tuetusti avoimille työmarkkinoille. Lisäksi kaupungit ja kunnat kilpailuttavat erilaisia valmennuksia ja koulutuksia. Työkokeilu ja palkkatuki ovat varsin yksinkertaisia välineitä, mutta jo kuntouttava työtoiminta vaatii ymmärrystä ja osaamista julkisista hankinnoista. Teknisen osaamisen (esim. eri hankintamuodot, hinta-laatusuhteen ymmärtäminen, kannattavuuslaskenta, markkinavuoropuhelun hyödyntäminen, sopimusjuridiikka) lisäksi pärjääminen julkisten hankintojen kilpailutuksissa pitkällä aikavälillä vaatii ennakointikykyä, yhteiskunnallisten muutosten seurantaan sekä palvelun tuottamisen aikana myös aktiivista vuoropuhelua tilaajan kanssa.

Julkisten hankintojen kilpailutusten tulevia kriteerejä ei voi tietää etukäteen, mutta niihin liittyvää arviointia ja ennakointia on mahdollista tehdä seuraamalla yhteiskunnallisia kehityssuuntia ja olemalla aktiivisesti mukana erilaisissa kehit-

tämisprosesseissa ja keskusteluissa. Tässä seurannassa korostuu pitkäjänteisyys ja kokonaisuuden hahmottaminen paikallisesti, valtakunnallisesti sekä EU-tasolla. Tästä käytännön esimerkkinä ovat informaaliin oppimiseen liittyvät linjaukset, joita tehtiin EU-tasolla vuonna 2001 (Euroopan komissio, 2001). Kyseisten linjausten toimeenpanoprosessien myötä nykyisin esimerkiksi kuntouttavan työtoiminnan kilpailutuksissa voi olla mukana kriteerejä, jotka liittyvät epämuodollisen osaamisen tunnistamiseen ja opinnollistamiseen. Tämän trendin ajoissa havainneet palveluntuottajat ovat olleet etulyöntiasemassa muihin nähden. Olennaista osaamista on siis valmistautuminen ja ennakointi hankintoihin monella tasolla sekä yhteiskunnallisen päätöksenteon logiikan ymmärtäminen ja seuraaminen.

Yhteiskunnallisten yritysten koko ja alueelliset tarpeet määrittävät paljon sitä, kuinka paljon elementtejä on mahdollista yhdistää. Silta-Valmennusyhdistyksen kaltainen, kohtuullisen suuressa kaupungissa toimiva organisaatio pystyy rakentamaan melko laajan palvelukokonaisuuden nivomalla kaupungin kilpailutettuja palveluja toisiinsa sekä täydentämään kokonaisuutta hankerahoituksella silloin, kun se on tarkoituksenmukaista. Mahdollisia kilpailutettavia palveluja, joita kokonaisuuden rahoittamisessa voi hyödyntää, ovat esimerkiksi erilaiset asumispalvelut, kuntouttava työtoiminta, etsivä nuorisotyö, nuorten työpajatoiminta, työllisyyspalvelut ja koulutuspalvelut. Kehittämisrahoituksen lähteissä on useita vaihtoehtoja, esimerkiksi ESR-rahoituksella voi olla mahdollisuuksia kehittää jotain tiettyä osaluetta, mutta myös ministeriöiden, aluehallintovirastojen ja kuntien kehittämisrahoituskanavat voivat olla hyödyllisiä kokonaisuuden rakentamisessa. Rahoituksen hankkimisessa keskeistä ovat toimivat yhteistyökumppanuudet, koska kokonaisuus kannattaa yleensä rakentaa ainakin osittain yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa. Onnistuakseen malli vaatii palveluntuottajilta monipuolista osaamista ja suunnitelmallista alueellista yhteistyötä. (Ks. tarkemmin Salmi, 2020.)

Käytännössä yrityksellä pitää olla siis osaamista palvelujen yhdistämisestä ja integraatiosta, mikä puolestaan edellyttää vahvaa osaamista julkisesta rahoituksesta sekä monikanavarahoituksesta. Tätä osaamista tarvitaan, vaikka toimittaisiin nykyisen kaltaisilla välityömarkkinoilla, mutta myös tulevaisuudessa, kun yhteiskunnallisten yritysten toimintaympäristöjä kehitetään. Tällä hetkellä yritysten on erittäin vaikea luoda palvelukonseptia, joka olisi riittävän pitkään samanlainen tai kohtuullisen vakaa, jotta sitä voisi riittävästi tutkia, kuvata, skaalata ja kaupallistaa. Monimutkaisen rahoituskokonaisuuden kokoaminen vaatii organisaatiolta erittäin paljon osaamista ja erityisesti pienten organisaatioiden on vaikea hallita edellä kuvatun kaltaista laajaa rahoituskokonaisuutta. Tähän tarvitaankin tukea ja ohjausta, mitä ei tällä hetkellä ole saatavissa valtakunnallisesti.

## **Siirtymät avoimille työmarkkinoille**

Työhön integroivien yhteiskunnallisten yritysten ydinidea on Suomessa ohjata ja tukea henkilöitä avoimille työmarkkinoille, mitä myös termi välityömarkkinat kuvaa hyvin. Tämän vuoksi siirtymiin liittyvä osaaminen on olennainen osa yrityksen ydintoimintaa ja keskeinen toiminto siirtymiin liittyen on asiakkaalle annettava valmennus. Teoksen toisen osan artikkeleissa (Kosunen, 2021; Helin, 2021) kuvataan kahta erilaista, mutta pohjaltaan samaan perusajatukseen pohjautuvaa valmennuksellista otetta. Valmennusmenetelmien taustalla on sama ajatus kuin rahoituksessakin eli asiakkaan moninaiset tarpeet. Rahoituksen kokoamisella rakennetaan raamit, jotta tarpeisiin voidaan vastata ja valmennuksella tuotetaan tarvittava sisältö. Keskeinen havainto on, että työ itsessään ei takaa työkyvyn riittävää edistymistä, eikä pelkkä työhönvalmennus anna riittävää tukea avoimille työmarkkinoille siirtymiseen. Usein tarvitaan asiakkaan koko tilanteen huomioon ottavaa kokonaisvaltaista valmennusotetta, mihin myös alussa esitetty asiakkaan tarpeiden kuvaus liittyy. Sama havainto on esitetty tuoreessa osatyökykyisten työllisyyttä koskevassa selvityksessä: ”-- työllistyminen voi kuitenkin onnistua perusteellisen tuen ja ohjauksen kautta. Sitä annettaisiin ennen työsuhdetta ja työsuhteen aikana”. (Mäkinen, 2021.)

Tarpeiden moninaisuus edellyttää kokonaisvaltaista valmennusta, mistä on esitelty esimerkkejä kirjan toisessa osassa. Sillan ja Kierken kokonaisvaltaisen valmennusotteen osatekijät ovat hieman toisistaan poikkeavia, mutta niitä yhdistävät seuraavat tekijät:

### 1. Ihminen keskiössä

Holistista eli kokonaisvaltaista ihmiskäsitystä mukailien yksilöllisessä valmennuksessa henkilö nostetaan valmennuksen keskiöön. Valmennuksen lähtökohdista ovat henkilön lähtökohdat, historia ja elämäntilanne. Työkyky koostuu toimintakyvyn eri osa-alueista ja näistä syntyvä kokonaisuus tulisi huomioida valmennus- ja työllistämistyössä. Ihminen on kokonaisvaltainen kokonaisuus, ja ainoastaan tiettyyn osa-alueeseen kohdistuva sekä ennalta päätetty painotus ei välttämättä johda henkilön itsensä kannalta kovin motivoivaan tulokseen.

### 2. Kokonaisvaltainen kohtaaminen

Asiakkaan tämänhetkisen tilanteen lisäksi asiakkaan elämänhistoriaan tutustutaan ja pyritään löytämään mahdollisia elämän haasteisiin liittyviä taustavaikeuttajia ja syitä. Asiakkaan elämäntilannetta ja tavoitteita tarkastellaan useasta

eri näkökulmasta. Palveluihin sisältyvässä valmennuksessa pyritään antamaan tukea, ohjausta ja välineitä nämä haasteet huomioiden. Ihmisen tausta ja elämänhistoria huomioidaan valmennuksessa, mutta se nähdään vain yhtenä osana ihmisen kokonaisuutta. Esimerkiksi rikos- ja päihdetaustaisten henkilöiden valmennustyössä tausta on hyvä tiedostaa yhtenä osana asiakkaan elämän historiaa, mutta sen ei anneta määrittää ihmistä kokonaisuutena.

### 3. Tavoitteellisuus ja asiakkaan autonomia

Valmennuksessa uskotaan ihmisen omiin voimavaroihin ja kykyyn löytää ratkaisuja oman elämäntilanteensa parantamiseen, kun henkilölle annetaan siihen riittävät mahdollisuudet ja edellytykset. Pyritään siihen, että valmentaja ja asiakas yhdessä asettavat toiminnalle tavoitteet, joita voidaan päivittää toiminnan edetessä. Tätä kautta pyritään lisäämään asiakkaan sisäisen motivaation kokemusta sekä autonomian tunnetta. Palvelusta riippuen tavoitteet voivat suunnata esimerkiksi kohti työtä ja koulutusta tai niiden keskiössä voi olla asiakkaan elämönhallinnan ja yhteiskuntaan kiinnittymisen vahvistaminen.

### 4. Osallisuuden merkitys

Osallisuus on yhteydessä hyvinvointiin: matalan osallisuuden kokemuksen on todettu liittyvän muun muassa vakavaan psyykkiseen kuormittuneisuuteen, yksinäisyyteen ja huonoksi koettuun työkykyyn. Kokemus osallisuudesta lisää hyvinvointia, turvallisuutta, uskoa tulevaisuuteen ja omiin mahdollisuuksiin.

### 5. Verkostot

Valmennus ei kuitenkaan itsessään välttämättä johda työllistymiseen, jos toimijalla ei ole hyviä työnantaja-, viranomais- ja oppilaitosverkostoja. Työnantajayhteistyöhön on useita väyliä, mutta olennaista on toiminnan kaksi lähtökohtaa. Toinen lähtökohta on yritys yhteistyö työvoimapula-aloilla: tällaisten yritysten kanssa on mahdollista rakentaa osaamisen lisäämisen elementin sisältäviä malleja kohti pysyvää työllistymistä. Toinen lähtökohta on asiakkaiden osaaminen sekä mielenkiinnon kohteet ja osaaminen niiden mukaisten verkostojen hankkimiseen asiakkaan tilanteen mukaisesti. Viranomaisyhteistyö on välttämätöntä toisaalta siksi, että asiakas löytää itselleen sopivat palvelut ja toisaalta siksi, että asiakas voidaan ohjata oikeisiin palveluihin. Oppilaitosyhteistyössä korostuvat joustavat oppimispolut sekä menetelmät epämuodollisen osaamisen tunnistamiseen ja tunnustamiseen.



### 6. Valmennuksessa tapahtuvan muutoksen mittaaminen

Osa kokonaisvaltaista valmentamista on myös toivotun muutoksen seuraaminen. Muutos voi olla joko asiakkaan itse asettama tai tilaajan asettama tai näiden yhdistelmä. Tämä kytkeytyy olennaisesti yhteiskunnallisten yritysten vaikuttavuuteen ja sen mittaamiseen.

(Ks. tarkemmin Kososen ja Helinin artikkelit tässä julkaisussa.)

Hyvää, työllisyyttä edistävää valmentamista voi tehdä monella tavoin. Edellä kuvatut tekijät ovat kuitenkin näyttäytyneet Ilona-hankkeessa sekä toimijoiden muissa hankkeissa ja palveluissa saatujen kokemusten mukaan olennaisina. Keskeistä on asiakkaiden tarpeiden monitasoinen ymmärtäminen. Tämä luonnollisestikin tarkoittaa sitä, että yrityksen henkilöstöllä tulee olla monipuolista osaamista ihmisten kohtaamisesta, palvelujärjestelmästä, koulutuksesta ja työmarkkinoista. Laajan sisällöllisen kokonaisuuden lisäksi työntekijän täytyy osata toimia hyvin tavoitteellisesti sekä asiakkaan että palvelujen ostajan odottamien tulostavoitteiden mukaisesti.

### **Vaikutukset ja vaikuttavuus**

Yhteiskunnallisten yritysten olemassaolon oikeutuksen ydin on niiden vaikuttavuudessa. Jos yhteiskunnallisilla yrityksillä on jokin erityinen tehtävä yhteiskunnassa, se pitää voida myös todentaa. Tuoreessa yhteiskunnallisen yrittäjyyden strategiassa yhtenä tavoitteena onkin kehittää uusia vaikuttavuuteen perustuvia rahoitusmalleja ja siinä todetaankin, että myös vaikuttavuusosaamista tulee lisätä. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2021a).

Euroopan komissio ja OECD ovat 2010-luvulla julkaisseet linjauksia, selvityksiä ja suosituksia yhteiskunnallisten yritysten vaikuttavuuden mittaamiseksi (European Commission, 2014; Noya, 2015). Suomessa julkisten hankintojen osalta vaikuttavuusajattelua ja mittaamisen menetelmiä on kehitetty viimeisen kymmenen vuoden aikana erityisesti Sitrassa (ks. esim. Heliskoski ym, 2019; Anoschkin, 2019). Vuonna 2020 perustettiin työ- ja elinkeinoministeriöön vaikuttavuusinvestoimisen osaamiskeskus, jonka tärkein tehtävä on auttaa julkishallinnon toimijoita vaikutusten eli lopputuloksen hankinnassa. Työ- ja elinkeinoministeriö rahoittaa tällä hetkellä myös KEINO-osaamiskeskusta, jonka tavoitteena on lisätä nimenomaan hankintayksiköiden ymmärrystä hankintojen merkityksestä sekä vahvistaa hankintojen hyödyntämistä strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Tavoitteena on, että hankinnat tunnistetaan osana kokonaisvaltaista johtamisjär-

jestelmää. Käynnissä oleva hankinnoilla työllistymisen vauhdittamisohjelma (ks. Työ- ja elinkeinoministeriö, 2021b) on myös osa vaikuttavuuden merkitystä korostavaa kokonaisuutta.

Yhteiskunnallisen yrittäjyyden strategian ja vaikuttavuusperusteisten hankintojen lisääntymisen myötä onkin mielenkiintoista pohtia, millä tavoin yksittäisen palveluntuottajan tuottama tieto linkittyy eri tasoille. Yhteiskunnallisen yrittäjyyden vaikuttavuutta koko yhteiskuntaan mitataan ja määritellään valtion tasolla, mutta palveluntuottajalla täytyy olla valmius toimia osana vaikuttavuusketjua ja tuottaa tietoa sitä varten. Palveluntuottaja tuottaa tietoa itseään varten, toisaalta suoraan tilaajille ja rahoittajille, jolloin palveluntuottajan tulee ymmärtää, millaiseen kokonaisuuteen kyseiset palvelut liittyvät ja millaisia vaikutus- tai vaikuttavuustavoitteita niille on asetettu. Tämä vaatii palveluntuottajalta systemaattista vuoropuhelua palveluiden tilaajien ja rahoittajien kanssa.

Siirryttäessä palvelun tilaajista yhteiskunnalliselle tasolle, myös vaatimus tiedontuotannon tavasta muuttuu. Yksittäinen palveluntuottaja harvoin pystyy tuottamaan kaikkia tekoja, joita yhteiskunnallisen tason muutos edellyttäisi, mutta palveluntuottaja voi olla osa useiden muutosten toteutusta. Tämän vuoksi tarvitaan osaamista kertoa, miten ja miksi yrityksen tuottamat teot mahdollistavat yhteiskunnalliseen hyötyyn liittyvien haluttujen vaikutusten syntymisen. Täytyy siis osata kuvata oman toiminnan yhteys haluttuihin vaikutuksiin. Tätä varten Suomessa esimerkiksi Sitra on kehittänyt malleja, kuten vaikuttavuusketjun, jonka avulla voi hahmottaa palveluntuottajan roolia yhteiskunnallisen vaikuttavuuden tuottajana (vrt. Heliskoski ym., 2018).

Palveluntuottaja on kuitenkin tällä hetkellä hieman irrallaan julkisten hankintojen vaikuttavuuden tavoitteiden asettamiseen liittyvästä työstä. Vaikuttavuusinvestoimisen osaamiskeskuksen tehtävänä on nimenomaan tukea julkisia hankintoja tekeviä, ei niitä tuottavia tahoja. Palveluntuottajia otetaan mukaan erillisiin projekteihin, mutta rooli voi olla varsin vähäinen, eikä ole systemaattista käsitystä siitä, millä tavoin palveluntuottajien osaamista yhteiskunnallisen vaikuttavuuden tuottamisessa hyödynnetään. Tulevaisuudessa, yhteiskunnallisten yritysten toivottavasti verkostoituessa nykyistä tiiviimmin, myös toimijuus erilaisissa vaikuttavuuden mittaamiseen liittyvissä prosesseissa lisääntyy.

Toinen asia on jo OECD-raportissa noussut kysymys yhteiskunnallisten yritysten resursseista ja osaamisesta vaikutusten mittaamisessa. Raportissa pohdittiin miten pienillä yhteiskunnallisilla yrityksillä voisi (koskaan) olla varaa uskottavaan vaikutusten mittaamiseen tai siihen liittyvän osaamisen hankkimiseen. Tämä kysymys on erityisen suuri silloin, jos markkinoilla toimii sekä suuria julkisia toimi-

joita että pieniä yksityisiä yrityksiä, jolloin hyvin erilaisten yritysten pitäisi pystyä tuottamaan samanlaista tietoa. OECD suosittelikin mahdollisimman yksinkertaisten ja maltillisesti työaikaan vievien työkalujen käyttöä vaikuttavuuden mittaamisessa. (Noya, 2015).

Vaikkei palveluntuottajaa olisikaan määritelty osaksi yhteiskunnallisen vaikuttavuuden vaikutusketjua, palveluntuottajan on joka tapauksessa osattava mitata toiminnan vaikutuksia. Työhön integroivien yhteiskunnallisten yritysten tavoite on työllistyminen, mutta se ei ole ainoa mitattava asia. Valmennuksen onnistuminen ja sen vaikuttavuus on monen tekijän kokonaisuus, kuten Vihtari toteaa artikkelissaan tässä julkaisussa. Työllistymistuloksen lisäksi on tärkeää huomioida muut vaikutukset asiakkaan elämään. Määrällisten tulosten selvittäminen voi olla hyvin yksinkertaista ja työllistyminen sekä muu jatkopolutus voidaan kuvata, ja numeraalista tietoa voi tuottaa säännöllisesti pienilläkin resursseilla. Määrällisenkin tiedon tuottaminen monimutkaistuu aiemmin kuvatussa monirahoitukseen perustuvassa toimintamallissa. Jos tilaajia ja rahoittajia on kymmeniä, on myös tilaajan edellyttämiä raportointitapoja enemmän kuin yksi. Organisaatio kuitenkin tarvitsee oman toimintansa tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden näkökulmasta tietoa kokonaisuudesta, joten yhdenmukaisten ja loogisten numeraalistenkin mittareiden luomiseen sekä raportointitapaan tulee käyttää aikaa.

Edellä kuvattu palautuu jälleen siihen, miten yhteiskunnallisten yritysten asemaa tulisi kehittää: vaikutusten mittaaminen ja oman aseman hahmottaminen osana suuria yhteiskunnallisia tavoitteita ovat erittäin suuria vaatimuksia yksittäiselle palveluntuottajalle. Tukea annetaan tällä hetkellä systemaattisesti hankintoja tekeville tahoille (Vaikuttavuusinvestoimisen osaamiskeskus ja KEINO). Sen sijaan yritysten pääsy erilaisiin vaikuttavuusohjelmiin ja osaamista edistäviin projekteihin (esim. SIB) on pistemäistä ja sattumanvaraista sekä vaatii jo jonkin verran olemassa olevaa osaamista. Tämän vuoksi yrityksille tulisi tarjota myös matalan kynnyksen tukea vaikutusten ja vaikuttavuuden mittaamiseen sekä sen yhteiskunnalliseen kontekstiin.

## **Kohti sosiaalisia innovaatioita**

Artikkelissa on tuotu esille näkökulmia yhteiskunnallisten yritysten liiketoimintaosaamiseen erityisesti rahoitusosaamiseen, työmarkkinoille siirtymiin liittyvään osaamiseen sekä vaikuttavuuden mittaamiseen liittyvään osaamiseen ulottuvuuksissa. Edellä esitetyt ulottuvuudet linkittyvät varsin vahvasti nykyiseen rahoituskehykseen ja julkisiin hankintoihin. Tässä viitekehyksessä ei voida sinänsä tietenkään tuottaa uusia työpaikkoja (koska julkisten hankintojen kilpailutuksessa rahaa käytetään suurin piirtein samansuuruinen määrä uudestaan), mutta yhteiskunnallisilla yrityksillä ja yhteisötaloudella on myös toimintaympäristön kehittymisen myötä mahdollisuus luoda uusia työpaikkoja sekä sosiaalisia innovaatioita. Tällä hetkellä yhdistys- ja säätiömuotoiset yhteiskunnalliset yritykset eivät voi saada tukea esim. Business Finlandin kautta ja myös riskirahoituksen saaminen on käytännössä mahdotonta. Suomalainen innovaatorahoitus on varsin teknologiapainotteista, mutta suurten yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisuun tarvitaan myös sosiaalisia innovaatioita. Yhteiskunnallisten yritysten liiketoimintaosaamisen kehittyminen, rahoitusmahdollisuuksien lisääntyminen sekä erityisesti tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan niveltyminen yksittäisen yrityksen toimintaan mielekkäällä tavalla tulee parhaimmillaan tuottamaan uusia ratkaisuja yhteiskunnan haasteisiin.

## LÄHTEET

- Anoschkin, K. (2019). *Hyvän mitta. Vaikuttavuuden jäljillä*. Opas yhteiskunnallisen vaikuttavuuden kehittämiseen. Hyvän mitta -hanke. <https://www.hyvanmitta.fi/wp-content/uploads/2019/12/Hyva%CC%88n-Mitta-Ty%C3%B6kirja-final.pdf>
- European komissio (2001). *Komission elinikäistä oppimista koskeva muistio A5-0322/2001*. <https://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+REPORT+A5-2001-0322+0+DOC+XML+V0//FI>
- European Commission. (2014). *Proposed Approaches to Social Impact Measurement in European Commission legislation and in practice relating to EuSEFs and the EaSI. GECES Sub-group on Impact Measurement*. <https://op.europa.eu/s/sn9i>
- Heliskoski J., Humala H., Kopola R., & Tonteri A. & Tykkyläinen S. (2018). *Vaikuttavuuden askelmerkit. Työkaluja ja esimerkkejä palvelutuottajille*. (Sitran selvityksiä 120). SITRA. <https://media.sitra.fi/2018/03/27105443/vaikuttavuuden-askelmerkit.pdf>
- Mäkinen, Hannu (2021). *Selvitys osatyökykyisten Suomen mallista*. (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu 2021:8). Työ- ja elinkeinoministeriö Helsinki. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-757-1>
- Noya, A. (2015). *Social Entrepreneurship - Social Impact Measurement for Social Enterprises*. (OECD Employment Policy Papers, No. 10), OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/5jrtpbx7tw37-en>.
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2021a). *Yhteiskunnallisten yritysten strategia Työryhmän esitys 30.4.2021*. [https://valtioneuvosto.fi/documents/1410877/53440649/YKY\\_strategia\\_05052021.pdf/4a5f8eb4-3f71-8e62-e906-f914c4e50440/YKY\\_strategia\\_05052021.pdf?t=1620290080798](https://valtioneuvosto.fi/documents/1410877/53440649/YKY_strategia_05052021.pdf/4a5f8eb4-3f71-8e62-e906-f914c4e50440/YKY_strategia_05052021.pdf?t=1620290080798)
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2021b). *Julkiset hankinnat yhteiskunnan tärkeiden kehitystavoitteiden toteutuksessa Suunnitelma innovatiivisten julkisten hankintojen käytön lisäämiseen, palvelujen kehittämiseen sekä kestävään kasvuun*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu 2021:34. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163164/TEM\\_2021\\_34.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163164/TEM_2021_34.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Välityömarkkinatoimijoiden yhteistyöryhmä. (2019). *Välityömarkkinat ja tarvelähtöiset työllisyyspalvelut*. (SOSTEn julkaisu 3/2019). Suomen sosiaali ja terveystieteet. <https://www.soste.fi/valityoamarkkinat-ja-tarvelahtoiset-tyollisyyspalvelut/>

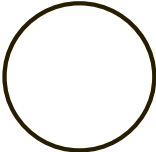
## OSA II

# OSATYÖKYKYISTEN TYÖLLISTYMISTÄ EDISTÄVIÄ KOKEILUJA JA NIIDEN ARVIOINTI ILONA-HANKKEESSA

Sanna Fagerlund

# OSAAMISELLA KOHTI AVOIMIA TYÖMARKKINOITA

## Osaaminen tukee työllisyyttä

saamisen kehittäminen ja itsetunnon vahvistaminen ovat keskeisiä tekijöitä työelämäosallisuuden vahvistamisessa (ks. esim. Väli työmarkkinatoimijoiden yhteistyöryhmä, 2019). Pelkän peruskoulun varassa olevien työttömyys on suurempaa kuin pidemmälle koulutettujen. Omatoimisesti osaamistaan täydentävät henkilöt, joilla on jo entuudestaan koulutusta (ks. OECD, 2018; OECD, 2020). Heille, joilla ei ole positiivisia oppimiskokemuksia tai käsitystä koulutuksen merkityksestä, omatoiminen osaamisen kehittäminen on vaikeaa. Kierrätyskeskuksessa tapahtuvassa osaamisen ja ammattitaidon päivittämisessä keskiössä ovat kannustava ilmapiiri, esihenkilöiden tuki sekä oppimisen rinnalla kulkija, valmentaja.

Kierrätyskeskus on Suomen suurin välityömarkkinoilla toimiva yritys ja se mahdollistaa osaamisen kehittämisen töitä tekemällä aidossa työympäristössä. Artikkelissa kuvataan yksilölähtöisesti työllistymisen polku työttömyydestä välityömarkkinoille. Aluksi avataan välityömarkkinoiden työllistämisen mallia ja palveluita yleisellä tasolla. Tämän jälkeen artikkelissa kuvaillaan Kierrätyskeskuksen työllistävää palvelumallia. Keskiössä palvelumallissa on osaamisen ja ammattitaidon kehittyminen aidossa työympäristössä töitä tehden. Osaamisen kehittyminen luo myös positiivista minäkäsitystä ja vahvistaa työntekijöiden itsetuntoa (Väli työmarkkinatoimijoiden yhteistyöryhmä, 2019).

## Välityömarkkinoilla palveluvalikoima ohjaa toimintaa

Välityömarkkinat tarjoavat matalan kynnyksen työelämään henkilöille, jotka ovat heikossa työmarkkina-asemassa. Välityömarkkinoiden tehtävänä on tukea työllistymistä kohden avoimia työmarkkinoita tai siirtymistä osaamista täydentäviin opintoihin. Suomessa työ- ja elinkeinoministeriön, sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön sekä opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnon alat säätelevät ja samalla ohjailevat välityömarkkinoiden toiminnan luonnetta. Laki julkisista työvoima-

ja yrityspalveluista asettaa raamit välityömarkkinoilla tarjottaville palveluille (916/2012).

Välityömarkkinoilla julkinen, yksityinen ja kolmas sektori yhdessä muodostavat toimintaympäristön. Välityömarkkinatoimijoina voivat olla esimerkiksi kunnat, oppilaitokset, järjestöt, säätiöt, sosiaaliset tai yhteiskunnalliset yritykset sekä yksityiset yritykset. Yksityiset yritykset toimivat välityömarkkinoilla esimerkiksi tarjotessaan työkokeilupaiikkaa heikossa työmarkkina-asetuksessa olevalle. Välityömarkkinoiden palveluvalikoimaan kuuluu esimerkiksi kuntouttava työtoiminta, työhönvalmennus sekä osallistuminen työkokeiluun tai palkkatuetusti töiden tekeminen (ks. lisää TE-palvelut, i.a.).

Kuntouttava työtoiminta on kunnan järjestämää toimintaa, jonka tarkoituksena on parantaa kuntoutukseen osallistuvan yksilön elämänhallintaa ja työkykyä. Kuntouttava työtoiminta on sosiaalihuoltolain mukainen palvelu. (Ks. Kansaneläkelaitos, 2019.) Kuntouttavasta työtoiminnasta voidaan siirtyä töihin avoimille työmarkkinoille, mutta usein työllistymisen onnistumiseen on vielä matkaa. Kuntouttavasta työtoiminnasta siirrytään usein toiseen palveluun. Luonnollinen jatko on usein työkokeilu tai toinen jakso kuntouttavaa työtoimintaa.

Erilaiset valmennukset ovat myös työllisyyttä edistäviä palveluja kuntouttavan työtoiminnan, työkokeilun ja palkkatuen lisäksi. Valmennuksen avulla yksilö voi suunnitella yhdessä valmentajan kanssa tulevaa työ- tai koulutuspolkuaan. Valmentaja ei anna suoria vastauksia, mitä valmennettavan tulisi seuraavaksi tehdä edistääkseen omaa työllistymistään (vrt. Cauffman 2017, 7–8). Valmentaja auttaa näkemään mahdollisuuksia ja vaihtoehtoja sekä avaa valmennettavan tulevaisuuden näköaloja. Valmennuksessa asetetaan sopivia valmennettavan voimavaroihin suhteutettuja tavoitteita. Valmennuksen aluksi voidaan kartoittaa koettu työ- ja toimintakyky esimerkiksi työkyvyn itsearviointimenetelmää hyödyntäen. Työterveyslaitoksen Kykyviisari on välityömarkkinoilla laajasti käytössä oleva itsearvioinnin väline (ks. lisää Työterveyslaitos, 2021). Valmentaja auttaa kartoittamaan omaa osaamistasoa sekä pohtimaan mahdollista osaamisen kehittämistä asetettuihin tavoitteisiin nähden.

Kun voimavarat ja olemassa oleva osaaminen on kartoitettu joko keskustelemalla tai valmennuksen työkaluja hyödyntämällä, päästään peilaamaan omaa työllisyystilannetta suhteessa työmarkkinoiden tarpeisiin. Ammatinvalintatesti voi selkiyttää tavoitteita tai avata tuntumaa vaihtoehtojen suhteen. Toisinaan valmennettava lähtee hakemaan kokonaan uutta osaamista tai tutkintoa, toisinaan pelkkä olemassa olevan osaamisen päivittäminen tai lisäkouluttautuminen riittää asetettuun työllistymistavoitteeseen pääsemiseen. Valmentajan kanssa voidaan



kartoittaa sopivia koulutuksia tai toivottuja työpaikkoja. Yleisin valmennuspalvelu on cv:n päivittäminen ja työnhaun muiden asiakirjojen laatiminen. Valmentajan kanssa voi harjoitella myös työhaastattelua.

Työkokeilu on työpaikoilla järjestettävä TE-toimistojen hallinnoima palvelu. Työkokeilussa kokeilija on sopimuksellisessa suhteessa TE-palvelujen kanssa ja työpaikat tarjoavat mahdollisuuden kokeilujaksolle. Työkokeilun kesto voi olla yhdessä paikassa enintään puoli vuotta. Työkokeilun tavoitteena on testata omaa työkykyä ja soveltuvuutta sekä jaksamista suhteessa työn tekemiseen. Työkokeilun avulla henkilö voi myös matalalla kynnyksellä tutustua itselle uuteen alaan. Työkokeilu edistää osallistujien ohjautumista joko opintoihin tai kohden avoimia työmarkkinoita. Esimerkiksi pitkän työttömyysjakson jälkeen työkokeilu mahdollistaa oman osaamisen päivittämisen työtä tekemällä.

Palkkatuki on työttömän työnhakijan työllistymisen edistämiseksi tarkoitettu harkinnanvarainen tuki. Palkkatuen tarkoituksena on edistää työllistymistä avoimille työmarkkinoille. Palkkatukijakson aikana osaamisen ja ammattitaidon tulee kehittyä jo lain julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta hengen mukaisesti (L 916/2012). Palkkatuen käyttäminen työkokeilujakson jälkeen on yleistä. Usein palkkatuen käyttämiseen välityömarkkinoilla yhdistetään työhönvalmentajan palveluita.

Välityömarkkinoiden palveluvalikoima muodostaa polun kohden avoimia työmarkkinoita suoraan siirtymänä tai osaamista täydentävien palvelujen, kuten opintojen kautta. Keskeistä olisi suhteuttaa tarjottu palvelu heikossa työmarkkina-asetmassa olevan henkilön henkilökohtaisiin voimavaroihin ja osaamiseen. Toiset henkilöt tarvitsevat vain pienen kannustamisen eteenpäin, kun toisten kanssa keskitytään ensin voimavarojen kerryttämiseen ja minäpystyvyyden vahvistamiseen (ks. Deci & Ryan, 1980). Jos palvelua ei kohdenneta oikein henkilön voimavaroihin nähden, on vaarana työnhakijan lannistuminen liian ison tavoitteen edessä. Isot matkat on hyvä taittaa rauhallisella tahdilla.

### **Työn ja osallisuuden mahdollisuuksia pitkään töitä etsineille**

Kierrätyskeskus on perustettu vuonna 1990 luonnonvarojen säästämiseksi eli käyttökelpoisen muutoin jätteenkierrätyksen ajautuvan tavaran tai materiaalin ohjaamiseksi uudelleenkäyttöön. Aluksi oli joukko innokkaita aktiiveja, jotka järjestivät tavaravaihtopäiviä. Tämä toiminta vakiintui Kierrätyskeskuksen toiminnan muotoon. Ensimmäinen myymälä avattiin Helsingin Kyläsaaren yli 30 vuotta sitten. Pääkaupunkiseudun Kierrätyskeskus Oy on Helsingin kaupungin tytäryhtiö.

Helsinki omistaa yli puolet osakkeista. Helsingin seudun ympäristöpalvelut eli HSY omistaa noin kolmasosan ja muina suurina omistajina ovat Espoon sekä Vantaan kaupungit noin kahdeksan prosentin osuuksilla. (ks. tarkemmin Kierrätyskeskus, 2021a.)

Kierrätyskeskus työllistää vuosittain yli 1 000 heikossa työmarkkina-asemassa olevaa henkilöä. Heistä noin 500 henkilöä työllistetään määräaikaiseen työsuhteeseen palkkatuella ja noin 500 henkilöä on työkokeilussa kolmesta kuuteen kuukautta. Yhdessä kuukaudessa samaan aikaan työskentelee noin 430 henkilöä.

Kierrätyskeskuksella on pääkaupunkiseudulla kymmenen myymälää ja valtakunnallisesti palveleva verkkokauppa. Uusia liikepaikkoja kartoitetaan vuosittain. Liikevaihto on ollut viime vuosina reilut 8–10 miljoonaa euroa. Kierrätyskeskus on Suomen suurin välityömarkkinoilla toimiva yritys. Kierrätyskeskuksen tavoitteena ei ole tuottaa voittoa. Toiminnan missiona on edelleen luonnonvarojen säästäminen ja tavaroiden uudelleenkäyttöön ohjaaminen. Kierrätyskeskus on yhteiskunnallinen, yleishyödyllinen sekä sosiaalinen yritys. Järjestösektorilla suurin vastaava toimija on SPR:n omistama Kontti-kierrätysmyymäläketju (Punainen Risti 2021, s. 45).

Nykyinen Kierrätyskeskuksen toiminnan missio on edistää kestävästä elämäntapaa ja kiertotaloutta. (ks. lisää Kierrätyskeskus, 2021a.) Kierrätyskeskuksella on pääkaupunkiseudulla myymälöitä, verstastoimintaa sekä ympäristökoulutuksen yksikkö. Kierrätyskeskuksen uudisverstailla valmistetaan uusiotuotteita kierrätetystä ja lahjoituksina saadusta materiaalista. PlanB-verstailla valmistetaan myyntituotteiksi mm. vaatteita, entisöityjä huonekaluja sekä sisustustavaroita. Kädentaitopalvelu Näprä'n verstaalla muun muassa kootaan lahjoitetusta tavaras- ta askartelumateriaalia. Kierrätyskeskuksen muilla verstailla korjataan ja huol- letaan myyntikuntoon mm. sähkö- ja elektroniikkatuotteita, pesukoneita sekä polkupyöriä.

Kierrätyskeskuksen sosiaalisen vastuun lausunnon mukaisesti (ks. Kierrätyskeskus, 2021b) pitkäaikaistyöttömien työllistymisen edistäminen ja valmentaminen lisäävät sosiaalista osallisuutta sekä vähentävät syrjäytymistä. Kierrätyskeskuk- sen tarjoamille matalan kynnyksen työpaikoille on suuri kysyntä. Tarve matalan kynnyksen työpaikoille näkyy esimerkiksi siinä, kuinka paljon yhteydenottoja ja yhteistyöpyyntöjä Kierrätyskeskus saa erilaisilta työllisyyttä edistävilta tahoilta, kuten oppilaitoksilta, kuntien työllisyystoimijoilta tai yksityisiltä yrityksiltä, jotka tuottavat työllistämispalvelua kunnille tai valtiolle. Kierrätyskeskuksen työllisyyt- tä edistävät yhteistyötahot ovat tuoneet ilmi, että ilman Kierrätyskeskuksen kal-

taisia toimijoita moni heikossa työmarkkina-asemassa oleva työnetsijä jäisi ilman työ- tai työkokeilupaiikkaa.

Uudelleenkäytön alalle on tullut paljon uusia toimijoita viime vuosina. Koska uudelleenkäyttö on työlästä ja suuren tavaramäärän käsitteleminen ei ole kannattavaa, rajaavat alan yksityiset toimijat valikoimaa keskittyen tietyn tyyppisiin tuoteryhmiin tai tuotemerkkeihin. Kierrätyskeskus sekä muut vastaavat heikommassa työmarkkina-asemassa olevien työllistäjinä toimivat kierrätysmyymälät myyvät pääosin edullisemmalla hinnalla monen eri tuoteryhmän tuotteita, tuotteita, joiden kysyntä on suurta. Ympäristömission mukaisesti tuotteille pyritään löytämään mahdollisimman hyvä ja kestävä polku uudelleenkäyttöön. Kierrätyskeskus jakaa kolmasosan tuotteistaan ilmaiseksi ilmaishuoneiden kautta. Vapaaehtoiset henkilöt toimivat ilmaishuoneissa järjestely- ja asiakaspalvelutehtävissä.

Kierrätyskeskus toimii työllistäjänä pitempään töitä etsineille. Työ kierrätyskeskuksella tarjoaa mahdollisuuden osallisuuteen, voimavarojen vahvistamiseen sekä osaamisen kehittämiseen.

### **Kierrätyskeskus tarjoaa matalan kynnyksen työtehtäviä**

Ei ole yhtä selittävää tekijää tai toimintamallia, mikä johtaa työttömyyteen (Ks. Honkanen 1999). Syyt työttömyyden taustalla ovat yhtä moninaisia kuin on ihmisiäkin, jotka etsivät uutta työpaikkaa tai uutta mahdollisuutta olla osallisena työelämässä. Työ itsessään on useimmille merkityksellistä (vrt. Martela 2020, 10–11). Moni Kierrätyskeskuksen kierrätystyöntekijä saisi lähes saman verran rahaa etuuksina kuin he saavat palkkatuloina 85 prosenttia työajalla, mikä on Kierrätyskeskuksessa yleinen käytössä oleva työaika palkatessa palkkatuen avulla. Välillä julkisuudessa näkyvät puheet töitä välttelevistä ja yhteiskunnan eläteinä olevista työttömistä tuntuvat tilannetta läheltä katsovasta kohtuuttomalta panettelulta. Työttömyyden syitä ja ratkaisuja tulisi aina hakea myös yhteiskunnan tasolta käsin.

Osalla heikko työmarkkina-asema voi olla seurausta elämänhallinnan vaikeuksista sekä työ- ja toimintakykyyn liittyvistä asioista, osalla työttömyyden syyt voivat olla heikossa suomen kielen taidossa (vrt. Kauppinen, Saikku & Kokko, 2010). Joissakin tapauksissa työelämän kysyntä ei vastaa omaa ammattialaa ja aiemmin hankittua osaamista. Työelämän muutos, kuten tuotannon siirtyminen isossa mittakaavassa halvemmän tuotannon maihin sekä siirtyminen digitaitoja edellyttävään tietoyhteiskuntaan edellyttävät uudenlaista osaamista ja työnteon tapoja (vrt. Valtioneuvoston kanslia 2018). Kerran nuoruudessa hankittu koulutus

ei välttämättä enää vastaa nykyisen työelämän vaatimuksia. Joidenkin kohdalla sinnikäskään työnhaku ei tuota tulosta ja jatkuva torjutuksi tuleminen heikentää itsetuntoa.

Työntekijät hakevat Kierrätyskeskukselle töihin tai työkokeiluun yrityksen nettisivuilla olevan avoimen sähköisen hakemuksen kautta. Hakemuksen jättäneet ovat saaneet tietoa Kierrätyskeskuksen työmahdollisuuksista TE-toimiston, Kierrätyskeskuksen nettisivujen, oman verkostonsa tai muun yhteistyökumppanin kautta. Kierrätyskeskus pitää säännöllisiä esittelytilaisuuksia TE-toimistojen ja muiden yhteistyökumppaneiden työntekijöitä välittävälle henkilökunnalle sekä osallistuu rekrytointimessuille ja muihin tilaisuuksiin, joissa on mahdollista esitellä toimintaa ja työmahdollisuuksia.

Yleisin tukityöllistämisen työnimike on kierrätystyöntekijä. Kierrätystyöntekijällä on laaja-alainen tehtäväkuva, jossa työtehtävät voivat painottua myyntiin, tavarantoimitukseen, varastotyöhön tai lajitteluun. Lahjoitettujen tuotteiden uudelleenkäyttöön ohjaaminen tarjoaa työmahdollisuuksia työläytensä vuoksi. Kun uusia tavaroita myyvät liikkeet tilaavat tuotteet myyntierinä ja tuotteet ovat valmiita hyllytettäväksi heti saavuttuaan, uudelleenkäytössä tuotteiden myyntikuntoon saattaminen edellyttää paljon työtä.

Lahjoitusten saapumisen jälkeen tuotteet ensin raakalajitellaan eri tuoteryhmiin. Esimerkiksi kirjat pinotaan erikseen, vaatteet eritellään sesonkien mukaan ja astiat kootaan omiin laatikoihinsa. Lahjoituksena saatavat tavarat saattavat saapua lajiteltaviksi jos jonkinlaisina sekalaisina säkkeinä ja pussukoina, missä kaikki tuoteryhmät ovat iloisesti sekaisin. Lajittelu kokonaisuudessaan tarjoaa työtä, josta toisaalta ei vielä saada mitään taloudellista vastinetta. Lahjoituksina saadut tuotteet eivät edusta mitään tiettyä rajattua trendiä, vaan tuotteita löytyy useammalta eri vuosikymmeneltä ja muotivirtaukselta. Tuotteiden hinnoittelu onkin asiantuntemusta edellyttävää työtä. Lisäksi tuotteiden hyllyttäminen vaatii visuaalista silmää. Koskaan ei ole etukäteen tiedossa, millaisia kokonaisuuksia lahjoitetut tuotteet tulevat muodostamaan. Jokainen tuote on erilainen. Tosin toisinaan tulee sattumalta samaa tuotetta useampi kappale. Edellä kuvattu uudelleenkäytön työläys ja toisaalta työn rahallinen vastikkeettomuus ennen myyntiä tekee Kierrätyskeskuksesta erinomaisen työpaikan tuettuun työhön.

Asiakaspalvelussa henkilökunnalla on hyvä olla jonkin verran tuotetuntemusta. Usein asiakkaat etsivät edullisia löytöjä tai kysyvät jonkin tietyn tuotteen perään. Kuitenkaan työntekijöiltä ei edellytetä rekrytointin yhteydessä erityistä osaamista tai taitoja. Tärkeintä on motivaatio työtä ja osaamisen kehittymistä kohtaan (ks. Salmela-Aro, 2018). Työ itsessään sisältää paljon tavaroiden kanta-

mista ja jaloillaan olemista. Työn fyysisyyden vuoksi työntekijöiltä edellytetään kohtuullista työkykyä. Tehtäväkohtaisia taitoja oppii työtä tekemällä. Palvelusuhteen aikana työntekijöille kertyy paljon osaamista esimerkiksi myynnistä, asiakaspalvelusta, varastotyöstä sekä ympäristöalasta ylipäättäen.

## **Valmentava esihenkilötyö ja valmentajat tukevat osaamisen kehittymistä**

Kierrätyskeskus on työyhteisönä valmentava organisaatio. Käytännössä valmentava ote näkyy odotuksissa esihenkilötyötä kohtaan (ks. lisää Tapaninen, 2021). Esihenkilöt ovat käytännönläheisiä kanssakulkijoita, jotka tarvittaessa näyttävät itse vierellä tehden oikeat työtavat. Usein myös kokeneemmat työntekijät ohjeistavat mentoreina juuri aloittaneita työntekijöitä. Esihenkilöiden erityinen ominaisuus on kärsivällisyys ohjausotteessaan. Työntekijöiden vaihtuvuus edellyttää organisaatiolta hyvin ohjattua tukirakennetta perehdytyksen ja työssä tapahtuvan ohjauksen osalta. Myös esihenkilöt itse kaipaavat tukea ja perehdyttämistä ohjaustyössään.

Ilona-hankkeen Ruotsin suurimpaan sosiaaliseen työllistäjään, Samhalliin, vuonna 2019 suuntautuneen kansainvälisen tutustumismatkan avulla saatiin hyvä esimerkki siitä, miten esihenkilötyöhön panostaminen on keskiössä työntekijöiden kehittymisen mahdollistajana. Kierrätyskeskuksen esihenkilöille on räätälöity yhdessä Careerian kanssa Valmentava ohjaaja -koulutus. Koulutuksessa käydään läpi perehdytyksen ja ohjauksen kokonaisuutta, kuten erilaisia ohjaustyyliä, mahdollisia oppimisvaikeuksia, itsetuntemusta sekä käytännön ohjaustyötä. Koulutuksen jatkoksi esihenkilö voi todentaa hankitun osaamisen perehdytyksen ja työssä ohjaamisen tutkinnonosassa (60 osp). Se on osa liiketoiminnan ammatillista tutkintoa. Esihenkilöitä myös kannustetaan täydentämään osaamistaan liiketoiminnan koko tutkinnolla tai muutoin osallistumaan koulutuksiin. Kierrätyskeskus tarjoaa esihenkilöille sisäisinä koulutuksina rullaavaa esihenkilökoulutusta. Esihenkilökoulutuksessa käydään läpi mm. esihenkilötyön tarvetta, roolia ja tavoitetta työyhteisössä. Työ on jatkuvaa yhdessä kehittämistä. Usein esihenkilöt ovat itsekin määräaikaissa työsuhteessa, jolloin myös esihenkilöiden osaamisen kehittyminen antaa valmiuksia työllistyä edelleen kohti avoimia työmarkkinoita.

Kierrätyskeskuksen työyhteisökyselyissä esihenkilöt saavat usein suitsutusta. Esihenkilöt koetaan empaattisina ja ymmärtäväisinä. Työyhteisön ilmapiiri koetaan kannustavana ja rohkaisevana. Esihenkilöt näyttävät tarvittaessa rinnalla

tehdn, miten työ saadaan tehtyä. Työntekijöiden työssä onnistuminen on koko Kierrätyskeskuksen toiminnan ydin; ilman henkilökunnan osaamista ei toiminta olisi kannattavalla pohjalla.

Käytännössä valmentavan otteen odotetaan tuovan laatua esihenkilötyöhön: esihenkilön tehtävänä on välittää organisaation viestiä työn merkityksellisyydestä ja yksilöidyistä tavoitteista sekä kertoa konkreettisesti, kuinka tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Töiden oikeudenmukainen jakaminen edellyttää työn jakamista suhteessa työntekijöiden osaamiseen ja voimavaroihin. Hyvä esihenkilö tunnistaa oman tiimensä vahvuudet ja osaa tuoda onnistumisia esille. Esihenkilö luo esimerkillään hyvää vuorovaikutuskulttuuria. Kun työntekijöillä on tunne, että he ovat riittävän hyviä juuri niillä voimavaroilla, joita heillä on ja osaaminen on suhteutettu työtehtäviin, myös työnteko sujuu. Pystyvyyden tunne kasvaa osaamisesta ja onnistumisista (Sarkkinen, 2020). Valmentavan esihenkilötyön synnyttämässä turvallisessa ilmapiirissä on myös helpompaa ottaa puheeksi epäkohtia. Esihenkilöt mahdollistavat osaamisen kertymisen käytännössä.

### **Kuvitteellinen tyyppiesimerkki:**

Joskus esihenkilön pienikin kannustus voi olla ratkaiseva tekijä siinä, että työntekijä rohkaistuu kehittämään omia taitojaan. Seuraavassa tyyppiesimerkissä havainnollistetaan yhden työntekijän osaamisen kehittymistä käytännössä.

*Maire (54 v.) ei ole opiskellut peruskoulun jälkeen. Oppiminen on tuntunut Mairesta aina vaikealta ja ikävältä. Maire on tehnyt yli 30 vuotta yhtäjaksoisesti töitä suorittavassa roolissa. Mairen työpaikka ajautuu taloudellisiin ja tuotannollisiin vaikeuksiin ja Mairelta loppuvat työt. Työttömyys pitkittyy. Lopulta Maire pääsee töihin Kierrätyskeskukseen palkkatuella. Maire on hyvä työntekijä ja Mairelle tarjotaan vastaavan roolia, mutta ohjausosaamista olisi hyvä päivittää opintojen kautta. Esihenkilö kannustaa Maireä päivittämään osaamistaan.*

*Maire lupautuu työsuhteen toivossa suorittamaan perehdytyksen ja ohjauksen osatutkinnon liiketoiminnan ammatillisesta tutkinnosta. Esihenkilö toimii työpaikkaohjaajana ja käytännön oppimisen mahdollistajana. Kynnystä opiskelujen aloittamiseen on madallettu siten, että opiskeleminen tapahtuu pääosin töitä tehdn ja kertynyttä osaamista sanallisesti reflektoiden. Maire on tyytyväinen tekemällä oppimiseen, sillä koulumainen opiskelu ei ole aiemmin tuntunut hyvältä. Maire epäilee kärsivänsä lukihäiriöstä. Maire rohkaistuu*

*suorittamaan kokonaisen liiketoiminnan ammatillisen tutkinnon. Maire saa opintoja varten solmitun oppisopimuksen ajaksi pidemmän työsuhteen Kierrätyskeskuksessa kuin mihin aiemmin oli mahdollisuus.*

Kuten edellisessä esimerkissä havainnollistetaan, käytännönläheinen työssä tapahtuva oppiminen ja osaamisen kehittäminen mahdollistavat kouluttautumisen myös heille, joille perinteinen koulussa tapahtuva opiskelu ei ole tuntunut luontevalta.

Työssä kertynyttä osaamista on mahdollista todentaa myös tehtäväkohtaisesti räätälöityjen osaamistodistusten avulla. Osaamistodistusten tekeminen aloitettiin vuonna 2013 erityisammattioppilaitos Bovalliuksen (nykyisin Spesia) hallinnoiman ja Kierrätyskeskuksen osatoteuttaman *Ammatillista osaamista välityömarkkinoille AMOS* -hankkeen yhteydessä. Tuolloin työympäristöjä opinnollistettiin vertaamalla työtehtäviä ammatillisten tutkintojen kriteereihin. Tämä edellä kuvattu opinnollistamistyö on jatkunut AMOS-hankkeen jälkeen sekä käytännössä että hankerahoituksella. Ammatinedistämislaitoksen säätöön eli AEL:n (nykyisin Osa Taitotaloa) hallinnoiman ja Kierrätyskeskuksen osatoteuttaman *Työssä oppien – Portti tulevaisuuteen* -hankkeessa (2017–2019) luotiin Kierrätyskeskukselle käytännönläheinen malli työssä tapahtuvan osaamisen todentamiseen ammatillisen koulutuksen tutkinnon osien muodossa. (Kierrätyskeskus, 2021c.)

Työntekijöiden osaaminen kertyy aidossa työympäristössä aidossa työtehtävissä. Laaja-alainen työympäristö on Kierrätyskeskuksen vahvuus. Työntekijät pääsevät kokeilemaan ja opettelemaan erilaisia työtehtäviä. Työntekijöiden osaaminen on mahdollista todentaa näytöin oppilaitosyhteistyössä (ks. lisää Opetushallitus, 2021). Siltä osin kuin tutkintokriteerit eivät täyty työympäristössä, osaamista täydennetään Moodle-oppimisympäristössä. Kierrätyskeskuksen Moodleen on rakennettu logistiikan osaamista täydentävää teoriaa ja tehtäviä. Myös työturvallisuuden kokonaisuus on mahdollista opiskella Moodlen kautta.

Työntekijän tukena ja kanssakulkijoina ovat esihenkilöiden lisäksi jatkopolkuja ja työnhauntaitoja painottavat työhönvalmentajat sekä osaamisen kehittämiseen keskittyvät valmentajat. Vasta muutama kuukausi aiemmin työttömänä ollut ja töitä itselleen etsinyttä työntekijää tuetaan askelten ottamisessa kohti pysyvämpää työllistymistä. Valmentajat ovat apuna tukemassa oppimisen metataitoja, kuten esim. motivaatiota, minäpystyvyyttä ja osallistumisaktiivisuutta (vrt. Niiranen & Nokelainen 2020, 5). Mahdollisia oppimisvaikeuksia tai negatiivisia oppimiskokemuksia puretaan yhdessä tehden.

Valmentaja osoittaa ajan ja paikan esimerkiksi Moodlessa olevien tehtävien tekemiseen. Yhdessä keskustellen ja asiat omaan työhön linkittäen oppiminen tapahtuu matalalla kynnyksellä. Opittavat asiat on pilkottu sopivan kokosiin kokonaisuuksiin ja yhdistetty konkreettisiin asioihin. Ammatillisen osaamisen kehittyessä ja päivittyessä myös työntekijän itsetunto nousee (ks. Sitra, 2019). Onnistuminen tuntuu hyvältä esihenkilöstä, valmentajasta että työllistetystä esimerkiksi silloin, kun oppimisvaikeuksista kärsinyt henkilö suorittaa ammatillisen koulutuksen tutkinnon osan ja innostuu suorittamaan koko tutkinnon!

### **Ilona-hankkeen yritysysteistyö osaksi palvelumallia**

Ilona-hanke on tuonut Kierrätyskeskuksen työllistävään palvelumalliin mukaan työkyvyn elementin, työntekijän palvelumalliin kokonaisajattelun sekä jatkopolkuja tukevan yritysysteistyön rakentamisen pysyvänä elementtinä. Seuraavissa artikkeleissa kuvataan tarkemmin työkykyä tukevaa yksilö- ja ryhmävalmennusta sekä syvennetään työllistävän yritysysteistyön mallin kuvausta (Helin ja Nousiainen). Oikeaan aikaan, oikeaan tarpeeseen kohdennettu, voimavaroja vahvistava, kannustava, osaamista kehittävä työllisyyden palvelumalli tuottaa myös tulosta jatkopolkujen näkökulmasta (ks. lisää Väilyömarkkinatoimijoiden yhteistyöryhmä, 2019).

Seuraavana askeleena on juurruttaa Ilona-hankkeen toimivat työllistymistä edistävät elementit osaksi Kierrätyskeskuksen työllistymistä edistävää palvelumallia ja sanoittaa rakennettu malli työntekijälupauksen muotoon. Yhdessä Laurean palvelumuotoilijaopiskelijoiden kanssa olemme aloittaneet työntekijäkokemuksen kartoittamisen ja työnantajamielikuvan muokkaamisen vastaamaan kehitettyä todellisuutta. Tärkeintä on sanoittaa, miten Kierrätyskeskus pystyy toiminnallaan edistämään palvelukseensa hakeutuvien työntekijöiden työ- ja toimintakykyä, osaamisen kehittymistä sekä jatkopolkuja kohden avoimia työmarkkinoita.

Kierrätyskeskuksen työllistävän palvelumallin toimivuutta mitataan positiivisilla jatkopoluilla, jotka vievät kohden avoimia työmarkkinoita tai opintoja. Samalla työntekijöiden työssä hankittu ammattitaito edistää Kierrätyskeskuksen mission toteutumista eli uudelleenkäyttöön ohjattujen tuotteiden tuomaa luonnonvarasäästöä sekä kestäväen elämäntavan edistämistä. Tärkeä onnistumisen mittari luonnonvarasäästön lisäksi on työntekijöiden jatkotyöllistymisen edellytysten parantaminen. Jatkotyöllistymistä kartoitetaan seurantasoi-toilla, jotka valmentajat tekevät kolmen kuukauden päästä siitä, kun työntekijä tai työkokeilija on lähtenyt Kierrätyskeskukselta. Tavoitteena on, että 50 prosenttia Kierrätyskes-



kuksella työskennelleistä ja valmennukseen osallistuneista henkilöistä saisi itselleen positiivisen jatkopolun. Tässä onnistuttiinkin vuonna 2019 erinomaisesti; tuolloin positiivisten jatkopolkujen osuus oli 65 %. Korona-aika vaikutti merkittävästi jatkopolutukseen vuonna 2020; tuolloin vastaava osuus oli 35 %. Ilona-hankkeen vaikutuksia ei vielä ole arvioitavissa, mutta erityisesti hankkeen aikana tiivistynyt yritys yhteistyö tulee todennäköisesti tuottamaan myönteistä kehitystä työllistymisen edistämiseksi.

Työllistymiseen vaikuttaa vallitseva työmarkkinatilanne ja onnistunut työllisyyttä edistävä yritys yhteistyö. Kierrätyskeskus tarjoaa työnantajille mahdollisuuden rekrytoida motivoituneita henkilöitä, joiden ammattitaito on päivittynyt töitä tehden ja / tai osaaminen todennettu osaamistodistuksin tai tutkinnon osin. Ilona-hankkeessa on syvennetty työllistävää yritys yhteistyön toimintamallia ja verkostoa, mitkä juurrutetaan osaksi Kierrätyskeskuksen työllistävää palvelumallia.

## LÄHTEET

- Cauffman, L. (2017). Ratkaisukeskeinen coaching – Opas myönteiseen muutokseen. Lyhytterapiainstituutti.
- Deci, E. L., & Ryan, R.M. (1980). Self-determination Theory: When Mind Mediates behaviour. *The Journal of Mind and Behaviour*, 1(1), 33–43.
- Honkanen, P. (2000). Kilometritehdas: Työttömyys, talousteoriat ja hyvinvointivaltio [Lisensiaatintutkimus, Helsingin yliopisto]. Saatavilla 3.8.2021 [https://www.academia.edu/42086533/Kilometritehdas\\_Ty%C3%B6tt%C3%B6myys\\_talousteoriat\\_ja\\_hyvinvointivaltio?from=cover\\_page](https://www.academia.edu/42086533/Kilometritehdas_Ty%C3%B6tt%C3%B6myys_talousteoriat_ja_hyvinvointivaltio?from=cover_page)
- Kansaneläkelaitos. (2019). *Mitä kuntoutus on?* Saatavilla 17.8.2021. <https://www.kela.fi/mita-kuntoutus-on>
- Kauppinen, T. M., Saikku, P., & Kokko, R-L. (2010). Työttömyys ja huono-osaisuuden kasautuminen. Teoksessa M. Vaarama, M., P. Moisio, & S. Karvonen (toim.), *Suomalaisten hyvinvointi*. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Kierrätyskeskus. (2021a). *Tietoa Kierrätyskeskuksesta*. Saatavilla 16.8.2021. [https://www.kierratyskeskus.fi/tietoa\\_meista/tietoa\\_kierratyskeskuksesta](https://www.kierratyskeskus.fi/tietoa_meista/tietoa_kierratyskeskuksesta)
- Kierrätyskeskus. (2021b). *Sosiaalinen vastuu*. Saatavilla 16.8.2021. [https://www.kierratyskeskus.fi/tietoa\\_meista/vastuullisuus/sosiaalinen\\_vastuu](https://www.kierratyskeskus.fi/tietoa_meista/vastuullisuus/sosiaalinen_vastuu)
- Kierrätyskeskus. (2021c). *Hankkeet*. Saatavilla 17.8.2021. [https://www.kierratyskeskus.fi/tietoa\\_meista/hankkeet](https://www.kierratyskeskus.fi/tietoa_meista/hankkeet)
- L 916/2012. Laki julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta. 28.12.2012/916. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2012/20120916>
- Martela, F. (2020). Merkityksellinen työ –Mitä se on, miksi siihen kannattaa panostaa ja miksi se on erityisen tärkeää juuri nyt? *Työn Tuuli*, (1), 8–16. [https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyontuuli/tyontuuli\\_012020.pdf](https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyontuuli/tyontuuli_012020.pdf)
- Niiranen, S., & Nokelainen, P. (2020). Toimijuus ja ammatillinen kasvu. *Ammattikasvatuksen Aikakauskirja*, 22(1), 4–7. <https://journal.fi/akakk/article/view/91029>
- OECD. (2018), *Education at a Glance 2018: OECD Indicators*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/eag-2018-en>

- OECD. (2020). *Continuous Learning in Working Life in Finland. (Getting Skills Right)*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/2ffcffe6-en>
- Opetushallitus 2021. *Osaamisen arviointi ammatillisessa koulutuksessa*. Saatavilla 17.8.2021. <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/amatillinen-koulutus/osaamisen-arviointi-amatillisessa-koulutuksessa>
- Punainen Risti. (2021). *Auttaja lähellä sinua. Vuosikertomus 2020*. Suomen Punainen Risti. Saatavilla 17.8.2021. [https://rednet.punainenristi.fi/system/files/page/SPR\\_Vuosikertomus\\_2020\\_FIN\\_low.pdf](https://rednet.punainenristi.fi/system/files/page/SPR_Vuosikertomus_2020_FIN_low.pdf)
- Salmela-Aro, K. (2018). Motivaatio ja oppiminen kulkevat käsikädessä. Teoksessa K. Salmela-Aro (toim.), *Motivaatio ja oppiminen*. PS-Kustannus.
- Sarkkinen, M. (14.4.2020). Näin esimies vahvistaa työntekijän uskoa onnistumiseen. *Työpiste*. <https://www.ttl.fi/tyopiste/nain-esimies-vahvistaa-tyontekijan-uskoa-onnistumiseen/>
- Sitra. (2019). *Kohti osaamisen aikaa -30 yhteiskunnallisen toimijan tahtotila elinikäisestä oppimisesta*. (Sitran selvityksiä 146.). Sitra. <https://www.sitra.fi/julkaisut/kohti-osaamisen-aikaa/>
- Tapaninen, I. (2021). *Valmentavan lähijohtamisen vaikutukset yksilön suoriutumiseen: Systemaattinen kirjallisuuskatsaus* [Pro gradu -tutkielma, Vaasan yliopisto]. <http://www.urn.fi/URN:NBN:fi-fe202104059381>
- TE-palvelut. (i.a.). *Tukea työllistymiseen*. Saatavilla 14.5.2021 <https://www.te-palvelut.fi/tyonhakijalle/tukea-tyollistymiseen>
- Työterveyslaitos 2021. *Kykyviisari työ- ja toimintakyvyn tukena*. Saatavilla 17.8.2021 <https://sivusto.kykyviisari.fi/>
- Välityömarkkinatoimijoiden yhteistyöryhmä. (2019). *Välityömarkkinat ja tarvelähtöiset työllisyyspalvelut*. (SOSTEn julkaisuja 3/2019). Suomen sosiaali ja terveys. <https://www.soste.fi/valityomarkkinat-ja-tarvelahtoiset-tyollisyyspalvelut/>

Kirsi Helin

# TOIMINTAKYKYÄ TUKEVA RYHMÄVALMENNUS VÄLITYÖMARKKINOILLA

## **Kokonaisvaltainen valmennus**

**P**ääkaupunkiseudun Kierrätyskeskus Oy on kestävän elämäntavan, kiertotalouden ja sosiaalisesti vastuullisen työllistämistyön yritys. Työhönvalmennus on Kierrätyskeskuksen jatkotyöllistämiseen tähtäävää työtä. Osatyökykyisten työntekijöiden työ- ja toimintakykyä sekä osaamista kehitetään Kierrätyskeskuksessa jatkuvassa prosessissa. Työntekijöillä on usein taustallaan pitkäaikaistyöttömyyttä ja tässä hankkeessa työkyökoordinaattorina sekä valmentajana keskityin suunnittelemaan, kehittämään ja toteuttamaan aiempaa kokonaisvaltaisempaa otetta toimintakykyä tukevaan valmennustyöhön.

Artikkelissa kuvataan toimintakyvyn edistämiseen tähtäävää valmennustyötä ja toimintakyvyn eri osa-alueita sekä niiden merkitystä työhyvinvoinnille ja työkyvyille. Malli kuvaa kokonaisvaltaisesti toimintakykyä vahvistavaa valmennusta ja sen merkitystä valmennettavalle. Ryhmävalmennusohjelma on kokeiluissa rakennettu osallistavasti vastaamaan osallistujien muutostoiveita ja se sisältää käytännöstä saatuja hyviä toimintatapoja.

Keskeisiä teemoja ovat ryhmädynamiikka ja sen merkitys sekä osallisuuden kokemus. Kokonaisvaltaisessa toimintakyvyn kehittämisessä huomioidaan toimintaympäristö, sosiaaliset suhteet, yhteisöllisyyden kokemus, fyysinen terveys ja mielen hyvinvointi sekä kielitaito, taloudellinen tilanne ja osaamisen kehittäminen.

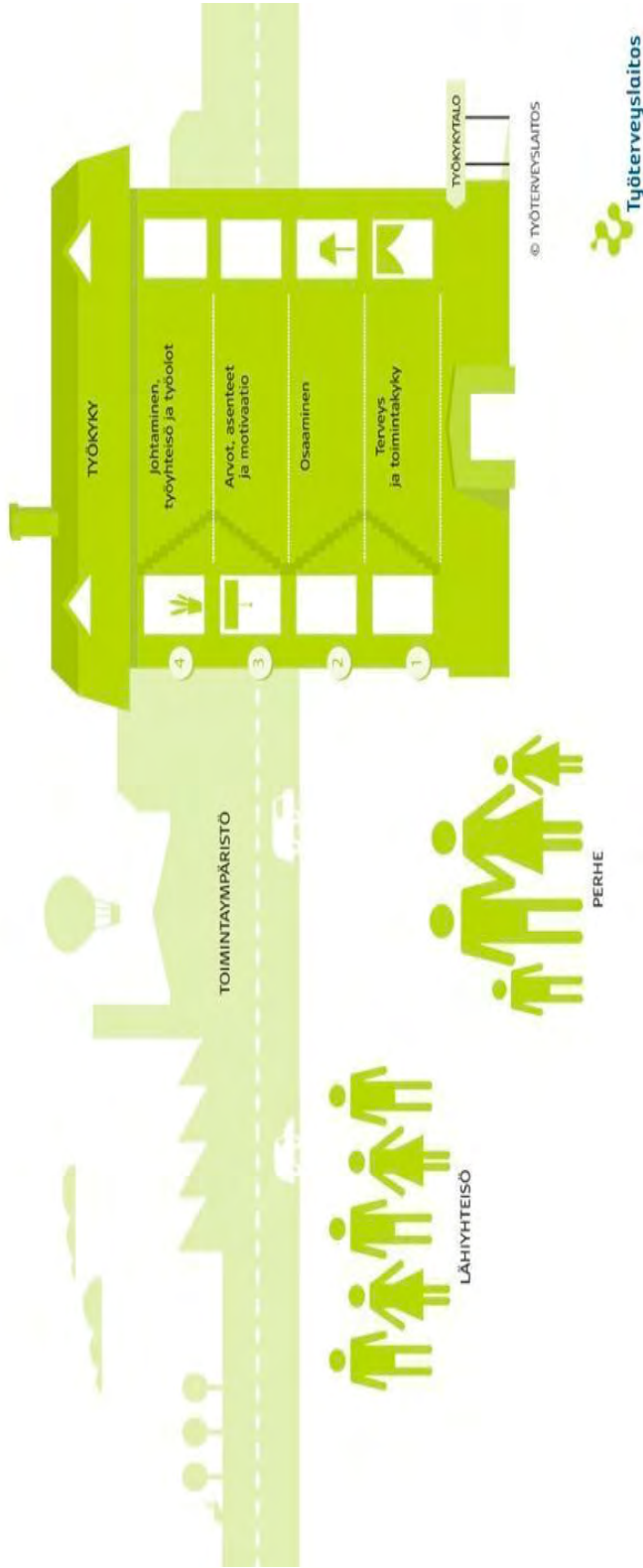
Artikkelissa kuvataan ensin kokonaisvaltaisen toimintakyvyn ja osallisuuden keskeisiä tekijöitä, sen jälkeen esitellään hankkeessa kehitetty Ratas-valmennusmalli ja lopuksi havainnot osallisuuden kokemuksen merkityksestä työkyvyille sekä hyviä käytäntöjä.

## **Työ- ja toimintakyky**

Valmennusten kehittämisen taustalla on kokonaisvaltainen käsitys työ- ja toimintakyvystä sekä osallisuuden merkityksestä hyvinvointiin. Työkyky koostuu toimintakyvyn eri osa-alueista ja näistä syntyvä kokonaisuus tulee huomioida valmennus- ja työllistämistyössä. Ihminen on kokonaisvaltainen ja ainutlaatuinen kokonaisuus ja ainoastaan tiettyyn osa-alueeseen kohdistuva ja ennalta päätetty painotus ei välttämättä johda henkilön itsensä kannalta kovin motivoivaan tulokseen. Työkyky tulee huomioida aina suhteessa toimintaympäristöön ja lähiyhteisöön. Yhdessä toimintaympäristössä ihminen voi olla työkykyinen ja toisessa taas jopa täysin työkyvytön, riippuen esimerkiksi työn vaatimuksista, osaamisesta ja työnteon olosuhteista. Toimintakyky itsessään jakaantuu eri osa-alueisiin; psyykkiseen, sosiaaliseen, fyysiseen ja kognitiiviseen. Näiden kokonaisuudesta muodostuu se, mitä kutsumme työkyvyksi. (Työterveyslaitos, i.a.).

Työkykyä on hahmotettu Juhani Ilmarisen kehittämän Työkykytalo-mallinnuksen avulla. Mallinnus on tutkimukseen perustuva yhteenveto keskeisesti työkykyyn vaikuttavista tekijöistä. Siinä työkyky kuvataan nelikerroksisena talona, jossa terveys ja toimintakyky ovat työkyvyn perusta (ks. kuva 1). Toisessa kerroksessa on osaaminen, jonka perustana ovat peruskoulutus sekä ammatilliset tiedot ja taidot. Kolmas kerros kuvaa arvoja, asenteita ja motivaatiota. Tässä kerroksessa myös työelämän ja muun elämän yhteensovittaminen kohtaavat. Neljäs kerros kuvaa konkreettista työpaikkaa, johon liittyvät johtaminen, työyhteisö ja työolot. Työkyvyssä on kysymys siitä, että eri kerrokset ovat tasapainossa (Työterveyslaitos, i.a.)

Työkykytalo



Kuvio 1. Työkykytalo (Työterveyslaitos, i.a.)

## **Osallisuuden kokemus**

Osallisuus on yhteydessä hyvinvointiin: matalan osallisuuden kokemuksen on todettu liittyvän muun muassa vakavaan psyykkiseen kuormittuneisuuteen, yksinäisyyteen ja huonoksi koettuun työkykyyn. Kokemus osallisuudesta lisää hyvinvointia, turvallisuutta, uskoa tulevaisuuteen ja omiin mahdollisuuksiin. Tavoitteena on vähentää eriarvoisuutta, köyhyyttä, syrjäytymistä ja syrjintää. (Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos, i.a.-c.)

Ryhmävalmennuksissa on ollut havaittavissa, että yhteisöön kuulumisen lisää motivaatiota ja parantaa tulevaisuuden toiveikkuutta. Osallisuuden kokemuksen edistämistä ei voi turhaan korostaa. Yhteiskuntaan, (työ)yhteisöön tai ryhmään kuulumisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksien turvaaminen on ja sen tulee olla kaiken sosiaalisen työn ytimessä.

Kun halutaan tukea hyvää työ- ja toimintakykyä, on pystyttävä huomioimaan yksilölliset muutostoiveet ja tuen tarve. Käytössä voi olla räätälöity ohjelma, jota tulee kuitenkin voida muokata tarpeiden mukaan joustavasti. Joustavuuden tarve tuli hankkeessa useasti esille. Valmius ohjelman muokkaamiseen luo myös arvostavaa ilmapiiriä ryhmädynamiikkaan ja tunteen siitä, että osallistujien toiveilla on merkitystä. Tämä luo osallisuutta.

Kierrätyskeskuksen tavoitteena on nimenomaan edistää osallisuutta, työllistymistä ja työkykyä. Alla mainitut periaatteet ovatkin tähän hyvin soveltuvia. Kaikkien osallisuuden edistämiseksi tulisi noudattaa seuraavia periaatteita:

- Ihminen voi osallistua toimintaan tai palveluun omaehtoisesti.
  - Osallistujan kanssa etsitään yksilöllisiä ratkaisuja.
  - Osallistuja kohdataan kunnioittaen ja kategorisoimatta.
  - Yksin jääneet ja omiin oloihinsa päätyneet löydetään sekä saadaan mukaan toimintaan.
  - Toimintaa tai palvelua kehitetään yhdessä.
  - Toiminta vahvistaa osallistujan vaikuttamismahdollisuuksia myös toiminnan ulkopuolella.
  - Ihminen pääsee osaksi itselleen tärkeää yhteisöä.
  - Ihminen pääsee nauttimaan yhteisestä hyvästä ja voi osallistua sen tuottamiseen ja jakamiseen tasavertaisena muiden kanssa.
  - Ihminen saa arvostusta, kiitosta ja yhteyksiä muihin ihmisiin. Yhteiskuntaryhmät kohtaavat.
  - Osallisuutta edistävät keinot juurtuvat osaksi jatkuvaa toimintaa.
- (Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos, i.a.-a.)

Osallisuuden edistäminen on osa Suomen hallituksen ja Euroopan unionin tavoitteita. Se on nostettu yhdeksi keskeiseksi keinoksi torjua köyhyyttä ja ehkäistä syrjäytymistä. Osallisuutta edistämällä tutkitusti vähennetään eriarvoisuutta. Useissa kansallisissa ohjelmissa ja toimenpide-ehdotuksissa on huomioitu osallisuus ja sen edistämisen merkitys hyvinvoinnille ja terveydelle. Osallisuus on yksi terveyttä edistävä tekijä ja terveyden sekä tasa-arvon edellytys. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, i.a.-c.)

## **Ratas-malli**

Ilona-hankkeessa kehitetty Ratas-malli on rakennettu ottaen huomioon edellä kuvatut kokonaisvaltaisen toimintakyvyn ja osallisuuden kokemuksen tekijät. Malli kuvaa ryhmävalmennusten, osaamisen kehittämisen, suomen kielen Kieliavain-kurssin tekemisen ja käyttöönoton sekä yritys yhteistyön työllistämistyön suhdetta. Kaikkia näitä tarvitaan työllistämisen edistämiseksi välityömarkkinoilta avoimille työmarkkinoille. Kierrätyskeskuksessa tässä hankkeessa kehitimme näitä kaikkia osa-alueita ja niistä syntyi kokonaisvaltainen malli työllistämistyölle, missä huomioidaan toimintakyky laaja-alaisesti.

Osaamisen kehittämiseen tässä hankkeessa liittyy tutkinnon osien suorittamisen mahdollisuus Kierrätyskeskuksessa ja siihen saatava valmennuksen tuki. Tutkinnon osien suorittamisen mahdollisuutta Kierrätyskeskuksessa aloitettiin kehittämään Työssä oppien -hankkeessa vuosien 2017 ja 2018 aikana. Olemme Ilona-hankkeessa jatkaneet tätä kehitystyötä.

Ratas-malli koostuu kolmesta osasta, jotka kuvataan toisiinsa suhteessa olevina rattaina seuraavalla sivulla olevassa kuvassa. Osat ovat Suomen kielen oppimisympäristön Kieliavain-kurssi, työkykyä edistävät ryhmävalmennukset ja osaamisen kehittäminen sekä yritys yhteistyö ja rekrytointitilaisuudet. Jos yksi ratas puuttuu, koko koneiston liikkuminen pysähtyy.

Tässä artikkelissa kuvataan valmennuksia ja kielitaidon kehittämistä. Yritys yhteistyö on olennainen jatkopolutuksen onnistumiseksi, ja sitä kuvataan tarkemmin julkaisun muissa artikkeleissa (Nousiainen ja Kosonen). Ilona-hankkeessa yritys yhteistyö integroitiin osaksi työhönvalmennusta ja sitä on laajennettu aktiivisesti.



Kuvio 2. Ratas-malli

## Suomen kieli ja Kieliavain-oppimisympäristön kehittäminen

Ensimmäinen ratas on Ilona-hankkeessa valmentajan toteuttama suomen kielen kurssi, joka nimettiin Kieliavaimeksi. Kurssialustana toimii Kierrätyskeskuksen Moodle-oppimisympäristö. Kielitaito on tärkeä osa työkykyä. Kurssin materiaalina on hyödynnetty Suomi sanoo tervetuloa -hankkeen Toisto-materiaalia ja Osallisuuden kieltä oppimassa -materiaaleja sekä Kehitysvammaliiton Selkokeskuksen ja Opetushallituksen oppimateriaalisivustoja. (Helsingin yliopisto, i.a. & Suomi sanoo tervetuloa, i.a.-a.; Suomi sanoo tervetuloa, i.a.-b.; Kehitysvammaliitto, i.a.; Opetushallitus, i.a.)

Kurssin kehitysvaiheessa otettiin huomioon, että maahanmuuttajataustaiset naiset työllistyvät suomalaisia naisia heikommin. Tähän on syynä naisten varhainen perheellistyminen. Työmarkkinoille pääsyä vaikeuttavat myös vähäinen koulutus, työkokemuksen puute ja heikko kielitaito. Ulkomaalaistaustaiset miehet



puolestaan työllistyvät lähes yhtä hyvin kuin vastaavalla tavalla koulutetut suomalaismiehet. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, i.a.-f.)

Vuonna 2014 Suomessa vakinaisesti asuneet 20–64-vuotiaat ei-työlliset ulkomaalaistaustaiset pitivät suomen tai ruotsin kielitaidon puutetta tärkeimpänä esteenä työllistymiselleen (kuvio). Kaikkiaan lähes 40 prosenttia (31 000 henkilöä) ei-työllisistä ulkomaalaistaustaisista piti kielitaitoa tärkeimpänä esteenä ja 12 prosenttia (7 000) toiseksi tärkeimpänä. (Tilastokeskus, 2015.)

Kurssille on koostettu runsaasti linkkejä myös eri sivustoille, kuten TE-toimisto ja Monika-naiset. Tiedostamme, että erityisen haavoittuvassa asemassa voivat olla maahanmuuttajanaiset, joilla on heikko suomen kielen taito. Haluamme edistää maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden kielitaidon kehittymistä Kierrätyskeskuksessa työskentelyn aikana ja tarjota tietoa suomalaisen yhteiskunnan rakenteesta, mikä saattaa erota merkittävästikin heidän kotimaansa vastaavasta. Suomen ja ruotsin kielitaito helpottaa palveluiden käyttöä, työnsaantia, opiskelumahdollisuuksia ja sopeutumista (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, i.a.-b).

Kurssilla huomioidaan yhdenvertaisuuden edistäminen, tasa-arvo ja yhteiskunnallisen vaikuttamisen lisääminen maahanmuuttajataustaisilla työntekijöillä. Itse kurssimateriaali painottuu työelämäsanastoon ja sen kehittämiseen.

Kielimateriaalin kokeiluryhmässä tuli esille havainto, että kaikilla osallistujilla oli korkeahko kynnys käyttää sitä kielitaitoa, joka heillä jo oli, ja he tarvitsivat myönteisen ja kannustavan ilmapiirin, jossa harjoittaa kielitaitoaan. Huomionarvoista on, että pääsääntöisesti naisista koostuvassa kokeiluryhmässä tuli esille, että aiemmat kielikurssit, joille he olivat osallistuneet, olivat sekaryhmiä eli koostuneet miehistä sekä naisista ja ilmeisimmin taustakulttuurisista syistä naiset olivat niillä kurseilla jääneet ns. hiljaisiksi osallistujiksi, eivätkä he olleet päässeet ääneen tai tulleet kuulluiksi. Toisto-metodi tähtää matalan kynnyksen palveluna kielitaidon kehittämiseen puhuttuna harjoitteena. Metodin materiaali on osoittautunut toimivaksi ja tarjoaa mahdollisuuden sitoa se käytäntöön Kierrätyskeskuksen työhönvalmennuksessa.

### **Ryhmävalmennuksen ohjelman kehittäminen ja ryhmädynamiikka**

Ohjelman suunnittelu ryhmävalmennuksiin alkoi kartoittamalla yleisiä ravitsemus- ja liikuntasuosituksia sekä uneen liittyviä suosituksia. (Ruokavirasto, i.a. & UKK- Instituutti, i.a.; Terveyspalvelut, i.a.) Ryhmiin osallistujien työtehtävät Kierrätyskeskuksessa huomioitiin. Osallistujia oli 4–8 henkilöä per ryhmä ja ryh-

mien kesto vaihteli 2 kuukaudesta 4–5 kuukauteen. Kaikkien osallistujien työ- ja toimintakyvyn arviointi toteutettiin hyödyntämällä Työterveyslaitoksen kehittämä Kykyviisaria (ks. tarkemmin Kykyviisarin käytöstä Ilona-hankkeessa tässä julkaisussa olevasta Vihtarin artikkelista).

Osallistujat täyttivät Kykyviisarin paperisena lomakkeena valmennussarjan alussa ja lopussa. Osallistujille jaettiin viimeisellä kerralla myös todistus osallistumisesta. Pääsääntöisesti valmennuksiin oltiin tyytyväisiä ja ohjelma sekä aiheet muokkaantuivat joskus myös spontaanisti. Tästä esimerkkinä talousneuvonnan mukaantulo hankkeen keskivaiheilla.

Kierrätyskeskuksen työhönvalmennuksessa havaittiin vuoden 2018 työhönvalmennuksen työkykyyn liittyvään kyselyyn pohjautuen, että Kierrätyskeskuksessa työskentely pitkähkön työttömyyden jälkeen oli itsessään jo työkykyä kohottavaa ja työkyky parani vielä lisää niillä, jotka olivat osallistuneet valmennukseen. Hankkeen aikana saadusta anonyymista ja personoidusta palautteesta voitiin päätellä, että työ- ja toimintakyvyn koettiin kohenneen ryhmävalmennusten aikana. Kuuluminen työyhteisöön ja sen sisällä valmennusryhmään oli saadun palautteen mukaan jo itsessään motivoivaa.

Ryhmissä oli havaittavissa vertaistuellinen ja luottamuksellinen ilmapiiri. Ilmapiirin syntyminen vei hieman kauemmin aikaa syntyä kuin yksilövalmennuksessa, mutta osoittautui dynamiikaltaan jopa toimivammaksi. Selvimmin tämä oli havaittavissa työkykyryhmissä. Työkykyryhmissä syntyi välillä ryhmäläisten kesken paljon hedelmällistä ja voimavaroja tukevaa keskustelua sekä tukea. Tässä vaiheessa ohjaajan rooliksi tuli lähinnä mahdollistaa kaikille turvallinen keskusteluympäristö ja ohjelman aiheiden ohjaus. Ryhmätoiminnan suunnitteluvaiheessa vaikuttavana taustamateriaalina on hyödynnetty SOSKU-hankkeen loppuraporttia, jossa ryhmien toteutustapa sekä teemalliset sisällöt räätälöitiin toiveiden, tarpeiden ja tavoitteiden pohjalta (Raivio, 2018, s.39).

Hankkeessa on huomioitu koronapandemian johdosta enenevässä määrin psyykkinen toimintakyky, ja olemme hyödyntäneet Terveyskylä.fi-sivustoa (Terveyskylä, i.a.) työhönvalmennuksen palvelutarjonnassa. Mielenterveystalo-sivusto (Mielenterveystalo, i.a.) tarjoaa mahdollisuuden myös virtuaalisiin itsearviointeihin.

Ryhmävalmennusten ohjelma muokattiin osallistujien Kykyviisarin muutostoiveiden mukaan. Aiheina vertailevissa työnhaku- ja työkykyryhmissä olivat seuraavat teemat:

## Työkykyryhmät:

- liikunta
- lautasmalli / ravinto
- uni
- motivaatio
- työnhakutaidot / uravalmennus
- työelämänkaarimalli / Kierken-työnhakuopas
- työhyvinvointi / ergonomia

## Työnhakuryhmät:

- työnhakutaidot / uravalmennus
- työelämänkaarimalli / Kierken-työnhakuopas
- työhyvinvointi / ergonomia
- motivaatio

Ensimmäisissä ryhmissä käytössä oli myös aktiivisuusranneke, joka osoittautui osallistujien mielestä hieman haasteelliseksi ja jäi pois ohjelmasta seuraavissa ryhmissä. Lisäksi ohjelma täydentyi seuraavilla aiheilla:

- talous- ja velkaneuvonta Penno, Takuusäätiö
- työhaastatteluun valmistautuminen
- työturvallisuus
- tutkinnon osien suorittaminen (viimeisin teema, osaamisen kehittäminen).

Vähemmille toiveille jäi itse työelämänkaarimallin käyttö ja puhtaasti fyysinen työkyky.

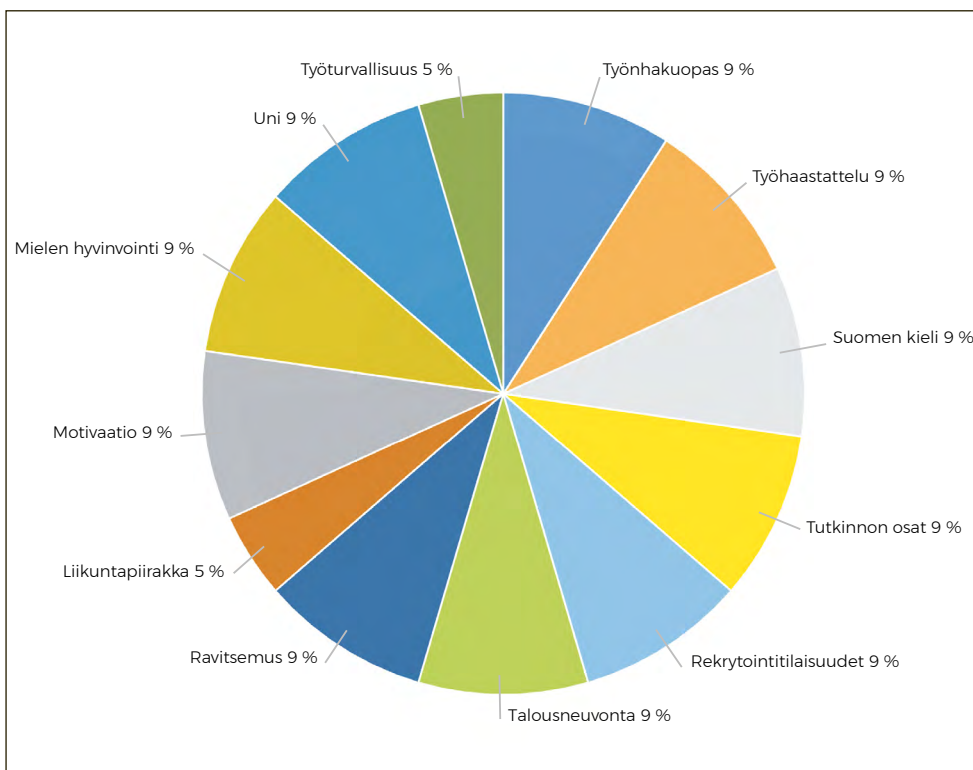
Kykyviisari osoittautui hyväksi matalan kynnyksen itsearviointitavaksi ja ryhmävalmennusten käytännön ohjelman kannalta sen käyttökelpoisin osa oli muutostoiveet. Ilona-hankkeen aikana osallistuimme yhteistyössä Työterveyslaitoksen Solmu-hankkeen kanssa Kykyviisarin validointiin yli 20 ryhmäläisen voimin Työterveyslaitoksen tutkijan koordinoimana (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, i.a.-e).

Ryhmävalmennuksissa tuli esiin oman osaamisen sanoittamisen ja vahvuuksien tunnistamisen haasteita. Muutamissa ryhmissä näistä aiheista syntyi oma teemas, johon keskityttiin. Vahvuuksien sanoittamisessa omien työkavereiden palaute osoittautui voimaannuttavaksi. Taustalla ollut pitkäaikaistyöttömyys voi joskus aiheuttaa näköalattomuutta, johon vertaisryhmässä saatu positiivinen palaute vaikuttaa myönteisesti. Pitkäaikaistyöttömyyteen mahdollisesti liittyvää näköalattomuutta on hyvä huomioida niin julkisissa kuin yksityisissä työllisyyspalveluissa.

Uneen liittyviä muutostoiveita (ks. Kuvio 3) oli lähes jokaisella osallistujalla ja tältä pohjalta luotiin unipäiväkirja. Se pohjautui HUS:in unipäiväkirjasta sovellettuun kokeiluun (Terveyspalvelut, i.a.). Ravitsemuksellinen tieto ja talousneuvonta kiinnosti osallistujia, ja nämä teemat integroituivat mukaan koko ohjelman kehittämisen ajan. Muutostoiveet vaihtelivat Kierrätyskeskuksen eri toimipisteissä ja ohjelmaa muokattiin joustavasti aina ryhmille sopivaksi.

Ydinrungoksi muodostui:

- työnhakuopas
- työhyvinvointi
- ravitsemus
- uni
- motivaatio ja vahvuudet
- talous- ja velkaneuvonta
- liikkumissuosituksset.



**Kuvio 3. Ryhmävalmennuksiin osallistuneiden muutostoiveisiin pohjautuneet teemat ja osuudet. Kuvion lohkojen koko vastaa kuhunkin teemaan käytettyä aikaa.**

Hankkeen valmennusohjelman integraatio osana Kierrätyskeskuksen toimintoja käynnistyi vuoden 2020 lopussa ja Kykyviisarin käyttöön perehdytettiin työpajoissa koko Kierrätyskeskuksen valmennustiimissä vuoden 2020 aikana. Kykyviisari on osoittautunut valmennuksessa hyväksi aloitukseksi kartoittamaan yleistilannetta ja antamaan suuntaa valmennustyölle.

### **Osallisuuden kokemus lisää työkykyä**

Osallisuuden edistäminen nousee oman ohjaustyöni tärkeimmäksi kokoavaksi havainnoksi. Osallisuus ja osallisuuden kokemus on tiiviisti yhteydessä kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin ja se on merkittävä työkykyä edistävä tekijä.

Osallisuuden kokemuksen lisäämisellä voidaan vaikuttaa positiivisesti yksilön jatkopolkuihin ja omiin vaikuttamismahdollisuuksiin. Erityisesti koulutusmahdollisuudet, kuten tutkinnon osien suorittaminen sekä yhteisöllisyyden kokemus, motivoi ja lisää voimavaroja.

Empatia ja ratkaisukeskeinen lähestymistapa valmennuksessa mahdollistavat toimivan ryhmädynamiikan. Yksilöllisyys tulee huomioida myös ryhmän sisällä. Ohjaaja tai valmentaja tukee omalla lähestymistavallaan turvallisen ryhmäilmapiirin luomista, missä jokainen kokee tulevaisuutensa kohdatuksi ja kuulluksi. Empatia on tärkeä osa sosiaalialan työntekijän emotionaalisia taitoja ja hyvä sekä lämminhenkinen ilmapiiri voi myös lisätä arvokkuuden ja merkityksellisyyden kokemista (Raatikainen ym., 2019, s. 44).

Kokonaisvaltainen osallistava ohjausote ja kehittämistyö edellyttävät monipuolista osaamista valmentajalta. Hankkeen työkykyvalmentajalla on käynnissä olevan sosionomikoulutuksen lisäksi taustalla työvalmentajan tutkinto, projekti-johtamisen erikoisammattitutkinto ja hankkeen alussa suoritettu työkykykoordinaattorin täydennyskoulutus. Lisäksi hankkeen aikana valmentaja hankkii lisäosaamista psyykkisen työkyvyn arvioinnista Kuntoutussäätiön koulutuksessa ja Toisto-metodiin perehdytystä Kieliopaskoulutuksessa. Valmentaja osallistuu myös Työterveyslaitoksen Kykyviisari-työpajaan.

Täydennyskoulutukset ja sosiaalialan korkeakouluopinnot sopivat erittäin hyvin tämän alan ohjaajan taustalle ja erityisesti ratkaisukeskeinen sekä osallistava työote sujuvoittaa ryhmien kanssa työskentelyä.

Yhteiskunnan palveluilla, kuten sosiaali- ja terveystieteiden palveluilla sekä työllisyyspalveluilla, on tärkeä rooli osallisuuden edistämisessä (Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos, i.a.-c.). Palveluita suunniteltaessa ja kehitettäessä on hyvä huomioida edel-

lä mainittuja havaintoja sen sijaan, että sortuisimme jo aikansa eläneeseen keppiä käyttävään työllisyyspolitiikkaan.

Meidän tulisi modernissa yhteiskunnassa pyrkiä huomioimaan ihminen kokonaisvaltaisesti ja tarjota toimintakykyä edistäviä palveluita, jotka aidosti motivoivat ja edistävät työllistymistä ja koulutusta. Näin toimimalla edistämme työkykyä ja työllistymistä sekä tuemme ihmisiä kohti omien voimavarojensa käyttöä. Suotavaa olisi tehdä massaratkaisujen rinnalla myös harkittuja joustoja ja poikkeuksia silloin, kun ne selvästi edistävät ihmisten tulevaisuudennäkymiä ja työllistymistä.

Tässä hankkeessa erityisen hyväksi käytännöksi on syntynyt ihmisten osallistaminen pienryhmään, jossa ohjaajan avustuksella syntyy kannustava ilmapiiri, missä jokainen voi kokea olevansa arvokas osa ryhmää, tulla kohdatuksi ja löytää omia vahvuuksiaan. Hyvä työkyky koostuukin monesta osasesta, joista osallisuuden tunne on ensiarvoisen tärkeä.

Tässä hankkeessa saadun anonyymin palautteen perusteella ryhmävalmennuksiin osallistujien tulevaisuuden näkemykset paranivat, tieto eri palveluista ja terveyteen liittyvistä teemoista kiinnosti, työyhteisöön kuuluminen ja ryhmähenkki vahvisti uskoa omaan voimavarioihin ja mahdollisuuksiin sekä yleinen toimintakyky koheni hieman. Tutkinnon osia suoritettiin hyvillä arvosanoilla ja monille omaa osaamistaan on nyt helpompi sanoittaa. Osallistujista useampikin työllistyi joko välityömarkkinoille tai avoimille työmarkkinoille tai pääsi opiskelemaan. Hanketta on toteutettu myös pandemian aikana.

Pitkäaikaisen työttömyyden jälkeen moni tarvitsee uutta uskoa tulevaan ja ymmärrystä. Pitkittyessään työttömyys saattaa vähentää motivaatiota ja kuulumisen tunnetta. Työttömyys pakottaa usein madaltamaan elintasoja tai se voi ajaa velkakierteeseen ja viedä positiivisia odotuksia tulevaisuudelta. Työttömyys on saatanut myös heikentää yleistä toimintakykyä sekä fyysistä ja psyykkistä terveyttä.

Yleinen toimintakyky on aluksi aina hyvä kartoittaa esimerkiksi Kykyviisarin avulla ja tarvittaessa ohjata valmennettava tarkempien terveystalveluiden pariin. Hankkeesta saatujen hyvien kokemusten perusteella toimintakykyä tukevassa valmennuksessa on hyvä panostaa juuri osallisuuden kokemuksen vahvistumiseen ja osaamisen kehittämiseen. Tämä onnistuu osallistujien yksilöllisiä muutostoi-veita kartoittamalla ja näihin teemoihin räätälöidyillä valmennuksilla ohjatuissa vertaisryhmissä.

Toisinaan meistä jokainen voi tarvita rinnalla kulkijan ja kannustajan.

## LÄHTEET

- Helsingin yliopisto. (i.a.). *Osallisuuden kieltä oppimassa*. Saatavilla 10.5.2021. <https://researchportal.helsinki.fi/fi/activities/osallisuuden-kielt%C3%A4-oppimassa-hanke>
- Kehitysvammaliitto. (i.a.) *Selkokeskus*. Saatavilla 10.5.2021. <https://selkokeskus.fi/>
- Kykyviisari. (i.a.) Saatavilla 12.5.2021. <https://sivusto.kykyviisari.fi/>
- Mielenterveystalo. (i.a.) Saatavilla 19.8.2021. <https://www.mielenterveystalo.fi/>
- Opetushallitus. (i.a.) *Materiaaleja suomen kielen opiskeluun*. Saatavilla 10.5.2021. <https://www.oph.fi/fi/tilastot-ja-julkaisut/julkaisut/materiaaleja-suomen-kielen-opiskeluun>
- Raatikainen, E., Rahikka, A., Saarnio, T., & Vepsä, P. (2019). *Ammattina sosionomi*. (3. uud. p.). Sanoma Pro.
- Raivio, H. (toim.). (2018). *Enemmän sosiaalista toimintakykyä, lisää osallisuutta!*: Yhteiskehittäen vaikuttavampaa sosiaalista kuntoutusta. SOSKU-hankkeen 2015-2018 loppuraportti. THL 2018. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-070-9>
- Ruokavirasto. (i.a.) *Ravitsemus ja ruokasuositukset*. Saatavilla 10.5.2021. <https://www.ruokavirasto.fi/teemat/terveytta-edistava-ruokavalio/ravitsemus-ja-ruokasuositukset/>
- Suomi sanoo tervetuloa. (i.a.-a). Saatavilla 10.5.2021. <https://suomenkielisanootervetuloa.fi/>
- Suomi sanoo tervetuloa. (i.a.-b). *Toisto-metodi, materiaalit*. <https://suomenkielisanootervetuloa.fi/materiaalit-1/>
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. (i.a.-a). *Heikoimmassa asemassa olevien osallisuus*. Saatavilla 10.5.2021. <https://thl.fi/fi/web/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisen-johdaminen/osallisuuden-edistaminen/heikoimmassa-asemassa-olevien-osallisuus/osallisuuden-osa-alueet-ja-osallisuuden-edistamisen-periaatteet>
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. (i.a.-b). *Koulutus ja kielitaito*. Saatavilla 10.5.2021. <https://thl.fi/fi/web/maahanmuutto-ja-kulttuurinen-moninaisuus/kotoutuminen-ja-osallisuus/koulutus-ja-kielitaito>
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. (i.a.-c). *Osallisuus*. Saatavilla 12.5.2021. <https://thl.fi/fi/web/hyvinvointi-ja-terveyserot/eriarvoisuus/hyvinvointi/osallisuus>
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. (i.a.-d). *Ravitsemussuosituks*. Saatavilla 10.5.2021. <https://thl.fi/fi/web/elintavat-ja-ravitsemus/ravitsemus/ravitsemussuosituks>
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. (i.a.-e). *Solmu- koordinaatiohanke*. Saatavilla 10.5.2021. <https://www.ttl.fi/tutkimushanke/sosiaalinen-osallisuus-tyo-toimintakyvyn-muutos-solmu-koordinaatiohanke/>
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. (i.a.-f). *Työelämä*. Saatavilla 10.5.2021. <https://thl.fi/fi/web/maahanmuutto-ja-kulttuurinen-moninaisuus/kotoutuminen-ja-osallisuus/tyoelama>
- Terveyskylä. (i.a.) Saatavilla 19.8.2021. <https://www.terveyskyla.fi/>
- Terveyspalvelut. (i.a.) *Sovellettu hoidollinen unipäiväkirja*. HUS. Kerava. Saatavilla 10.5.2021. <https://terveyspalvelut.kerava.fi/Jaetut%20asiakirjat/Unip%C3%A4iv%C3%A4kirja.pdf>
- Tilastokeskus. 2015. *Ulkomaalaistaustaisten ei-työllisten työnhaku on aktiivisempaa kuin suomalaistaustaisilla – kielitaito suurin este työllistymiselle*. 17.12.2015. Saatavilla 11.5.2021. [https://www.stat.fi/tup/maahanmuutto/art\\_2015-12-17\\_002.html](https://www.stat.fi/tup/maahanmuutto/art_2015-12-17_002.html)
- Työterveyslaitos. (i.a.) *Työkykytalo*. Saatavilla 10.5.2021. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/>
- UKK-Instituutti. (i.a.) *Aikuisten liikkumisen suositus*. Saatavilla 10.5.2021. <https://ukkinstituutti.fi/liikkuminen/liikkumisen-suositukset/aikuisten-liikkumisen-suositus/>
- Vihtari, J. (2021). Työ- ja toimintakyvyn arviointi osana valmennuksia- työkaluna Kykyviisari. Teoksessa E. Salmi, & K. Savela-Vilmari (toim.), *Yhteiskunnallinen yrittäjyys Suomessa - Malli osa-työkykyisten henkilöiden työllistämiseen*. (Diak Työelämä 24). Diakonia-ammattikorkeakoulu. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-493-387-2>

Marjo Kosunen

# KOKONAISVALTAINEN VALMENNUS TYÖOTTEENA

## Kokonaisvaltainen valmennusote Silta-Valmennusyhdistyksen toiminnassa

Silta-Valmennusyhdistys on vuonna 2000 perustettu yleishyödyllinen tamperelaisten kansalaisjärjestöjen perustama yhteisö. Silta-Valmennusyhdistyksen toiminta-ajatus ja tehtävä on edistää haavoittuvassa asemassa olevien nuorten, aikuisten ja rikostaustaisten kiinnittymistä yhteiskuntaan parantamalla heidän asumis-, kuntoutumis-, oppimis- ja työllistymismahdollisuuksiaan. Tässä artikkelissa syvennyttään avaamaan heikossa työmarkkina-asemassa olevien kohderyhmää sekä kokonaisvaltaista valmentavaa otetta kohderyhmän asiakkaiden kanssa työskentelyn välineenä. Ilona-hankkeessa kehitettiin edelleen Silta-Valmennusyhdistyksen osatyökykyisten työllisyyteen liittyvää valmennusta ja luotiin uusia työkaluja erilaisten jatkopolkujen edistämiseen sekä yritys yhteistyöhön.

Kokonaisvaltaisen valmentavan otteen yhtenä tausta-ajatuksena on holistinen Ihmiskäsitys. Se perustuu Lauri Rauhalan mukaan ihmisen näkemiseen avoimena järjestelmänä, jossa keho, tajunta ja situaatio muodostavat kukin oman osajärjestelmänsä. Kun jossain osassa olemassaoloa tapahtuu muutos, vaikuttaa ja resonoi se myös toisissa osissa niiden perusrakenteen mahdollistamalla tavalla (Rauhala, 2014, s. 126). Holistisen ihmiskäsityksen mukaan ihminen on elämäntilanteeseensa kietoutunut kokonaisuus, jonka olemuspuolet ovat perustavalla tavalla toisiinsa sidoksissa. Ne eivät ole toisistaan erillisiä, eikä niitä voida tarkastella yksittäin menettämättä jotain olennaista. Artikkelissa *Holistisen ihmiskäsityksen näkökulmia kasvatukseen ja opetukseen* avataan holistisen ihmiskäsityksen hyödyntämistä opintojen henkilökohtaistamisen näkökulmasta, mikä sopii myös hyvin sovellettavaksi valmennustyöhön.

Holistista eli kokonaisvaltaista ihmiskäsitystä mukailien yksilöllisessä valmennuksessa henkilö nostetaan valmennuksen keskiöön. Valmennuksen lähtökohrana ovat henkilön lähtökohdat, historia ja elämäntilanne. Elämäntilanteessa korostuvat aiemmin kertyneet tiedot, taidot ja käsitykset itsestä ja maailmasta



yleensä. Henkilön yksilöllisyyden ja ainutlaatuisuuden huomioiminen auttaa ymmärtämään, että hän on enemmän kuin pelkän taustatiedon pohjalta voisi päätellä. (Malme ym., 2019.)

Silta-Valmennusyhdistyksen palveluihin sisältyvässä valmennuksessa asiakas pyritään kohtaamaan hyvin kokonaisvaltaisesti. Asiakkaan tilanteen lisäksi tutustutaan asiakkaan elämänselämään ja pyritään löytämään mahdollisia elämän haasteisiin liittyviä taustavaikuttajia ja syitä. Palveluiden kohderyhmän asiakkaiden taustalla on usein muun muassa pitkittynyttä työttömyyttä, mielenterveys- ja päihdeongelmia, rikostaustaa, asunnottomuutta, talousongelmia, syrjäytyneisyyttä, oppimisvaikeuksia sekä arjenhallinnan haasteita. Asiakkaan elämäntilannetta ja tavoitteita tarkastellaan useasta eri näkökulmasta.

Ilona-hankkeen asiakkaat olivat pääosin pitkäaikaistyöttömiä, joille tarjottiin erilaisia ryhmä- ja yksilövalmennuksen muotoja ja hankkeen valmennus suunniteltiin edellä kuvatut haasteet huomioiden. Ihmisen tausta ja elämän historia huomioitiin valmennuksessa, mutta se nähtiin vain yhtenä osana ihmisen kokonaisuutta. Esimerkiksi rikos- ja päihdetaustaisten henkilöiden valmennustyössä tausta on hyvä tiedostaa yhtenä osana asiakkaan elämän historiaa, mutta sen ei anneta määrittää ihmistä kokonaisuutena.

Kuten aiemmin todettiin, kokonaisvaltaisella valmennusotteella pyritään paneutumaan ihmisen elämän nykyhetkeen sekä elämänselämään kokonaisuutena. Tämän mahdollistamiseksi asiakkaan ja valmentajan välinen luottamussuhde on tärkeä. Hankkeessa valmentaja alkoi rakentaa luottamussuhdetta asiakkaaseen heti asiakassuhteen alussa. Valmentajan roolissa on tärkeää pystyä hahmottamaan asiakkaan elämäntilanne mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Silloin tarvitaan myös asiakkaan luottamusta siihen, että hän uskaltaa lähteä avaamaan omaa elämänsä valmentajalle rehellisesti ja mahdollisimman avoimesti. Valmentajalla on suuri rooli siinä, millaiseksi hän luo tilanteen ja millä tavoin esittää kysymyksiä asiakkaalle. Alkukartoitustilanne voi väärällä tavalla ohjattuna tuntua asiakkaasta kuulustelulta. Valmentajan tulee aina suunnitella ja pohtia, miten asiakkaan olisi kaikkein helpointa, turvallisinta ja luontevinta kertoa omasta elämänsänsä mahdollisimman rehellisesti.

Edellä kuvattu vaatii valmentajalta vahvoja vuorovaikutustaitoja sekä ymmärrystä kohderyhmän asiakkaiden haasteista. Kun alkukartoitus tehtiin asiakkaan tilanteesta heti aluksi hyvin kokonaisvaltaisesti, pystyi ammattimainen valmentaja näkemään ja poimimaan sieltä mahdollisia työttömyyden taustalla olevia syitä ja haasteita. Pitkäaikaistyöttömyyden taustalla tai sen seurauksena henkilöillä voi olla mielenterveys- ja päihdeongelmia, oppimisvaikeuksia, fyysisiä ja psyykkisiä

rajoituksia, erilaisia diagnooseja ja sairauksia sekä erilaisia elämäntilanteita, joista kertomista asiakkaat saattavat vältellä. Asiakas voi pelätä leimaantumista ja kasvojen menettämistä paljastaessaan henkilökohtaisia asioitaan valmentajalle. Näitä tilanteita valmentaja voi helpottaa asiakkaan empaattisella, läsnä olevalla ja kannustavalla kohtaamisella.

Asiakastyöskentelyssä tärkeää on myös, että asiakas kokee tulleen kuulluksi, kohdatuksi ja ymmärretyksi. Asiakasta palveltaessa sekä jatkosuunnitelmaa tehtäessä pyrittiin nämä asiakkaan tilanteessa nousseet osa-alueet huomioimaan sekä mahdollisia selvitettävissä olevia ongelmia ratkomaan asiakkaan ja valmentajan yhteistyönä. Jos tavoitteena oli esimerkiksi opiskelemaan siirtyminen ja asiakas oli asunnoton, ei voitu ainoastaan keskittyä opiskelupaikan hakemiseen vaan ensisijaiseksi asiaksi valmennuksessa nousi oikeiden asumispalvelujen löytäminen asiakkaalle. Tämän jälkeen oli mahdollista palata keskusteluihin kohti koulutusta ja työtä.

## **Tavoitteet osana valmennusta**

Silta-Valmennusyhdistyksessä uskotaan ihmisten omiin voimavaroihin ja kykyyn löytää ratkaisuja oman elämäntilanteensa parantamiseen, kun heille annetaan siihen riittävät mahdollisuudet ja edellytykset. Myös Ilona-hankkeessa valmentaja ja asiakas yhdessä asettivat toiminnalle tavoitteet, joita päivitettiin toiminnan edetessä. Tavoitteiden asettamisessa on tärkeää, että ne eivät ole liian suuria vaan saavutettavissa olevia asioita. Pyrkimyksenä on tuottaa asiakkaalle onnistumisen ja pystyvyyden kokemuksia. Tärkeää on myös, että asiakas saadaan itse osallistumaan omien tavoitteiden asettamiseen. Tätä kautta pyritään lisäämään asiakkaan sisäisen motivaation kokemusta sekä autonomian tunnetta.

Palvelusta riippuen tavoitteet voivat suunnata esimerkiksi kohti työtä ja koulutusta tai niiden keskiössä voi olla asiakkaan elämänhallinnan ja yhteiskuntaan kiinnittymisen vahvistaminen. Tarkoituksena on myös palvelusta riippuen muun muassa tuoda asiakkaalle mielekästä tekemistä päiviin, luoda päivärytmiä arkeen sekä tukea asiakkaan työttömyyden taustalta nousseita syitä esimerkiksi tukemalla päihteetöntä arkea. Ilona-hankkeessa tavoitteet olivat koulutukseen ja avoimille työmarkkinoille siirtyminen.

Valmentaja saa tietoa asiakkaan tilanteesta yhteisten keskustelujen ja tapaamisten avulla, mutta valmentaja saa tärkeää tietoa asiakkaan tilanteesta myös havainnoimalla sekä seuraamalla palvelun etenemistä. Palveluiden aikana asiakkaan tilanteesta sekä hänen työ- ja toimintakyvystään saadaan jatkuvasti lisätietoa. Val-

mentaja havainnoi muun muassa sitä, miten asiakas jaksaa käydä tapaamisissa, kuinka hän osallistuu toimintaan palvelussa vai osallistuuko, miten asiakas on vuorovaikutuksessa valmentajan ja mahdollisten muiden ryhmäläisten kanssa, miten sujuu uusien asioiden oppiminen sekä millainen mieliala ja mielenkiinto asiakkaalla päivittäin on.

Epäonnistumisen pelko ja aikaisemmat pettymykset voivat varjostaa työskentelyä ja samoin asiakkaalla voi olla heikko usko omaan kykyihinsä. Asiakkaan empaattisesta ja kannustavasta kohtaamisesta sekä realististen tavoitteiden asettamisesta on apua asiakkaan eteenpäin suuntaamisessa ja minäpystyvyyden vahvistumisessa. Valmentajan arkeen kuuluu myös asiakkaan erilaisten ongelmien ja haasteiden kohtaaminen. Valmentaja seuraa asiakkaan etenemistä palveluissa ja ongelmien ilmaantuessa näkyvien haasteiden puheeksi ottaminen on tärkeää. Haasteita voivat olla muun muassa poissaolot, päihteidenkäyttö, mielialanvaihtelut ja passiivisuus. Puheeksi ottamisessa on tärkeää huomioida asiakkaan kokonaisvaltainen tilanne ja syyttämisen sijaan selvittää empaattisen kohtaamisen avulla, mitä syitä esimerkiksi poissaolojen taustalta nousee esiin.

Asiakkaat etenevät Silta-Valmennusyhdistyksessä palvelusta sekä yksilöllisistä tilanteestaan riippuen eteenpäin eriaikaisesti. Joissakin palveluissa voidaan olla kuukausia, kun toisissa palveluissa asiakassuhteet kestävät vuosia. Asiakkaan tavoitteita muokataan ja päivitetään palvelun edetessä. Tanja Tourunen on kuvannut kokonaisvaltaista, rikostaustaisten henkilöiden kanssa tehtävää valmentamisen mallia hyvin konkreettisesti *Vierro – vapautuva itsenäistä elämää rakentamaan, työhön ja osalliseksi* -hankkeen julkaisussa. Tourunen toteaa, että valmennustyöhön ei ole olemassa yhtä oikeaa muottia, jolla voisi toimia, vaan valmennus on aina tilanne- ja asiakaskohtaista. (Tourunen 2020, 41.) Sama havainto tehtiin Ilo-na-hankkeessa, jossa pyrittiin myös hyvin asiakaslähtöisiin ratkaisuihin ja asiakkaan kanssa yhteistyössä toimimiseen.

## **Verkostoyhteistyö osana kokonaisvaltaista valmennusta**

Asiakkaiden palveluverkosto on usein hyvin pirstoutunut ja hyvin vähän keskenään keskusteleva. Asiakasta saattaa palvella esimerkiksi virkailija TE-toimesta, sosiaalityöntekijä sosiaalitoimesta sekä hoitokontakti terveydenhuollon puolelta. Yleistä kuitenkin on, ettei asiakas ole aina tietoinen omista työntekijöistään tai oikeuksistaan ja velvollisuuksistaan esimerkiksi sosiaali- ja työllisyyspalveluiden osalta. Kokonaisvaltaiseen valmennukseen kuuluu yhteistyö eri toimijoiden ja

asiantuntijoiden välillä. Valmentaja on henkilö, joka tukee asiakasta näiden palvelujärjestelmien ja verkostojen kanssa toimimisessa.

Valmennuksessa asiakkaan työntekijä- ja hoitoverkostot pyritään selvittämään mahdollisimman kattavasti. Eri toimijoiden välillä pyritään toteuttamaan verkostoyhteistyötä ja se nähdään tärkeänä asiakkaan kokonaistilanteen kannalta. Valmentaja auttaa myös esimerkiksi asiakkaan hoitoon ohjaamisessa ja selvittää mahdollisia asiakkaan lisäpalveluita tilanteissa, missä niitä tarvitaan. Asiakkaan verkostojen kanssa tehdään yhteistyötä ja käydään keskustelua myös asiakkaan tilanteesta sekä etenemisestä.

## **Jatkopolutus**

Tavoitteena on asiakkaiden osallisuuden parantaminen suhteessa työelämäään ja koulutukseen sekä samoin sosiaalisen, terveydellisen, taloudellisen ja oikeudellisen osallisuuden osalta. Asiakkaita autetaan, tuetaan ja osallistetaan heidän tilanteeseensa ja elämäänsä sopivan jatkopolun löytämisessä. Palvelusta riippuen valmentajat työskentelevät asiakkaiden kanssa yksilö- tai ryhmävalmennuksen kautta kohti tavoitteita. Valmentajat saattavat esimerkiksi auttaa asiakasta siirtymään työhön tai koulutukseen, ohjautumaan ja hankkimaan hänen elämäänsä tukevia palveluita tai löytämään voimavaroja itsestään ja omasta elämästään. Ilona-hankkeessa kokonaisvaltaisen valmennuksen työotteen kautta on pyritty saamaan asiakkaita välityömarkkinoilta kohti avoimia työmarkkinoita.

Ihmisen työkyky voi heilahdella ja muuttua elämän eri vaiheissa. Osatyökykyisyys voi olla luonteeltaan myös hetkellinen ja ohimenevä tila. Pelkkä sairaus tai vamma ei siis yksinään riitä osatyökykyisyyteen, vaan työkykyä tulee aina verrata tehtävän tai työn asettamiin vaatimuksiin. (Oivo & Kerätär 2018, s. 13.) Asiakkaan jatkopolun hahmottamisen tueksi valmentajilla on olemassa Silta-Valmennusyhdistyksen sisällä useita erilaisia menetelmiä ja keinoja. Ilona-hankkeen aikana kehitettiin asiakkaiden jatkopolutuksen tueksi kartoitusslomake, joka täytetään yhdessä asiakkaan kanssa. Lomake toimii keskustelun tukena ja sen avulla on tarkoitus selkeyttää asiakkaalle sekä valmentajalle konkreettisemmin ajatuksia, tavoitteita ja mahdollisuuksia jatkopolkuun liittyen. Lomakkeen avulla selvitetään ja kirjataan myös muun muassa asiakkaan mahdollisuus palkkatukeen, työkokeiluun tai omaehtoisella työttömyysetuudella opiskeluun. Tämä työvälineenä toimiva lomake on erityisesti suunniteltu kuntouttavan työtoiminnan työpajapalveluiden valmentajien jatkopolutuksen työvälineeksi.

Ilona-hankkeessa ideoitiin ja toteutettiin myös materiaalipaketti, mihin on koottu jatkopolutukseen ja etuuksiin liittyvää tietoa muun muassa palkkatuesta, työkokeilusta, rekrytointilisästä- ja palkkiosta, omaehtoisesta opiskelusta työttömyysetuudella, koulumatkatuesta sekä ammatillisesta kuntoutuksesta. Nämä ovat keskeisiä asioita, joita valmentajan tulee ottaa huomioon asiakkaan jatkopolutuksen suunnittelussa. Materiaalipankin tarkoituksena on tarjota valmentajalle helposti saatavana olevaa tietoa selkeästi esitellyssä muodossa asiakkaan kanssa läpikäytäväksi.

Kun halutaan asiakkaiden siirtyvän välityömarkkinoilta kohti avoimia työmarkkinoita, tarvitaan jatkopolutuksen tueksi yritys- ja oppilaitosyhteistyötä. Valmentajat Silta-Valmennusyhdistyksessä ja Ilona-hankkeessa toimivat yhteistyössä asiakkaan verkostojen kanssa sekä tekevät jatkuvasti yhteistyötä Tampereen alueella sekä muissa kaupungeissa ja kunnissa toimivien yritysten ja oppilaitosten kanssa. Näistä olemassa olevista verkostoista on Ilona-hankkeen organisoimana koostettu yritys- ja oppilaitosrekisteri, jota valmentajat pystyvät hyödyntämään kartoittaessaan jatkopolkumahdollisuuksia asiakkailleen. Mahdollisia jatkopolkuvaihtoehtoja suhteutetaan ja verrataan asiakkaan kykyihin, voimavaroihin ja elämäntilanteeseen sekä pohditaan yhdessä niiden oikea-aikaisuutta. Valmentajan rohkaisevalla ja kannustavalla sekä tukea antavalla roolilla on tässä tärkeä merkitys. Jos asiakkaan suuntana on työllistyminen tai koulutus, ensin voi olla helpompi aloittaa kuntouttava työtoiminta tai työkokeilu, minkä kautta asiakas pääsee itsekkin arvioimaan omaa työkykyään ja alan soveltuvuutta, harjoittelemaan sopeutumista työyhteisöön ja sen sääntöihin sekä pohtimaan koulutus- ja työvaihtoehtoja (Tourunen, 2020).

Valmentamisessa yleisesti sekä myös jatkopolutuksessa on tärkeää, että asiakas ymmärtää asiat oikein ja ne osataan avata hänelle siten, että hän on niistä tietoinen. Usein ammattilaiset sortuvat puhumaan kieltä ja käyttämään ammattisanastoa, mitä asiakkaan voi olla hankalaa ymmärtää. Työkokeilu, opinnollistaminen tai palkkatuki ovat esimerkiksi asioita, mistä usein asiakkaille puhutaan ilman että sen suuremmin avataan, mitä ne konkreettisesti tarkoittavat tai pitävät sisällään. Asiakkaalla täytyy olla tieto, mihin hän on sitoutumassa ja mihin palveluihin hänellä on oikeus. Jatkopolutuksessa tulee myös huomioida realistisesti asiakkaan fyysinen ja psyykkinen hyvinvointi, mahdolliset erityisen tuen tarpeet ja oppimisvaikeudet, käytössä olevat etuudet ja jatkopolon vaikutus näihin etuuksiin sekä oikea-aikaisuus.

## **Ilona-hankkeen valmennustyön vahvuudet**

Artikkelissa on kuvattu kokonaisvaltaisen valmennusotteen keskeiset tekijät. Ne on koottu tiivistäen alle.

**Työote:** Holistiseen ihmiskäsitykseen perustuva, kohderyhmää kunnioittava, yksilölliset tilanteet ja tavoitteet huomioiva ja luottamuksen saavuttamiseen tähtäävä. Työvälineenä empaattinen kohtaaminen.

**Asiakkaan kokonaistilanteen huomioiminen:** Elämän historian ja nykyisen tilanteen kartoittaminen sekä mahdollisten työttömyyden taustalla vallitsevien syiden selvittäminen ja huomioiminen: diagnoosit, sairaudet, fyysiset ja psyykkiset rajoitteet, päihheet ja muut riippuvuudet, oppimisvaikeudet yms. Verkostojen ja etuuksien huomioiminen.

**Tavoitteellisuus:** yhteistyössä, mitoituksessa olennaista oikea-aikaisuus, asiakkaiden itsenäisyys ja sisäinen motivaatio.

**Verkostoyhteistyö:** verkostojen merkitys ja vuoropuhelu, viranomaistahot, palveluverkostot, yritykset ja oppilaitokset.

**Jatkopolutus:** Alkukartoitus esim. Kykyviisaria hyödyntäen suunnan näyttäjänä. Kokonaistilannetta palveleva, realistinen, haasteet, rajoitteet ja erityisen tuen tarpeet huomioiva, oikea-aikainen sekä asiakkaan tilanteeseen mitoitettu. Aiemman osaamisen tunnistaminen, motivaatio, moninaisten koulutus- ja työllistymisreittien hyödyntäminen: opinnollistaminen, oppisopimus, erityisammattioppilaitokset / oppilaitokset, osatutkinnot, työkokeilu, palkkatuki, kuntouttava työtoiminta.

Ilona-hankkeessa kehitettyjä välineitä: kokonaisvaltainen alkukartoitus, kartoittava jatkopolutuslomake, materiaalipaketti jatkopolutusvaihtoehtoista.

**Arviointi:** Kykyviisari

Ilona-hankkeessa edelleen kehitetty Silta-Valmennusyhdistyksen erityisosaamisen kohdistuu asiakaslähtöisten palvelujen ja prosessien kehittämiseen, kokonaiskuntoutukseen, työllisyyteen sekä toimiviin palvelupolkuihin niille ihmisille,

jotka eivät tule autetuiksi peruspalveluiden piirissä. Pitkään jatkuneella työttömyydellä voi olla vaikutusta henkilön elämänhallintaan ja hyvinvointiin. Usein pitkäaikaistyöttömyyden taustalla on jokin syy, joka ei välttämättä ole asiakkaan omassa tietoisuudessa tai ei ainakaan tule suoraan asiakkaan kertomana esille. Siksi asiakkaan elämän laajempi kartoittaminen ja asiakkaan historiaan tutustuminen sekä nykypäivän tilanteeseen peilaaminen auttavat valmentajaa sekä asiakasta itseään paremmin hahmottamaan asiakkaan kokonaistilannetta. Asiakkaan voi olla helpompi myös kertoa valmentajalle elämän haasteista kuin esimerkiksi TE-toimen tai Kelan työntekijälle, koska tällöin asiakkaan ei tarvitse pelätä esimerkiksi tukiansa menettämistä tai uusia velvoitteita.

Ilona-hankkeen kokemusten ja kehitystyön pohjalta näyttäisi, että kokonaisvaltaisessa valmennuksessa on vahvuutena kohderyhmän vankka tuntemus sekä kokonaisvaltainen ja moniammatillinen lähestymistapa asiakkaiden elämäntilanteisiin. Valmentaja kohtaa ja valmentaa hyvin erilaisia ja monitaustaisia asiakkaita sekä alati muuttuvia ryhmiä. Valmentajan tuleekin työssään ja toiminnassaan pystyä huomioimaan eri palveluihin kuuluvat tavoitteet sekä suunnitella ja ohjata toimintaa sen mukaisesti. Tämä vaatii valmentajalta hyvää palveluiden ja kohderyhmän tuntemusta, työ- ja toimintakyvyn arviointia sekä verkostoyhteistyön osaamista. Valmentaja tarvitsee tähän myös työvälineitä, joita Ilona-hankkeessa kehitettiin erityisesti jatkopolutusta ja yritys yhteistyötä varten. Tärkeää ja moninaista valmentajan työtä on tukemassa myös Silta-Valmennusyhdistyksen valmentajien, opettajien ja esihenkilöiden moniammatilliset tiimit, joissa yhdessä ratkotaan ja viedään eteenpäin työn haasteita ja kehittämiskohtia.

## LÄHTEET

- Malme, L., Punamäki, M., & Sampala, M.-L. (2019). Holistisen ihmiskäsityksen näkökulmia kasvatukseen ja opetukseen. *HAMK Unlimited Journal* <https://unlimited.hamk.fi/ammattillinen-osaaminen-ja-opetus/holistinen-ihmiskasitys>
- Oivo, T., & Kerätär, R. (2018). *Osatyökykyisten reitit työllisyyteen – etuudet, palvelut, tukitoimet*. (Raportteja ja muistioita 43/2018). Sosiaali- ja terveysministeriö. <http://www.urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3997-4>
- Rauhala, L. (2014). *Ihmiskäsitys ihmistyössä*. Gaudeamus
- Tourunen, T. (2020) *Vierro – vapautuva itsenäistä elämää rakentamaan, työhön ja osalliseksi -toimintakuvaus*. [https://www.siltavalmennus.fi/wp-content/uploads/2020/05/Vierro\\_toimintamalli\\_laaja.pdf](https://www.siltavalmennus.fi/wp-content/uploads/2020/05/Vierro_toimintamalli_laaja.pdf)

Marjo Kosunen

# TYÖKOKEILUN TOTEUTTAMINEN RYHMÄSSÄ

## Ryhmämuotoisen työkokeilumallin taustaa

*Ilona – sosiaalinen yrittäjyys väylänä mielekkääseen työhön* -hankkeessa yhteinä keskeisenä tavoitteena oli kokeilla ja luoda erilaisia yritysysteistyömalleja heikossa työmarkkina-asemassa olevien henkilöiden työllistymisen edistämiseksi. Keskiössä oli sosiaali- ja terveysala sekä erityisesti hoiva-ala ja vanhuspalvelut. Pirkanmaan osatoteutuksessa Ilona-hanke suunnitteli ja toteutti yhdessä Tampereen työllisyys- ja kasvupalveluiden kanssa hoiva-alalle suuntaavia ryhmämuotoisia työkokeilupilotteja. Tässä artikkelissa esitellään ryhmämuotoisen työkokeilun mallin muodostumista, toteutusta sekä sen sisältämää valmennusta, vertaistukea ja jatkopolutusta. Artikkelissa keskitytään sosiaali- ja terveysalalle suuntaavaan jatkopolutukseen sekä kuvataan yhteistyötä Tampereen kaupungin, hoiva-alan yritysten sekä muiden toimijoiden kanssa mallin toteutuksessa. Esittelyssä on myös ryhmämuotoisen työkokeilumallin nostamia hyviä käytänteitä verkosto- ja yritysysteistyön näkökulmasta sekä kohderyhmän asiakkaiden tuen tarpeen näkökulmasta. Sosiaali- ja terveysala kärsii tällä hetkellä merkittävästä työvoimapulasta. Kasvavan palvelutarpeen sekä henkilöstön eläköitymisen vuoksi tarve uusille työntekijöille kasvaa jatkuvasti. Vanhuspalveluihin ei ole mahdollista nykyisin työllistyä pysyvästi ilman alalle soveltuvaa koulutusta. Henkilöstömitoituksesta iäkkäiden henkilöiden tehostetussa palveluasumisessa sekä pitkäaikaisessa laitoshoidossa säädetään laissa. Henkilöstömitoituksella tarkoitetaan henkilöstön ja hoidettavien asiakkaiden välistä laskennallista suhdetukua. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2021; L 980/2012, henkilöstömitoituksen päivitys L 565/2020.)

Tämä tilanne tulee lisäämään koulutetun hoitohenkilökunnan tarvetta vanhuspalveluissa entisestään. Lain muutoksen myötä hoitotyö ja tukityö laissa eriytettiin. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että ainoastaan välittömässä asiakastyössä tehdyt työtunnit lasketaan henkilöstömitoitukseen laskettaviin tunteihin. Välillisessä asiakastyössä tehtyjä työtunteja ei näin ollen lasketa henkilöstömitoitukseen laskettaviin tunteihin. Siten esimerkiksi siivous- ja pyykkihuollon työ-



tehtäviä ei lasketa yksikön mitoitukseen. Välillisen asiakastyön tehtäviin tulee siis pääsääntöisesti varata erillinen resurssi. (L 980/2012.)

Tämä vanhuspalvelulain muutos toi myös mukanaan hoiva-avustajien työpanoksen laskemisen osaksi henkilöstömitoitusta iäkkäiden ympärivuorokautisessa hoidossa. Uudistuneen vanhuspalvelulain pohjalta sosiaali- ja terveysministeriö antoi 6.10.2020 suosituksen, jossa määriteltiin hoiva-avustajien tehtäväkuva, työssä tarvittava osaaminen sekä osaamistarpeisiin vastaavan koulutuksen laajuus ja sisältö. Tämä vahvisti ja yhdenmukaisti hoiva-avustajakoulutusta sekä avustajien roolia hoiva-alalla. (Opetushallitus, 2020.)

Sosiaali- ja terveysalalla siis tarvitaan ja etsitään nyt kipeästi uusia keinoja työvoimapulan ratkaisemiseksi. Ilona-hankkeen kanssa samanaikaisesti Tampereen kaupungin työllisyys- ja kasvupalveluissa nähtiin tarve kehittää alueella toimivien yksityisten yritysten kanssa yhteistyötä ja uusia reittejä, minkä avulla työttömät työnhakijat saataisiin työllistymään hoiva-alalle, jolla työntekijätarve on äärimmäisen suuri. Yhteisen motiivin saattamana aloitettiin Tampereen työllisyys- ja kasvupalveluiden kanssa yhteiskehittämään mallia, jonka avulla pyrittiin parantamaan työttömien työnhakijoiden työllistymistä hoiva-alan tehtäviin.

Työkokeilupilotin osalta ajoitus oli hyvä, koska hoitajamitoituksen porrastettu nostaminen sekä hoiva-avustajakoulutuksen sisältöjen vahvistaminen tapahtuivat samanaikaisesti. Hoiva-avustajakoulutuksen pääsykoevaatimuksia alettiin myös mukauttaa Pirkanmaan oppilaitoksissa paremmin avustaviin tehtäviin soveltuvaksi työkokeilupilotin aikana. Edelleen joissakin oppilaitoksissa hoiva-avustajan koulutukseen hakeutujan tuli kuitenkin suorittaa sama muun muassa lääkelaskuja sisältävä pääsykoe kuin sosiaali- ja terveysalan perustutkintoon hakevan.

## **Ryhmämuotoisen työkokeilupilotin rakenne ja toteutus**

Yrityslähtöisen valmennusmallin rakentaminen alkoi olemalla yhteydessä Tampereella toimiviin hoiva-alan yksityisiin yrityksiin. Lähdimme yhdessä Tampereen kaupungin työllisyys- ja kasvupalveluiden yrityskoordinaattorin kanssa haastattelemaan muutamia hoiva-alan yrityksiä ja miettimään yhdessä yritysten kanssa keinoja, joilla saisimme madallettua yritysten kynnystä uusien työntekijöiden palkkaamiseen. Samalla haluttiin selvittää, kuinka saisimme innostettua enemmän ihmisiä hakeutumaan hoiva-alalle vanhustyön pariin. Näiden tapaamisten jälkeen syntyi idea ryhmämuotoisesta työkokeilusta.

Haastateltujen yritysten näkökulmasta työkokeilu nähtiin toimivana tapana tutustua hoiva-alaan sekä hyvänä tapana yrityksen tutustua hoiva-alasta kiinnostuneeseen henkilöön. Työkokeilu on työllistymistä edistävä palvelu, minkä avulla henkilö voi tutustua uuteen alaan tai selvittää mahdollisuuksia palata työmarkkinoille. TE-palveluiden järjestämään työkokeiluun pääsemiseksi tulee olla työtön työnhakija. Työkokeilu voidaan järjestää ammatinvalinta- ja uramahdollisuuksien selkeyttämiseksi sekä työmarkkinoille paluun tukemiseksi. Kokeilu voi kestää enintään 12 kuukautta – samalla työnantajalla kuitenkin enintään kuusi kuukautta. Työkokeilua voidaan järjestää enintään viitenä päivänä viikossa ja 4–8 tuntia päivässä. (Mayer ym., 2021.)

Haastattelemissamme yrityksissä oli aiemminkin ollut työkokeilijoita. Työkokeilun hyvien puolien lisäksi siinä nähtiin myös omat ongelmakohdat, joista saimme yrityksiltä hyvää tietoa ryhmämuotoisen työkokeilumallin kehittämisen tueksi. Ongelmalliseksi työkokeilussa nähtiin yrityksen silmissä henkilöiden työelämätaitojen puute sekä työkokeilijoiden tietämyksen puute omasta roolistaan ja velvollisuuksistaan työkokeilupaikalla. Yleisesti koetuiksi ongelmiksi työkokeilussa työkokeilijan näkökulmasta koettiin olevan perehdytyksen vähäisyys työkokeilupaikassa, työkokeilupaikan henkilöstön ymmärryksen puute työkokeilijan roolista ja tehtävistä sekä palautteen saannin vähyys työkokeilun etenemisen aikana. Usein työkokeilun sujumisen ongelmat nostetaan työkokeilijoiden mielestä esille vasta työkokeilusopimuksen päättymisen hetkellä ja samalla kerrotaan, ettei työkokeilua enää jatketa.

Tavoitteena oli rakentaa ryhmämuotoinen työkokeilumalli yritysten toiveiden ja huomioiden pohjalta ja ratkaista niitä haasteita, mitä työkokeilun etenemisessä on usein kohdattu sekä yritysten että työkokeilijoiden osalta. Kehitettävän työkokeilumallin taustaksi hankkeessa haettiin malleja ja esimerkkejä myös muista maista. Ilona-hanke teki keväällä 2019 vierailun Tanskan Sonderborgiin. Tutustuimme vierailulla Molleparken vanhainkodissa jo päättyneeseen hankkeeseen, jossa pilotoitiin kotouttamiskurssin yhdistämistä vanhainkodin ympäristöön. Pilotin toteutti vanhainkoti yhdessä paikallisen työvoimatoimiston kanssa Syyriasta maahan muuttaneille naisille. Vierailulla saatiin esittely kotoutumiskurssin kahdentoista viikon ryhmämallista, jossa maahanmuuttajanaiset tekivät avustavia tehtäviä vanhainkodissa ja tutustuivat samalla tanskalaiseen kulttuuriin. Malli oli yhtenä taustavaikuttajana Silta-Valmennusyhdistyksen hoiva-alalle suuntaavan ryhmämallin muodostumisessa.

Toinen keskeinen kansainvälinen malli on Ilona-hankkeen kansainvälisen kumppanin, belgialaisen de Biehalin malli *Tea for two*, mihin samoin tutustut-

tiin hankkeen puitteissa. De Biehal on työhön integroiva yhteiskunnallinen yritys, joka tarjoaa työllistymismahdollisuuksia vaikeasti työllistyville henkilöille. Kaikille työntekijöille tehdään henkilökohtaiset jatkosuunnitelmat ja tavoitteena on, että he siirtyvät mahdollisuuksien mukaan kohti avoimia työmarkkinoita. *Tea for two* -hankkeessa palkataan vaikeasti työllistyviä ihmisiä pilottikokeiluihin vanhainkotien eri toimintaympäristöihin. Kokeilussa työntekijä, yhteiskunnallisen yrityksen mentori ja vanhainkoti tekevät yhteistyötä. Sekä mentori että vanhainkodin tiimin jäsen osallistuvat työntekijän valmennukseen ja perehdyttämiseen. (De Biehal, i.a.)

Ryhmämuotoisen työkokeilumallin suunnitteluvaiheessa haastattelin myös Barona Oy:n työkykykoordinaattoria, joka kertoi Baronan yhteistyössä Skanskan kanssa toteuttamasta rakennusalan ryhmämuotoisesta mestari-kisälli -työssäoppimisohjelmasta (Puhakka, 2020). Skanska tarjosi työssäoppimisohjelman kautta kuuden kuukauden palkallisen työmaaharjoittelun kuudelle rakentamisesta kiinnostuneelle nuorelle. Jokainen ”kisälli” sai Skanskalla kattavan perehdytyksen ja henkilökohtaisen työpaikkaohjaajan eli ”mestarin”. Tämän lisäksi saimme hyvää lisätietoa aiheesta puhelimitse ja kasvotusten olemassa olevien yhteistyöverkostojemme työkokeilun parissa työskenteleviltä ammattilaisilta sekä sosiaali- ja terveysalan opettajilta eri oppilaitoksista. Lähdimme rakentamaan ryhmämuotoista työkokeilupilottia näiden kokemusten, keskusteluiden ja tietojen pohjalta.

Seuraavalla sivulla olevassa kuviossa kuvataan pilotin rakenne ja kuvion jälkeisessä tekstissä kuvataan malli yksityiskohtaisemmin vaihe vaiheelta. Kuviossa näkyy alkuperäinen suunnitelma opinnollistamisesta osana ryhmävalmennusmallia, joka ei toteutunut tässä työkokeilupilotissa.

## **Kohderyhmä**

Hoiva-alalle suuntaavassa ryhmämuotoisessa työkokeilupilotissa kohderyhmänä olivat hoiva-alasta kiinnostuneet työttömät työnhakijat. Ajatuksena oli tavoittaa kohderyhmään kuuluvia henkilöitä, joiden työttömyys oli pitkittynyt ja toimintakyky tästä syystä usein alentunut. Halusimme tavoittaa lähihoitajatutkinnon (myös osatutkinnot) ja vanhan perushoitajakoulutuksen saaneet työttömät työnhakijat sekä sosiaali- ja terveysalan koulutuksen keskeyttäneet henkilöt. Tämän lisäksi halusimme pyrkiä tavoittamaan alanvaihtajat, maahanmuuttajat, miehet, 50–60-vuotiaat sekä akateemisesti koulutetut henkilöt. Henkilöillä tuli olla kiinnostus hoiva-alaa kohtaan, riittävä suomen kielen taito hoitotyöhön sekä elämäntilanne kunnossa, siten että tulevaisuuden työllistyminen olisi realistinen tavoite. Henkilöllä ei saanut olla esimerkiksi akuuttia päihdeongelmaa.

# RYHMÄVALMENNUS- MALLI HOIVA-ALAN YRITYKSIIN, pilotti

- Ilona-hanke (Silta-Valmennus-yhdistys)



- Opinnollistaminen tai (osa)oppisopimus 1-2 tutkinnon osaa
- Yhteistyö oppilaitos sekä Ilona-hankkeen valmentaja koordinoi
- Ei toteutunut hankkeen aikana



## ALOITUS

- Yleinen infotilaisuus
- Ilona-hankkeen asiakkaaksi
- OMA-valmentajan asiakkaaksi



## Yrityslähtöinen ryhmävalmennus

1-6 kk työkokeilu jaksossa yrityksessä

- Työkokeilu yrityksessä
- Työskentely avustavissa työtehtävissä (hoiva-avustaja, hyvinvointiavustaja, laitoshuoltaja)
- Aluksi työskentely yrityksessä **työkokeiluna** (tai oppisopimuksella). Tavoitteena alaan tutustuminen, sosiaali- ja terveysalan tutkinnon-osan suorittaminen ja mahdollinen työllistyminen.

**Kohderyhmä:**

- Elämänhallinta kunnossa, ei esim. päihdeongelmaa
- Kiinnostus hoiva-alalle, alan opintoja alla, maahanmuuttajat (riittävä kielitaito hoitotyöhön), 50-60-vuotiaat, akateemiset, miehet

## LOPETUS

Oppisopimus/työsuhde yritykseen

- Valmennustuki jatkuen vielä tarvittavan ajan Ilona-hankkeen valmentaja tukena ja OMA-valmentaja taustatukena



**TAMPEREEN KAUPUNKI**



Kuvio 1. Ilona-hankkeessa kehitetty ryhmävalmennus-malli

Ulla Lukkari, Yrittäjyyspalvelut 17.3.2020, Tampereen kaupungin työllisyys- ja kasvupalvelut  
Marjo Kosunen & Reeta Munther, Ilona- sosiaalinen yrittäjyys väyläni mielekkääseen työhön -hanke  
26.3.2020

## Tavoitteet

Ryhmävalmennusmallin tavoitteena oli:

1. Rakentaa kohderyhmän asiakkaille polku kohti työelämää ja hoiva-alan työtä.
2. Selvittää työttömyyden taustalla vaikuttavat syyt ja ne huomioiden ohjata ja tukea asiakasta kohti työllistymistä hoiva-alan tehtäviin tai tukea uudelleen kouluttautumista.
3. Tilanteessa, jossa hoiva-alalle työllistyminen ei ole mahdollista, kartoittaa asiakkaan kanssa uusi suunta ensisijaisesti lähialoilta (mm. puhdistuspalvelu-ala, ruokapalvelu- ja ohjaus- ja kasvatusala) tai tarvittaessa kokonaan muulta alalta.

## Asiakashankinta

Pyrimme tavoittamaan kohderyhmän henkilöitä järjestämällä infotilaisuuksia hoiva-alalle suuntaavasta ryhmämuotoisesta työkokeilupilotista. Infotilaisuuksiin osallistui Ilona-hankkeen valmentaja ja Tampereen kaupungin yrityskoordinaattori. Lisäksi paikalla oli yritysten edustajia, jotka olivat kertomassa tarkemmin edustamastaan yrityksestä, avustustavista tehtävistä yrityksessä sekä tulevaisuuden rekrytointitarpeistaan. Infotilaisuudet pidettiin Tampereen pääkirjasto Metsossa. Kohderyhmän tavoittamiseksi jaoimme kohderyhmän verkostoissa työskenteleville sähköpostitse mainoksia tulevista työkokeiluryhmistä. Pidimme myös infotilaisuuksia Tampereen kaupungin työllisyys- ja kasvupalveluiden Oma-valmentajille, jotka työskentelevät kohderyhmän työllistymisen ja jatkopolutuksen parissa. Ilona-hankkeen valmentaja pyrki myös tavoittamaan kohderyhmän asiakkaita suoraan sopimalla infotilaisuuksia kuntouttavan työtoiminnan palveluntuottajien työpajoille. Mainostimme ryhmämuotoisia työkokeiluja tämän lisäksi Tampereen bussien elektronisilla infotauluilla sekä kaupungin verkkosivuilla.

## Ohjautuminen palveluun

Asiakkaan ohjautuessa ryhmämuotoiseen työkokeilupilottiin asiakas pyrittiin tapaamaan kahden viikon sisällä yhteydenotosta. Asiakas pystyi ohjautumaan ryhmämuotoiseen työkokeiluun ottamalla yhteyttä suoraan Ilona-hankkeen valmentajaan ja sopimalla haastattelujan. Asiakasohjauksia otettiin myös vastaan kohderyhmän kanssa toimivien työntekijöiden kautta. Asiakkaita ohjautui hankkeeseen työllisyyspalveluiden Oma-valmentajien, hankkeiden, kuntouttavan työtoiminnan pajojen, TE-toimiston sekä infotilaisuuksien ja mainosten kautta.

## Alkukartoitus

Ensimmäisellä tapaamiskerralla Ilona-hankkeen valmentaja kartoitti yhdessä asiakkaan kanssa keskustellen hänen alkutilanteensa kokonaisvaltaisesti. Tilannekartoituksessa käytiin läpi asiakkaan elämän historiaa ja nykyhetkeä sekä pyrittiin luomaan käsitystä mahdollisista työttömyyden taustalla olevista syistä. Alkukartoituksessa selvitettiin muun muassa aiempi osaaminen, vahvuudet, kokonaisvaltainen elämäntilanne ja työkykyyn vaikuttavat asiat. Samoin pyrittiin selvittämään henkilön soveltuvuutta hoiva-alan tehtäviin, hänen oikeuttansa työkokeiluun osallistumiseen sekä sitä, pystyykö hän suoriutumaan työkokeilusta ja sen vaatimuksista. Kun kaikki työkokeiluryhmään hakeutuneet henkilöt oli haastateltu ja valittu, ilmoitettiin ryhmämuotoisen työkokeilun aloituksesta sovittujen hoiva-alan yritysten kanssa. Alkukartoituksen tukena käytettiin Ilona-hankkeessa suunniteltua alkukartoituslomaketta.

## Työkokeilu

Työkokeilija työskentelee yrityksessä normaalin TE-toimiston työkokeilun periaatteiden mukaisesti 3–5 päivänä viikossa 3–8 tuntia päivässä. Tavoitteena oli, että työkokeilupäivien ja tuntien määrää nostetaan työkokeilun edetessä. Ryhmämuotoinen työkokeilupilotti oli jaksotettu siten, että ensimmäinen työkokeilusopimus oli tehty 4–6 viikon ajaksi. Ensimmäinen työkokeilusopimusjakson kesto on suunniteltu siten, että sitoutuminen ei työkokeilijan tai yrityksen osalta tuntuisi liian pitkältä, mutta olisi kuitenkin kestoltaan riittävän pitkä, jotta työkokeilija ehtisi saada käsityksen työstä. Lyhyempi aloitusjakso palvelee sekä asiakasta että yritystä. Jos työkokeilun etenemisessä koetaan ongelmia työkokeilijan tai yrityksen taholta tässä ajassa, niin sopimusta ei uusita ja työkokeilu saadaan päätettyä sovitusti. Näin olimme pyrkineet eliminoimaan työkokeilun keskeyttämiset sopimuksen aikana. Työkokeilu oli mahdollista keskeyttää myös työkokeilusopimuksen aikana, mutta usein sellainen tilanne voi johtaa työntekijän osalta työttömyysetuuden menettämiseen eli karenssiin, jos tilanteessa ei toimita oikein tai keskeyttämisen perusteet ovat virkailijan mielestä väärät. Pelkkä tilanteen selvittäminen voi johtaa työttömyysetuuden pidätykseen selvityksen ajaksi. Nämä voivat olla äärimmäisen haastavia tilanteita työttömyystukea toimeentulokseen saavalle henkilölle.

Ryhmämuotoisen työkokeilupilotin toinen työkokeilusopimusjakso tehtiin kahden kuukauden ajaksi ja tämän jälkeen sopimusta oli vielä mahdollista jatkaa kolme kuukautta, kunnes työkokeilijan työkokeilun maksimimäärä (kuusi kuukautta) tuli täyteen yrityksessä. Ilona-hankkeen valmentaja huolehti työko-

keilusopimusten päivittämisestä esitäyttämällä lomakkeet työkokeilijoiden kanssa ryhmätapaamisissa. Näin haluttiin helpottaa yritysten työmäärää asiakirjojen täyttämässä. Valmentaja huolehti myös yhteydenpidosta TE-toimiston sekä mahdollisten muiden asiakkaan verkostojen kanssa.

### Toimintakyvyn arviointi

Asiakkaiden työ- ja toimintakyvyn arviointia tehtiin ennen työkokeilua kattavan alkukartoituksen lisäksi hyödyntäen työterveyslaitoksen kehittämää työ- ja toimintakyvyn itsearviointimenetelmä Kykyviisaria (ks. tarkemmin tästä julkaisusta Vihtarin artikkelista). Kykyviisari täytettiin asiakkaiden kanssa pääsääntöisesti toisella tapaamiskerralla ennen työkokeilun alkamista. Asiakas täytti Kykyviisarin valmentajan kanssa yhdessä siten, että valmentaja seurasi asiakkaan vieressä lomakkeen täyttämistä ja keskustelun kautta voitiin syventyä lomakkeen tiettyihin kysymyksiin syvemmin. Valmentaja sai Kykyviisarin avulla lisätietoa asiakkaan tilanteesta sekä työ- ja toimintakyvystä. Maahanmuuttajataustaisten asiakkaiden kanssa kykyviisaria ei täytetty, koska se nähtiin liian haastavaksi asiakkaiden kielitaidolle.

Asiakas ja valmentaja laativat alkukartoituksen perusteella yhdessä asiakkaan yksilöllisen jatkopolkusuunnitelman siitä, mitä hoiva-alan työkokeilulla tavoiteltiin. Kaikki ryhmämuotoiseen työkokeiluun osallistuvat tulivat samalla Ilo-na-hankkeen asiakkaisiksi. Tarvittaessa asiakas voitiin ohjata myös terveydentilan selvittelyyn, kuntouttavaan työtoimintaan tai muuhun palveluun tai etsiä jatkopolkua myös yksilöllisesti, jos ryhmämuotoisen työkokeilupilotin malli ei ollut henkilön tilanteeseen soveltuva.

### Perehdytys ja ryhmävalmennus

Ryhmämuotoinen työkokeilupilotti sisälsi työkokeilun aloituksena olevan perehdytyspäivän sekä työkokeilun aikana toteutetut kaksi ryhmävalmennuspäivää. Kestoltaan perehdytyspäivä ja ryhmävalmennuspäivät olivat noin 2,5–3 tunnin mittaisia. Perehdytys- ja ryhmävalmennuspäivät järjestettiin Silta-Valmennusyhdistyksen toimitiloissa ja toteutettiin pienryhmissä. Perehdytyspäivään ja ryhmävalmennuksiin osallistuivat kaikki yhtä aikaa työkokeilun aloittavat henkilöt, jotka olivat samassa tai eri hoiva-alan yrityksissä työkokeilussa.

Työkokeilu alkoi perehdytysaamupäivällä, jonka tarkoituksena oli valmistella työkokeilijoita alkavaan työkokeiluun sekä keventää yritysten omaa perehdytyksen tarvetta. Yrityksissä perehdytykseen käytettävä aika ja muut resurssit voivat

vaihdella paljon ja riittämätön perehdytys voi olla myös osasyynä huonosti alkaneeseen työkokeiluun. Tästä syystä halusimme ja näimme, että on tarvetta käydä tiettyjä asioita läpi työkokeilijoiden kanssa ennen työkokeilun alkamista. Uskoimme tämän myös parantavan onnistumista työkokeilussa sekä vähentävän epätoisuutta sekä ongelmatilanteita työkokeilupaikalla.

Perehdytys- ja ryhmävalmennuspäivien teemoihin syvennyttiin osallistavan keskustelun, videoiden ja esimerkkien avulla. Perehdytyspäivässä työkokeilijoiden kanssa käytiin läpi seuraavia teemoja:

- Ikäihmisen kohtaaminen: muistisairaus, vuorovaikutus, mahdolliset haasteet asiakasryhmän kanssa.
- Avustavat tehtävät työkokeilupaikassa
- Viriketoiminta
- Työkokeilijan velvollisuudet ja oikeudet
- Työturvallisuus
- Työelämätaidot
- Työkokeiluun liittyvät käytännöt
- Työssä jaksaminen

Työkokeilun aloittamisen jälkeen työkokeilijat osallistuivat kahteen ryhmävalmennuspäivään. Ryhmävalmennuspäivät oli jaksotettu siten, että niiden aikana uusittiin työkokeilusopimukset seuraavaa työkokeilujaksoa varten. Ensimmäinen ryhmävalmennuspäivä oli siis noin 2–4 viikon päästä työkokeilun aloituksesta ja toinen ryhmävalmennuspäivä noin 2,5 kuukauden päästä työkokeilun aloituksesta. Työkokeilusopimusten käsittely vie TE-toimistossa kymmenen arkipäivää, joten tämä tuli huomioida ryhmävalmennuspäivien aikataulun suunnittelussa. Ennen ryhmävalmennuspäiviä valmentaja oli yhteydessä yrityksiin kerätäkseen palautetta työkokeilujen etenemisestä sekä selvittääkseen, voitiinko yrityksen puolesta työkokeilua edelleen jatkaa. Valmentaja pystyi myös palautteiden perusteella ottamaan asioita esille työkokeilijoiden kanssa yhteisesti tai työkokeilijakohtaisesti.

Ryhmävalmennuspäivissä käytiin yhteisesti läpi seuraavia teemoja:

- työkokeilun etenemisen seuraaminen
- ryhmässä kokemusten jakaminen: onnistumiset, haasteet, vertaistuki
- mahdollisuus palautteen saamiseen ja antamiseen yrityksen sekä työntekijän puolelta
- työkokeilusopimusten uusiminen
- hoiva-avustajan sekä lähihoitajan koulutuksiin ja tehtävänkuviiin tutustuminen



- ajankohtaisista koulutusmahdollisuuksista tiedottaminen
- työssä jaksaminen

Asiakkailla oli mahdollisuus myös saada jatkuvasti yksilövalmennusta Ilona-hankkeen valmentajalta. Valmentaja oli myös tasaisin väliajoin yhteydessä asiakkaisiin puhelimitse työkokeilupilotin ryhmätapaamisten välissä. Yksilötapaamisissa saatettiin hakea koulutuksiin, tehdä tarkempaa suunnitelmaa jatkopolusta tai käydä tutustumassa oppilaitoksiin.

Hygieniapassi on hoiva-alalla tarpeellinen ja kuuluu sosiaali- ja terveysalan tukintojen sisältöihin. Ryhmämuotoiseen työkokeilupilottiin osallistuneille, joilla ei vielä ollut hygieniapassia, oli mahdollistettu hygieniosaamiskoulutukseen osallistuminen ja testin suorittaminen. Koulutuksen maksoi asiakkaille Tampereen työllisyys- ja kasvupalvelut työllistämisen edistämiseksi.

### Valmennuksen päättyminen

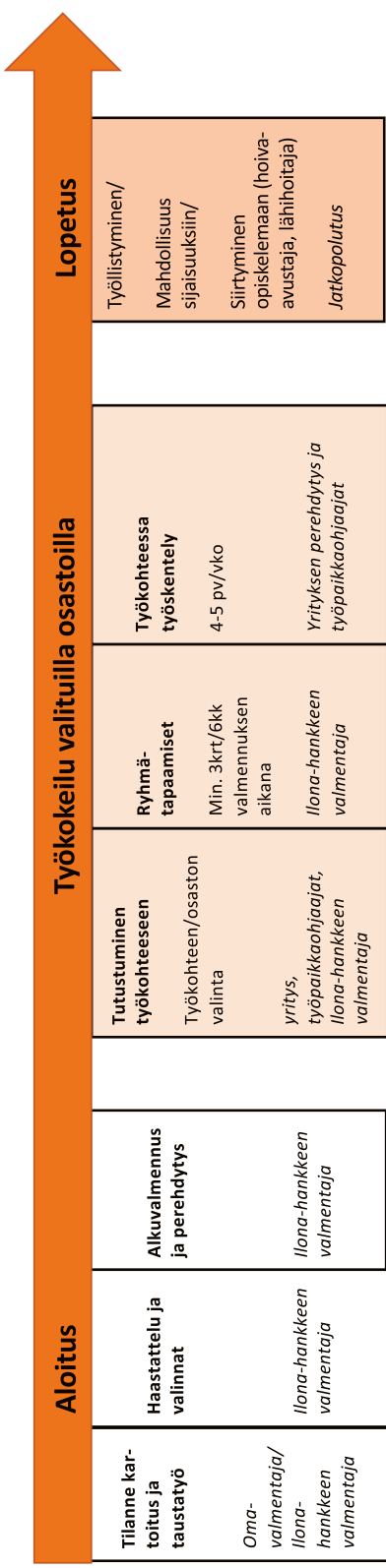
Yrityksille ja työkokeilijoille tuotiin esille, että Ilona-hankkeen valmentaja on heidän tukenaan koko työkokeilun ajan ja valmentajaan toivottiin otettavan yhteyttä matalalla kynnyksellä aina tarvittaessa. Muutamat työpaikkaohjaajat ja yritykset hyödynsivät valmentajan tukea ottamalla yhteyttä sekä osa asiakkaista myös varasi yksilöllisiä tapaamisaikoja tai soittoaikoja valmentajan kanssa työkokeilun aikana.

Työkokeilussa asiakkaalla oli mahdollisuus olla yrityksessä kuuden kuukauden ajan. Ryhmämuotoisessa työkokeilupilotissa kaikkien asiakkaiden kanssa luotiin jatkopolkua aktiivisesti työkokeilun edetessä ja tilanteiden edistymistä päivitettiin ryhmätapaamispäivissä sekä mahdollisilla yksilötapaamisilla ja puhelimitse. Työkokeilupilotin asiakkaista suurin osa poluttui työhön tai koulutukseen työkokeilun aikana. Ilona-hankkeen valmentaja jatkoi työkokeilun päättyessä yksilövalmennusta ja jatkopolun suunnittelua heidän kanssaan, joilla ei ollut vielä jatkopolkua.

Seuraavassa kuviossa on vielä tiivistys ryhmävalmennuksen etenemisestä työkokeilupilotissa. Kuviossa esiintyvällä Oma-valmentajalla tarkoitetaan työllisyys- ja kasvupalveluiden omavalmentajaa.

# VAIHEISTUS RYHMÄVALMENNUS-pilotissa:

## PERUSPOLKU 6 - 12 KK



**OPINNOILLISTAMINEN:** Motivointi, suunnittelu, toteutus: Kasvun- ja osallisuuden edistäminen (sosiaali- ja terveysalan perustutkinto).  
Opinnoillistamistiimi: *Yhteistyöoppilaitos, työpaikkaohjaajat ja Ilona-hankkeen valmentaja*

## FAST TRACK 1-3 KK

**Aloituis** Työskentelyä valituilla osastoilla; palkkatuki tai (osa)oppisopimus



**TAMPEREEN KAUPUNKI**

**ilona**

SOSIAALINEN YRITTÄJYYS  
VÄYLÄNÄ MIELEKKÄÄSEEN TYÖHÖN

Kuvio 2. Vaiheistus Ilona-hankkeen ryhmävalmennus-pilotissa

## **Valmentajan rooli kokeilussa**

Ryhmämuotoiseen työkokeiluun osallistuneista osalla oli aiempaa kokemusta hoiva-alan avustavista tehtävistä, mutta suurimmalla osalla työkokeilu oli ensikosketus hoiva-alaan. Työkokeilupilottiin osallistuminen oli osan asiakkaiden mielestä jännittävää ja jopa pelottavaa, kun tutustuu uuteen alaan tietämättä, kuinka työkokeilussa todellisuudessa tulee pärjäämään. Valmentajan rohkaisevalta ja kannustavalla sekä tukea antavalla roolilla oli tässä tärkeä merkitys. Tähän ryhmämuotoiseen työkokeiluun osallistuvilla henkilöillä oli taustalla muun muassa pitkäaikaistyöttömyyttä, päihdeongelmia ja masennusta. Usko omaan kykyihinkin ja voimavaroihin saattoi olla joidenkin osalta hyvin vähäinen. Valmentaja yhdessä asiakkaan kanssa kävi läpi asiakkaan voimavaroja sekä työkokeilun aloituspäivien ja tuntien määrä pyrittiin sovittamaan niihin sopivaksi. Työkokeilun edetessä valmentaja myös rohkaisi päivien ja tuntien määrän korottamiseen asiakkaan alkaessa luottaa omaan pärjäämiseensä ja kykyihinsä työkokeilupaikan tehtävissä.

Kokonaisvaltainen ja hyvin tehty alkukartoitus toimi hyvänä sekä tärkeänä pohjana valmennuksen onnistumisessa sekä luottamussuhteen muodostumisessa asiakkaan ja valmentajan välille. Kun alkukartoitus tehdään asiakkaan tilanteesta heti aluksi hyvin kokonaisvaltaisesti, pystyy ammattimainen valmentaja näkemään ja poimimaan sieltä mahdollisia työttömyyden taustalla olevia syitä ja vaikeuksia. Ei kuitenkaan ole itsestään selvää, että asiakas lähtee avaamaan koko elämänsä täysin tuntemattomalle työntekijälle. Valmentajalla on suuri rooli siinä, millaiseksi hän tilanteen luo. Alkukartoitustilanne voi väärällä tavalla ohjattuna tuntua asiakkaasta kuulustelulta. On hyvä pohtia, miten asiakkaan olisi mahdollisimman helppoa, turvallista ja luontevaa kertoa omasta elämästään mahdollisimman rehellisesti. Pitkäaikaistyöttömyyden taustalla tai sen seurauksena henkilöillä voi olla mielenterveys- ja päihdeongelmia, oppimisvaikeuksia, fyysisiä ja psyykkisiä rajoituksia, diagnooseja, sairauksia ja erilaisia elämäntilanteita, mistä kertominen ei välttämättä ole helppoa tai niihin liittyvistä asioista puhuminen kovinkaan miellyttävää. Asiakas voi pelätä leimaantumista ja kasvojen menettämistä paljastaessaan henkilökohtaisia asioitaan. Asiakasta voi myös vaivata ajatus siitä, kelpaako hän sosiaali- ja terveysalalle, jos taustalla on esimerkiksi masennusta tai päihdeongelmia. Valmentajan roolilla ja suhtautumisella on tässä suuri merkitys.

Ryhmämuotoisen työkokeilupilotin valmennustilanteissa läsnä oli empaattinen kohtaaminen kaikessa asiakastyössä. Asiakkaalle pyrittiin välittämään ja luomaan ymmärtävä, läsnä oleva ja kannustava ilmapiiri heti ensimmäisestä tapaamisesta alkaen. Alkukartoitustilanteessa valmentaja pyrki heti tuomaan esille,

että alkukartoitus tehdään siitä syystä, että valmentaja voisi oppia paremmin tuntemaan asiakasta ja samalla paremmin auttamaan asiakasta sekä tukemaan häntä löytämään hänelle sopivan polun kohti työllistymistä tai koulutusta. Asiakkaalle kerrottiin, että valmentaja ei ole viranomainen, eikä hän velvoita tai painosta asiakasta mihinkään. Alkukartoituksen tukena käytettiin alkukartoituslomaketta, jonka tarkoituksena oli myös välittää asiakkaalle tasa-arvoinen kokemus siitä, että kaikilta asiakkailta kysytään samoja asioita ja kysymyksiä, eikä ainoastaan häneltä.

Valmentajan rooli oli myös tärkeä tilanteissa, joissa henkilö ei ollut soveltuva työkokeiluun hoiva-alalle. Tällaisissa tilanteissa käytiin läpi realistisesti alan vaatimuksia suhteessa asiakkaan kykyihin, voimavaroihin ja elämäntilanteeseen. Keskustellen pyrittiin löytämään asiakkaalle muita sopivampia alavaihtoehtoja tai kuntoutuspalveluita ja jatkettiin yksilövalmennuksen kautta työskentelyä kohti niitä. Yrityksille oli myös tärkeää, että he pystyivät luottamaan siihen, että valmentaja on osannut kartoittaa työkokeilijat pilottiin siten, että he voisivat lähtökohtaisesti soveltua hoiva-alalle.

Ryhmämuotoisessa työkokeilupilotissa haluttiin myös hyödyntää ryhmää vertaistuen elementtinä. Työkokeiluryhmässä samassa tilanteessa olevat henkilöt pystyivät jakamaan kokemuksiaan työkokeilun etenemisestä, haasteista ja onnistumisista. Ryhmän merkitys koettiin tärkeäksi ja ryhmätapaamiskertoja joidenkin ryhmien osalta toivottiin lisää. Vaikka työkokeilijat työskentelivät eri yrityksissä tai eri osastoilla, olivat avustavat tehtävät hyvin samankaltaisia. Työkokeiluryhmäläiset jakoivat ryhmässä kokemuksia hyvin avoimesti ja rohkaisivat toisiaan sekä jakoivat myös kokemuksiaan työn haasteista esimerkiksi muistisairaiden kanssa työskentelystä. Työkokeilijat saattoivat myös antaa toisilleen käytännön neuvoja ja olivat myös kiinnostuneita minkälaisia tehtäviä muut ovat päässeet omilla työkokeilupaikoillaan kokeilemaan. Maahanmuuttajille suunnatussa työkokeiluryhmässä käytiin myös aiemmin kuvattujen asioiden lisäksi keskustelua kulttuurisista eroista vanhustenhoidossa sekä ajoittaisen kielimuurin tuomista haasteista. Vertaistuellinen keskustelu oli joskus ryhmässä niin hyvää, että valmentajan rooli ryhmässä oli parhaimmillaan vain ohjata yhteistä keskustelua ja sen aihepiirejä.

### **Osallistujien jatkopolkujen arviointia**

Sosiaali- ja terveysalalla vanhuspalveluihin on nykypäivänä lähes mahdotonta työllistyä pysyvästi ilman alalle soveltuvaa koulutusta. Työkokeilijoilla saattoi olla ajatus siitä, että he pystyisivät suoraan työllistymään hoiva-alan avustaviin tehtä-

viin työkokeilun loputtua. Tämä ei kuitenkaan enää ole mahdollista, koska yritysten tulee noudattaa Vanhuspalvelulain määräyksiä henkilökunnan koulutuksesta myös avustavien tehtävien osalta.

Jokaisen asiakkaan kohdalla kartoitettiin yksilöllisesti, mitä työkokeilulla tavoitellaan ja suunnitelmaa tarkastettiin työkokeilun edetessä. Yleisimpiä jatkokoulutuksen väyliä olivat oppilaitosten sekä erityisoppilaitosten hoiva-avustaja- ja lähihoitajakoulutukset sekä yritysten mahdollistamat oppisopimuskoulutukset näille aloille. Nopeimpia reittejä hoiva-alalle työllistymiseen on hoiva-avustajan koulutus, joka on osatutkinto sosiaali- ja terveystieteiden perustutkinnosta eli tutummin lähihoitajan tutkinnosta. Hoiva-avustajan koulutuksen jälkeen on halutesaan helppoa jatkaa opintoja myös lähihoitajaksi. Yhteistyötä työkokeilupilotin osalta tehtiin erityisammattiopisto Kiipulan sekä Tampereen aikuiskoulutuskeskuksen ja TE-toimiston yhteistyössä järjestämien hoiva-avustaja-työvoimakoulutusten kanssa. Asiakkaita poluttui myös ammattiopisto Tredun sosiaali- ja terveystieteiden koulutuksiin.

Asiakkaita tuettiin opintoihin hakeutumisessa antamalla tietoa ajankohtaisista koulutusmahdollisuuksista, tekemällä yhdessä koulutukseen hakemuksia ja tukemalla pääsykokeisiin valmistautumista. Erityisammattioppilaitokseen hakeutumisessa valmentaja pystyi järjestämään tutustumiskäyntejä oppilaitokseen sekä valmentaja saattoi myös osallistua asiakkaan haastatteluun. Valmentaja auttoi myös omaehtoisen opiskelun työttömyysetuuden hakemisessa, jos henkilö tuli valituksi koulutukseen. Työkokeilu antoi rohkeutta ja vahvisti omaa halua alalle hakeutumiseen sekä antoi työkokemusta alasta, joka oli eduksi koulutukseen hakeutumisessa. Työkokeilu myös mahdollisti neljälle työkokeilijalle oppisopimuskoulutuksen yrityksessä. Työkokeilun avulla yrityksessä nähtiin, kuinka henkilö suoriutuu työtehtävistä ja soveltuuko hän alalle sekä työyhteisöön, mikä edesauttoi yritysten halua palkata henkilö yritykseen oppisopimuksella.

Ensimmäinen hoiva-alalle suuntaava ryhmämuotoinen työkokeilupilotti käynnistyi syyskuussa 2020. Ensimmäisessä työkokeiluryhmässä aloitti viisi työkokeilijaa, jotka suorittivat työkokeilunsa Sointu Senioripalveluiden kolmella eri toimipisteellä, jotka sijaitsivat eri puolilla Tamperetta. Työkokeiluryhmässä oli kolme naista ja kaksi miestä. Osallistujat olivat iältään 44–50-vuotiaita. Työkokeilijat työskentelivät kaikki omilla osastoillaan, joten työkokeilijat tapasivat toisiaan ainoastaan ryhmätapaamisten yhteydessä. Ensimmäisestä työkokeiluryhmästä neljä viidestä työkokeilijasta löysi hoiva-alalle suuntaavan jatkokoulun ryhmämuotoisen työkokeilun puoleen väliin mennessä.

Yksi työkokeilijoista siirtyi hoiva-avustajakoulutukseen ja yksi lähihoitajakoulutukseen erityisammattioppilaitokseen. Yksi työkokeilija sai lähihoitajan oppisopimuspaikan Sointu Senioripalveluista. Yksi työkokeilija taas työllistyi palkkatuella avustaviin tehtäviin toiseen hoiva-alan yritykseen. Ryhmämuotoisen työkokeilun aikana kahdelle työkokeilijalle myös tarjottiin tuntitöitä yrityksestä. Yksi työkokeilijoista halusi lopettaa hyvin sujuneen työkokeilun kolmen kuukauden jälkeen, koska ei kokenut alaa itselleen kuitenkaan sopivaksi.

Seuraavat kaksi työkokeiluryhmää aloittivat marraskuussa 2020. Toisessa ryhmässä kaikki osallistujat olivat taustaltaan maahanmuuttajia. Maahanmuuttajapainotteisen ryhmän kanssa käytiin enemmän läpi maahanmuuttajille tarkoitettuja koulutusmahdollisuuksia ryhmätapaamisissa, mutta muuten ryhmätapaamisten sisällöt olivat samat kuin muissakin työkokeiluryhmissä. Työkokeiluryhmiin osallistuneista kuusi oli naisia ja viisi miehiä. Ryhmäläisten ikäjakauma oli 19–58 vuotta. Työkokeilijat jakautuivat kolmeen eri yritykseen: Viola-kotiin, Kontukotiin ja Elämänpuukotiin. Aloittaneista 11 työkokeilijasta viisi osallistui maahanmuuttajapainotteiseen ryhmään ja loput toiseen työkokeiluryhmään. Viola-kotiin sijoittui viisi työkokeilijaa kahteen eri toimipisteeseen. Heistä yksi siirtyi työkokeilun puoleenväliin mennessä hoiva-avustajakoulutukseen ja yksi lähihoitajakoulutukseen. Yksi työkokeilijoista sai hoiva-avustajan oppisopimuskoulutuspaikan Viola-kodista ja yksi siirtyi tekemään tuntitöitä toiseen hoiva-alan yritykseen.

Kontukotiin sijoittui viisi työkokeilijaa myös kahteen eri toimipisteeseen. Viidestä työkokeilijasta kaksi työkokeilijaa siirtyi hoiva-avustaja koulutukseen. Kontukoti tarjosi myös yhdelle työkokeilijalle hoiva-avustajan oppisopimuspaikan yrityksestä sekä yhden työkokeilijan kohdalla sovittiin jatkamisesta yrityksessä palkkatukityössä sekä mahdollisesti myös hoiva-avustaja koulutuksen oppisopimuksen mahdollistamisesta syksyllä 2021. Yhden työkokeilijan kohdalla jatkettiin työkyvyn selvittämistä Tampereen työkykypalveluiden kautta. Ryhmään osallistui myös yksi henkilö, joka suoritti työkokeilun Elämänpuukodissa. Hänelle luvattiin keikkamuotoista työtä yrityksestä työkokeilun jälkeen ja hän myös hakeutuu hoiva-avustaja koulutukseen.

Viimeinen Ilona-hankkeen ryhmämuotoinen työkokeilupilotti alkoi maaliskuussa 2021 TampereMission Koskikodissa ja jatkuu edelleen. Työkokeiluun osallistuneet kolme miestä ja kaksi naista ovat ikäjakaumaltaan 35–59-vuotiaita. Työkokeilijoista yksi hakeutui sosionomi- ja sairaanhoitajakoulutukseen ja yhden kanssa keskusteltiin hoiva-avustajakoulutukseen hakemisesta. Yhden työkokeilijan kanssa suunnitellaan mahdollisuutta hoiva-avustajan koulutukseen tai mah-

dolliseen oppisopimuskoulutukseen. Kahdella työkokeilijalla on terveysongelmia, jotka ovat vaikuttaneet työkokeilun etenemiseen.

Työkokeilupilotin toteutuksessa pyrittiin ennakoimaan yleisiä työkokeilussa esiintyviä ongelmia ja löytämään niihin ratkaisuja. Näitä työkokeilujen ongelmakohtia selvitettiin keskustelemalla hoiva-alan yritysten, työkokeilussa olleiden henkilöiden sekä työkokeiluun kytköksissä olevien työntekijöiden kanssa.

Kehitimme yhteistyössä Valli Ry:n vanhustyön Trainee-toiminnan kanssa kolme erillistä vanhustyön työkokeilua tukevaa ja käyttöön otettavaa materiaali-pankkia. Teimme tietopankin työkokeilusta työpaikkaohjaajille sekä työkokeilun tietopankin työkokeilijaa varten sähköisessä ja tulostettavassa muodossa. Näin pyrimme parantamaan työkokeilijan sekä työkokeilupaikan tietämystä työkokeiluun liittyen. Tämän lisäksi teimme muokattavan ja tulostettavan esittelyjulisteen työkokeilusta, minkä tarkoituksena oli tuoda vuorotyötä tekeville henkilökunnalle sekä työkokeilupaikan muulle henkilöstölle tietoa työkokeilijasta, työkokeilun kestosta sekä työkokeilijan työtehtävistä. Ryhmämuotoisessa työkokeilupilotissa hyödynnettiin kaikkia näitä materiaaleja.

Muihin esille nousseisiin ongelmiin ja haasteisiin pyrimme vastaamaan sisällyttämällä perehdytykseen hoiva-alalla tarvittavia työelämätaitoja sekä keräämällä yrityksistä palautetta työkokeilun etenemisestä ennen ryhmätapaamisia. Valmentaja keräsi työkokeilun etenemisestä tietoa sekä yritykseltä että työkokeilijalta ja pyrki näiden palautteiden pohjalta selvittämään yhdessä yrityksen ja työkokeilijan kanssa mahdollisia ongelmia.

Pääsääntöisesti työkokeilut sujuivat ilman ongelmia ja palaute oli hyvää. Työkokeilun aikana yleensä esiin nousseet ongelmat liittyivät epätietoisuuteen joistakin käytännöistä tai siihen, keneltä voisi kysyä tai tiedustella tiettyjä asioita työkokeilupaikalla. Kaikki työkokeilijat eivät tienneet, kuka heidän työpaikkaohjaajansa työkokeilupaikalla on. TE-toimen työkokeiluun kuuluu, että työkokeilijalle nimeetään yrityksestä työpaikkaohjaaja. Työpaikkaohjaajan nimeämisestä vastaa yritys.

Työkokeilupilotista kiinnostuneita yrityksiä oli useita, emmekä pystyneet vastaamaan kaikkien yritysten tarpeisiin kohderyhmän haastavan tavoitettavuuden vuoksi. Yritykset olivat valmiita ottamaan enemmänkin työkokeilijoita. Yritykset, joissa ryhmämuotoinen työkokeilupilotti toteutettiin, olivat tyytyväisiä yhteistyöhön ja olivat myös jatkossa valmiita ottamaan yritykseen lisää työkokeilijoita pilotin kautta. Yrityksissä nousi esiin myös toivetta samanlaiselle pilotille puhdistus- ja keittiöpalveluiden osalta. Kohderyhmän tavoittaminen ja asiakashankinta osoittautui kuitenkin haastavaksi. Esille nousseita kompastuskiviä olivat muun muassa alan vetovoimaisuuden vähyys. Vanhuspuolesta ja hoivatyöstä on monille

välittynyt median välityksellä negatiivinen kuva työstä, jossa ei ole aikaa asiakkaiden kohtaamiseen. Myös ennakkoluulot siitä, että työ koostuisi ainoastaan ”vaipojen vaihtamisesta” nousi usein esiin asiakkaiden puheessa.

Ryhmämuotoista työkokeilupilottia markkinoitiin useille kuntouttavan työtoiminnan asiakkaille ja työpajoille. Kuntouttavan työtoiminnan asiakkaille työkokeiluun siirtyminen merkitsisi kuukausittaisen bussikortin sekä päivittäisen maksuttoman ruoan menettämistä, mikä jarrutti joidenkin kohdalla työkokeiluun etenemistä. Pienistä tuloista tämä oli merkittävä ansionmenetyks. Pelko tukien menettamisestä siirtymällä toiseen palveluun aiheutti myös pelkoa. Muutamilla asiakkailla oli itsellä aiempia huonoja kokemuksia TE-toimiston kanssa asioimisesta tai he olivat kuulleet tilanteista, joissa uuteen palveluun siirtyminen tai palvelun keskeyttäminen oli aiheuttanut esim. karenssin tai pitkiä selvitysaikoja, joiden ajaksi tukien maksu pysäytettiin ja henkilö jäi ilman työttömyysetuutta. Myös työkokeilupilotin aikana tapahtui tällaisia tilanteita ja ne vaikuttivat asiakkaan toimeentuloon merkittävästi.

Asiakkaiden kohdalla työkokeilun aikana esille nousseita rajoittavia tekijöitä olivat muun muassa erilaiset fyysiset ja psyykkiset rajoitteet, esimerkiksi mielen-terveyden akuutit ongelmat, erilaiset selkävammat tai nivelrikot, joita hoitotyössä ei voi sivuuttaa. Työkokeiluun osallistujan piti myös olla kykenevä osallistumaan työkokeiluun vähintään kolmena päivänä viikossa neljä tuntia päivässä. Esille nousivat myös uskonnolliset rajoitteet joidenkin muslimitaustaisten miesten kohdalla. He eivät esimerkiksi pystyneet hoiva-alan tehtävissä osallistumaan naisten peseytymistilanteisiin, vaikka olivat muuten kiinnostuneita hoiva-alasta. Hoiva-alalle työllistyminen olisi näille henkilöille kuitenkin erittäin haastavaa rajoittavien tekijöiden vuoksi, joten heidän kohdallaan etsimme jatkopolkua muilta aloilta. Halukkuutta hoiva-alalle oli myös useilla maahanmuuttajataustaisilla henkilöillä, joilla kielitaito ei kuitenkaan ollut riittävä työkokeiluryhmään osallistumiseksi.

Ajatuksenamme oli ryhmämuotoisessa työkokeilupilotissa myös mahdollistaa osallistujille yhden sosiaali- ja terveystieteiden tutkinnon osan suorittaminen oppilaitosten työkokeilun aikana. Tähän emme valitettavasti saaneet useista yrityksistä huolimatta Tampereella yhtään oppilaitosta lähtemään mukaan.

### **Työkokeilupilotin tulevaisuus**

Ryhmämuotoinen työkokeilupilotti oli onnistunut työllistämiskokeilu Tampereella. Työkokeiluryhmiä toteutettiin yhteensä neljä ryhmää vuoden aikana. Työkokeiluun osallistuneista 16 asiakkaasta poluttui koulutukseen kuusi ja työllistyi



avustaviin tehtäviin kaksi sekä oppisopimuskoulutuspaikan sai kolme työkokeilijaa. Ryhmämuotoisen työkokeilupilotin kautta osallistujat löysivät varmuutta alalle soveltuvuuteen sekä uskoa tulevaisuuteen. Ryhmämuotoinen työkokeilupilotti tarjosi työkokeilijoille vertaistukea sekä valmentajan konkreettista tukea ja kannustusta. Työkokeilupilotin kautta korostui näkemys siitä, että kohderyhmän työllistymistä edistää työkokeilun aikana saatava tuki ja sitä eteenpäin vievä valmennus. Tampereen työllisyys- ja kasvupalvelut olivat tyytyväisiä työkokeilupilotin tuloksiin ja jatkavat ryhmämuotoisen työkokeilun mallin tapaisen palvelun tarjoamista työllisyys- ja kasvupalveluiden asiakkaille ajatuksena myös laajentaa sen käyttöä muille aloille.

Työ- ja elinkeinoministeriön uusimmassa katsauksessa sote-alan työvoimaan on tuotu esille, että sujuvia opintopolkuja on luotava paitsi hoitotyöhön myös hoitotyön johtamiseen. Katsauksessa todetaan myös, että työn ohella opiskelua olisi mahdollistettava paremmin ja sosiaali- ja terveysalan koulutuksia tulisi olla tarjolla valtakunnallisesti. Koulutusmäärien lisäys sote-alalla on tärkeää työvoimapulan sekä henkilöstömitoituksen takia erityisesti lähihoitajien, hoiva-avustajien ja sairaanhoitajien osalta. (Tevameri, 2021.) Ryhmätyöpilotti osoitti, että haastavassa työmarkkinatilanteessa olevissa henkilöissä on kapasiteettia ja pystyvyyttä vastata sote-alan työvoimapulaan.

## LÄHTEET

- De Biehal. (i.a.). *Over ons*. Saatavilla 18.8.2021 <https://debiehal.be/over-ons>
- L 980/2012. Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista 28.12.2012/980. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2012/20120980>
- L 565/2020. Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista annetun lain muuttamisesta 9.7.2020/565. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2020/20200565>
- Opetushallitus. (2020). *Sosiaali- ja terveysalan perustutkintoon lisää joustavuutta*. <https://www.oph.fi/fi/uutiset/2020/sosiaali-ja-terveysalan-perustutkintoon-lisaa-joustavuutta>
- TE-palvelut. (2021). *Työkokeilun käytännöt ja säännökset*. Saatavilla 18.8.2021 <https://www.te-palvelut.fi/erikoissivut/kaytannot-ja-saannokset>
- Tevameri, T. (2021). *Katsaus sote-alan työvoimaan. Toimintaympäristön ajankohtaisten muutosten ja pidemmän aikavälin tarkastelua*. (TEM toimialaraportit 2021:2). Työ- ja elinkeinoministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-812-7>

Mia Nousiainen

# TYÖLLISTÄVÄN YRITYSYHTEISTYÖN MALLI

## **Osatyökykyisten ja pitkäaikaistyöttömien työllistyminen avoimille työmarkkinoille**

**P**itkään työtä etsineillä voi olla kova motivaatio ja into työllistyä, samalla kun on paljon työnantajia, joilla on haasteita löytää sopivia työnhakijoita avoimiin paikkoihinsa. Nämä työnhakijat tarvitsevat usein apua kontaktien luomiseen työnantajiin ja piilotyöpaikkojen hakemiseen, sillä työttömyyden pitkittyessä verkostot työelämään vähenevät (Kurvinen ym., 2019). Työnantajilla voi olla monia syitä palkata pitkäaikaistyöttömiä ja osatyökykyisiä työnhakijoita, vaikka osa työnantajista näkee heidän palkkaamisessaan myös riskejä.

Mayerin ym. (2019) tutkimuksen mukaan yritykset voivat ottaa työkokeilijoita siksi, että he haluavat tutustua potentiaaliseen työvoimaan tai auttaa esimerkiksi nuoria, alaa vaihtavia tai työelämään paluuta tekeviä henkilöitä. Palkatessaan yli vuoden työttömänä ollutta työnhakijaa työnantajat arvostivat työssä hankittua osaamista, motivaatiota, asennetta työhön sekä kykyä ja halua oppia uutta (Kurvinen ym., 2019). Yksi osatyökykyisten rekrytoimisen este on se, ettei yritys osaa hyödyntää osatyökykyisten työpanosta tuottavasti sopivissa tehtävissä (Ala-Kauhaluoma ym., 2017). Työnantajat myös tuntevat heikosti pitkäaikaistyöttömien palkkaamiseen liittyviä tulkia, joista he tarvitsisivat lisää tietoa (Kurvinen ym., 2019).

Välityömarkkinoilla olevien henkilöiden tarpeita voidaan jaotella kolmeen ryhmään: voimavaroihin liittyviin, osaamiseen liittyviin sekä työmarkkinoilla toimimiseen liittyviin tarpeisiin (Välityömarkkinatoimijoiden yhteistyöryhmä, 2019). Työnhakijalla voi olla samanaikaisesti useaan eri ryhmään kuuluvia tarpeita. Ilona-hankkeessa Kierätyskeskuksen työkokeilussa tai palkkatuetussa työsuhteessa olevia valmennettavia tuettiin niissä mahdollisimman laajasti: työkykyryhmissä autettiin voimavaroihin liittyvissä tarpeissa eli esimerkiksi terveyteen, sosiaaliseen hyvinvointiin ja osallisuuden kokemukseen liittyvissä teemoissa (ks. Helinin artikkeli tässä julkaisussa). Osaamiseen liittyvien tarpeiden kehittäminen mah-

dollistettiin tarjoamalla tilaisuus suorittaa esimerkiksi tutkinnonosia oman osaamisen päivittämiseksi (ks. tästä julkaisusta Fagerlundin artikkeli). Valmennettavia tuettiin myös työmarkkinoilla toimimiseen liittyvissä taidoissa, sillä hankkeessa kehitettiin yritysyritysteistyötä ja autettiin työnhaussa vaadittavien digitaalisten taitojen omaksumisessa sekä mahdollistettiin etärekrytointitilaisuuksiin osallistuminen.

Ilona-hankkeessa oli tavoitteena rakentaa Kierrätyskeskuksen työhönvalmennuksen tueksi yritysyritysteistyöverkosto, jonka avulla valmennettavat saivat yhteyden eri alojen työnantajiin ja tietoa erilaisista avoimista tehtävistä. Toisaalta tavoitteena oli myös madaltaa työnantajan kynnystä palkata pidempään töitä etsinyt henkilö tarjoamalla tietoa osatyökykyisyydestä, työtehtävien muotoilusta ja palkkaamiseen saatavilla olevista tuista. Taulukossa 1 on esitelty Ilona-hankkeen aikana kehitetty Kierrätyskeskuksen yritysyritysteistyön malli, joka koostuu yhteistyön määrittelystä, yritysyritysteistyön rakentamisesta, sopivien työnhakijoiden kartoittamisesta ja valmentamisesta, työnhausta yhteistyöyritykseen sekä yhteistyön seurannasta. Yritysyritysteistyön mallin kehittämisen jälkeen siirryttiin juurruttamisvaiheeseen, jossa oli tarkoituksena saada yritysyritysteistyö tiiviiksi osaksi Kierrätyskeskuksen työhönvalmennusta ja tärkeäksi jatkotyöllistymisen väyläksi.

**Taulukko 1. Ilona-hankkeessa kehitetty yritysyritysteistyön malli Kierrätyskeskuksessa**

<b>1. YHTEISTYÖYRITYSTEN MÄÄRITTELEMINEN</b>
Tukityöllistetyillä työnhakijoilla on mahdollisuus kehittää osaamistaan työtehtävässä tarvittavalle tasolle. Työvoimapulasta kärsivien alojen työnantajat pääsevät kertomaan työpaikoistaan. Yrityksellä on halu työllistää osatyökykyinen työntekijä.
<b>2. YRITYSYHTEISTYÖN RAKENTAMINEN</b>
Potentiaalisten yritysten lähestyminen Yhteistyön aloittaminen
<b>3. TYÖNHAKIJOIDEN KARTOITTAMINEN JA VALMENTAMINEN</b>
<b>4. TYÖNHAKU YHTEISTYÖYRITYKSEEN</b>
Etärekrytointitilaisuudet Työnhaku sovittuihin tehtäviin tai piilotyöpaikkoihin
<b>5. YHTEISTYÖN PALAUTE JA SEURANTA</b>
Työllistyneiltä kerättävä palaute Työnantajilta kerättävä palaute

## **Yhteistyöyritysten määrittelyminen**

Kierrätyskeskus työllistää välityömarkkinoilla pitkäaikaistyöttömiä ja osatyökykyisiä työkokeiluun ja palkkatuettuun työsuhteeseen. Työllistymisjakson jälkeen on tavoitteena, että tukityöllistetyt työntekijät pääsevät töihin avoimille työmarkkinoille, minkä avuksi heille tarjotaan esimerkiksi työhönvalmennusta. Yritysyhteistyömallin tavoitteena oli tuoda työnantajat lähemmäksi valmennettavia ja tarjota uusia reittejä jatkotyöllistymiseen. Tarkoituksena oli rajata Kierrätyskeskukselle sopivia yhteistyöyrityksiä, joihin osatyökykyisten ja pitkäaikaistyöttömien työllistymismahdollisuudet olivat hyvät ja joissa oli mahdollista tarvittaessa muokata työnkuvaa sopivaksi. Sopivia yhteistyöyrityksiä rajattiin seuraavin kriteerein:

1. Valmennettavilla on mahdollisuus kehittää palkkatuki- tai työkokeilujakson aikana osaamistaan työtehtävässä tarvittavalle tasolle.

Kierrätyskeskuksessa aloitetaan työskentely noin kolmen kuukauden mittaisella työkokeilulla, jonka jälkeen on mahdollista jatkaa työkokeilussa tai siirtyä palkkatuettuun työsuhteeseen. Kuukauden kuluttua työkokeilun alkamisesta työkokeilija, työhönvalmentaja ja esimies pitävät alkukeskustelun (liite 1). Siinä käydään läpi tavoitteet työkokeilun sisältöön ja työkokeilijan osaamisen kehittämiseen liittyen. Työllistymisjakson aikana on tavoitteena mahdollistaa työkokeilijalle tarvittavan osaamisen kertyminen, jotta hänellä olisi paremmat mahdollisuudet jatkotyöllistyä. Kierrätyskeskuksessa voi suorittaa logistiikan, ympäristöalan ja liiketalouden tutkinnon osia näyttötutkintoina, osallistua työelämäkorttikoulutuksiin ja parantaa kielitaitoa maahanmuuttajille suunnatuissa suomi-kerhoissa. Alkukeskustelussa työkokeilija kertoo aiemmasta koulutuksestaan, työkokemuksestaan ja muusta osaamisestaan sekä toiveista Kierrätyskeskuksessa työskentelyyn liittyen.

Alkukeskustelussa kartoitetaan myös työkokeilijan opiskelu- ja työtaavoitteet työkokeilun tai palkkatukityöjakson jälkeen. Jatkotyöllistymisen ja yritysyhteistyön kannalta alkukeskustelussa tärkeitä seikkoja ovat myös työkokeilijan toiveet kiinnostavista työnantajista ja aloista, joille hän toivoo työllistyvänsä.

2. Työvoimapulasta kärsivien alojen työnantajat pääsevät kertomaan tarjoamistaan työpaikoista.

Ammattibarometri (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2021) käsittää arvion noin 400 ammatin työvoiman kysynnän ja tarjonnan tasapainon kehityksestä puoleksi vuodeksi eteenpäin, joten työvoimapulasta kärsiviä aloja kartoitettiin sitä hyödyntäen. Kierrätyskeskuksessa työskentelee useita ihmisiä, joilla ei ole ajantasaista osaamista oman koulutusalaansa tehtävään tai jotka eivät ole suorittaneet lainkaan tutkintomuotoista koulutusta. Tästä syystä hankkeessa valittiin vaihtoehtoja, joihin ei ole tiettyä koulutusvaatimusta. Tällöin mahdollisimman moni sai mahdollisuuden hakea yritys yhteistyön paikkoihin.

3. Yrityksellä on halu työllistää osatyökykyinen työntekijä.

Yhteistyöyrityksen on osattava huomioida osatyökykyisyyden vaatimukset ja oltava valmis tarvittaessa järjestelemään työtehtäviä, jotta palkkaaminen on niin työnantajalle kuin osatyökykyisellekin onnistunut kokemus.

Hankkeessa alkuperäisenä tavoitteena oli ottaa yhteyttä yrityksiin, joiden kohdalla kaikki kolme ehtoa täyttyivät. Osatyökykyisyys oli kuitenkin vieras käsite monille työnantajille, joten yhteydenoton lomassa oli mahdollisuus antaa lisätietoa ja vaikuttaa työnantajan suhtautumiseen. Valmennettavien kanssa keskustellessa unelmatyöpaikoiksi nousivat myös erilaiset pienet putiikit ja myymälät. Tästä syystä otettiin yhteyttä myös pien- ja perheyrityksiin, sillä heille rekrytointiprosessin käynnistäminen voi olla kallista ja työlästä, tehtävien muokkaaminen voi onnistua helposti ja palkkatuki voi olla hyvä kannustin palkata osatyökykyinen. Nämä kohdat huomioiden yhteistyön kannalta kiinnostavia toimialoja ja työtehtäviä olivat esimerkiksi seuraavat:

- sosiaali- ja terveysala
- avustavat työt päiväkodissa
- työt kiertotalouden parissa ja ympäristöalalla
- myyjän työ kirpputorilla, rakennus- ja puutarhamyymälässä
- kiinteistöhuolto
- kotisiivous
- rakennusalan avustavat tehtävät
- logistiikka, sis. kuljetusala ja varastotehtävät.

## **Yritysyhteistyön rakentaminen**

Yhteistyöyritysten määrittelyn jälkeen yritysten verkkosivuilta etsittiin yhteystiedot yhteydenottoa varten. Seuraavassa on kuvattu yhteistyön aloittamiseen ja rakentamiseen liittyvä prosessi:

### 1. Potentiaalisten yritysten lähestyminen

Ensimmäisessä yhteydenotossa kerrottiin sähköpostilla lyhyesti Ilona-hankkeesta ja Kierrätyskeskuksesta samalla ehdottaen yhteistyötä rekrytointiin liittyen. Ensimmäisessä viestissä osoittautui tärkeäksi korostaa hankkeeseen osallistumisen maksuttomuutta sekä sitä, ettei yhteistyöhön mukaan lähteminen velvoita kenenkään palkkaamiseen.

### 2. Etätapaamisen sopiminen

Kiinnostuneiden työnantajien kanssa sovittiin virtuaalinen tapaaminen Teams-sovelluksen kautta, jossa hyödynnettiin seuraavaa kysymysrunkoa keskustelun pohjana:

- Millaisia työpaikkoja teillä on avautumassa? Millaisiin työpaikkoihin teillä on ollut haastavaa löytää sopivia hakijoita?
- Millaista osaamista toivotte työnhakijoilta?
- Millaisia vaatimuksia teillä on valittavalle työntekijälle?
- Miten hakuprosessinne etenee? Oletteko yhteydessä kaikkiin hakijoihin?
- Millainen hakemus erottuu mielestänne positiivisesti? Millaisia vinkkejä antaisitte työnhakijalle, joka on kiinnostunut hakemaan töitä teiltä?
- Onko työtehtävissä mahdollisuus huomioida fyysisiä rajoitteita ja muokata työnkuvaa hakijalle sopivaksi?
- Onko mahdollisuus osa-aikaiseen työhön? Onko työajoissa mahdollisuus joustaa?
- Millainen kielitaito on työssä edellytyksenä?

Työnantajalle kerrottiin myös mahdollisuudesta hyödyntää palkkatukea, työnantajan kuntalisää ja työolosuhteiden järjestelytukea palkatessa osatyökykyistä tai pitkäaikaistyötöntä henkilöä.

### 3. Yhteistyön aloittaminen

Työnantajien kanssa pohdittiin, miten heidän työpaikkoihinsa löytyy parhaiten sopivia hakijoita. Työvoimapula-aloista hakijoilla voi olla väärä tai yksipuolinen mielikuva, jolloin ehdotettiin rekrytointitilaisuuden järjestämistä. Se on hyvä keino päivittää työnhakijoiden käsitystä työnkuvasta. Osa työnantajista taas toivoi, että työhönvalmentajat haarukoivat valmennettavistaan sopivia hakijoita tehtäviin, jotka eivät ole olleet avoimessa haussa tai tehtäviin, joihin on tullut muuten niukemmin hakemuksia.

Työnantajien kanssa keskusteltiin myös yrityksen toiveista hakuprosessiin liittyen: osa esimerkiksi painotti esimiehen suosituksen tärkeyttä ja osa huolellista valmistautumista haastatteluun. Näin työhönvalmentajien oli helpompi ohjeistaa valmennettaviaan juuri kyseisen työpaikan haussa.

Työnantajilta pyydettiin yritys yhteistyön aiesopimukset ja yritys yhteistyön kautta avautuvista työmahdollisuuksista tiedotettiin Kierrätyskeskuksen työhönvalmentajia, jotta he osasivat alkaa kartoittaa sopivia valmennettavia hakemaan työpaikkoja.

## **Työnhakijoiden kartoittaminen ja valmentaminen**

Kierrätyskeskuksen toimipisteiden yritys yhteistyö toi esiin työmahdollisuuksia. Kierrätyskeskuksen työhönvalmentajat kartoittivat näistä mahdollisuuksista kiinnostuneita valmennettavia joko alkukeskusteluissa tai työhönvalmennustapaamisissa. Tässä vaiheessa korostui myös työhönvalmentajien ja esimiesten yhteistyö, jotta kaikki tukityöllistetyt saivat tiedon avoimista työmahdollisuuksista. Esimiehet nimittäin ohjasivat lopettavia työkokeilijoita tai palkkatuettuja työntekijöitä ottamaan yhteyttä valmentajaan, jos he eivät olleet osallistuneet työhönvalmennukseen.

Alkukeskustelussa tunnistetun osaamistarpeen ja työkokeilijan oman kiinnostuksen perusteella häntä ohjattiin työsuhteen ajan oman osaamisensa kehittämiseksi. Esimerkiksi logistiikka-alan tutkinnonosien suorittamisesta näyttötutkintoina Kierrätyskeskuksessa työskentelyn aikana on hyötyä varasto- tai kuljetusalan töistä kiinnostuneille. Lisäksi työturvallisuuskortti on tärkeä varastoalalle ja rakennusalan tehtäviin hakiessa.

Työhönvalmentajat tukivat valmennettaviaan myös työnhakutaitojen parantamisessa eli henkilöstä riippuen päivitettiin ansioluettelo ja hakemuskirje, tutustuttiin yhteistyöyrityksen nettisivuihin ja käytiin läpi haettavan työtehtävän sisältö, ohjeistettiin suosittelupyynnön kysymisestä esimieheltä, harjoiteltiin oman osaamisen sanoittamista ja työhaastattelukysymyksiin vastaamista. Monet työnantajat

esittivät toiveen, että koronaepidemian takia haastattelut järjestettäisiin virtuaalisesti Teams- tai Zoom-sovellusten kautta, joten työhönvalmentajilla oli tärkeä rooli myös muuttuneiden työnhakutaitojen vahvistamisessa.

## **Työnhaku yhteistyöyritykseen**

Pääsääntöisesti yhteistyöyritykset halusivat järjestää rekrytointitilaisuuden Kierrätyskeskuksen valmennettaville, sillä se on tehokas keino kertoa työvoimapulasta kärsivien alojen työpaikoista ja muuttaa niihin kohdistuvia virheellisiä ennakkoluuloja. Osa työnantajista ei ollut halukkaita pitämään etäesittelyjä Kierrätyskeskuksen tukityöllistetyille ja syinä oli joko ajanpuute tai aiemmat huonot kokemukset vähäisestä osallistujamäärästä. He olivat kuitenkin kiinnostuneita yritys yhteistyöstä ja toivoivat, että työhönvalmentajat kertoisivat heidän avoimista paikoistaan valmennettaville. Seuraavaksi kerrotaan sekä etärekrytointitilaisuuksien järjestämisestä että valmennettavien ohjaamisesta sovittujen avoimien paikkojen tai piilotyöpaikkojen haussa.

### **1. Etärekrytointitilaisuudet**

Yritys piti etäesittelyn Teams-sovelluksen kautta, valmennettavat osallistuivat tilaisuuteen työhönvalmentajan tietokoneella tai heitä ohjeistettiin käyttämään Teamsia omalla puhelimellaan. Yrityksiltä toivottiin esittelyssään työnkuvan, työaikojen, palkkatason, fyysisten vaatimusten ja tarvittavan osaamisen kuvaamista. Valmennettavilla oli mahdollisuus kysyä esitysten aikana tarkentavia lisäkysymyksiä joko Teamsin chatin kautta tai pyytämällä puheenvuoroa. Tilaisuudessa oli paikalla Ilonan hanketyöntekijä, joka esitteli alussa työnantajan, esitti tarvittaessa lisäkysymyksiä ja luki chatista osallistujien kysymykset ja kommentit. Valmennettavat saivat rekrytointitilaisuuden jälkeen lähettää hakemuksensa sähköpostitse tai yrityksen nettisivujen kautta.

### **2. Työnhaku sovittuihin tehtäviin tai piilotyöpaikkoihin**

Työhönvalmentajat ja esimiehet kertoivat yhteistyöyrityksen avoimista työpaikoista tai palkkatukipaikoista valmennettaville esimerkiksi valmennusta-paamisissa, alkukeskusteluissa, kahdenkeskisissä keskusteluissa ja myymälän henkilöstöpalavereissa. Osa työpaikoista oli sellaisia, joihin työnantajilla oli kova tarve hakijoille ja sopivia hakijoita oli haastavaa löytää. Osa paikoista oli piilotyöpaikkoja eli niitä ei ollut vielä ilmoitettu esimerkiksi yrityksen



nettisivuilla. Piilotyöpaikkoja syntyi esimerkiksi silloin, kun työnantaja oli jo aiemmin tunnistanut tarpeen uudelle työntekijälle, mutta rekrytointiprosessi ei ollut edennyt esimerkiksi aikaa vievän rekrytointiprosessin johdosta. Kun Kierrätyskeskuksesta löytyi kiinnostuneita ja sopivia työnhakijoita, he lähettivät yhteistyössä valmentajan kanssa työhakemuksen joko sähköpostitse tai yrityksen nettisivujen kautta. Eräässä tapauksissa rekrytoinnilla oli kiireinen aikataulu, joten työnantajaan puhelimitse yhteyttä ottanut työkokeilija palkattiin heti töihin.

Sekä etärekrytointitilaisuuksien että sähköpostitse tai nettisivujen kautta tehdyn hakemuksen kautta oli tarkoituksena tuoda niin työpaikat kuin työnantajatkin lähemmäksi pääsääntöisesti jo pidempään töitä etsineitä valmennettavia. Yritysyhteistyön kautta pyrittiin rohkaisemaan valmennettavia hakemaan eri alojen tehtäviä ja mahdollistettiin tietämyksen lisääntyminen erilaisista työmahdollisuuksista. Lisäksi työnantajan kanssa oli keskusteltu jo etukäteen osatyökykyisyyteen liittyvistä tekijöistä eli näin valmennettavien oli helpompi hakuprosessin edetessä tuoda esille myös omia tarpeitaan esimerkiksi työn muotoiluun ja työaikoihin liittyen.

### **Yhteistyön seuranta ja palaute**

Yritysyhteistyön kehittämisen näkökulmasta on tärkeää kerätä palautetta niin yritykseen työllistyneeltä kuin työnantajalta, jotta jatkossa voidaan kehittää yritysyhteistyötä toimivammaksi ja ohjata sopivia hakijoita yhteistyöyrityksiin.

#### 1. Työllistyneeltä kerättävä palaute

Työhönvalmentajat ovat puhelimitse yhteydessä Kierrätyskeskuksessa lopettaneisiin ja työhönvalmennukseen osallistuneisiin noin kolme kuukautta työsuhteen päättymisen jälkeen. Puhelussa kysytään kaikilta valmennettavilta heidän senhetkisestä työtilanteestaan ja pyydetään palautetta Kierrätyskeskukselle työnantajana. Työhönvalmentajia on ohjeistettu tiedustelemaan Ilona-hankkeen yritysyhteistyön kautta työllistyneiltä tarkemmin heidän työllistymiskokemuksestaan seuraavien kysymysten avulla:

- Miten olet viihtynyt uudessa työssäsi?
- Miten uusi työ on vastannut odotuksiasi? Saitko hakuvaiheessa tarpeeksi tietoa työn vaatimuksista ja työn sisällöstä?
- Miten rekrytointiprosessi sujui kohdallasi?

- Millainen oli perehdytys työhösi?
- Onko työtehtäviä muotoiltu sinulle sopiviksi? Oletko saanut vaikuttaa omaan työnkuvaasi?

## 2. Työnantajilta kerättävä palaute

Yrityksiltä kerätään tarkemmin palautetta tehdystä yhteistyöstä ja siitä, johtiko yhteistyö työhaastatteluihin ja rekrytointeihin. Yhteydenotto tehdään puhelimitse ja palautteen lisäksi kartoitetaan mahdollisuuksia jatkaa yhteistyötä.

- Miten yhteistyö Kierrätyskeskuksen kanssa vaikutti saapuvien työhakemusten määrään?
- Löysittekö avoimiin paikkoihin kauttamme sopivia työntekijöitä?
- Vastasiko työntekijöiden osaaminen vaatimuksianne? Miten työntekijä on suoriutunut työtehtävistä? Voisimmeko auttaa työtehtävien muotoilussa?
- Millaisia avoimia työpaikkoja teillä on? Miten voisimme jatkaa yhteistyötä?

## **Yritysyhteistyön mahdollisuudet Kierrätyskeskuksessa**

Vuonna 2018 alkaneen Ilona-hankkeen aikana suunnitelma Kierrätyskeskuksen yritys yhteistyöstä on mullistunut useaan kertaan. Koronaepidemia johti lomautuksien ja työttömyyden nopeaan sekä äkilliseen kasvuun. Suurimmat työvoiman supistukset koskivat vuonna 2020 palvelusektoria, erityisesti matkailu- ja ravintolalaa (Eronen, 2020). Koronaepidemia johti monenlaisen ryhmämuotoisen toiminnan supistamiseen tai perumiseen, mikä haastoi kehittämään uusia lähestymistapoja työnantajien ja valmennettavien kohtauttamiseksi. Ilona-hankkeen rekrytointitilaisuudet siirrettiin verkkoon, mistä aiheutui paljon kiistattomia etuja. Koska tilaisuudet järjestettiin etänä, ne olivat kaikille Kierrätyskeskuksen yhdeksän toimipisteen henkilökunnalle helposti saavutettavissa.

Ilona-hankkeen aikana rakennettiin yritys yhteistyöverkosto, jonka avulla Kierrätyskeskuksessa työkokeilun tai palkkatuetun työsuhteen lopettavat voivat jatkotyöllistyä. Yritys yhteistyöverkosto koostui esimerkiksi henkilöstöpalvelu-, sosiaali- ja terveysalan yrityksistä sekä erilaisista yhdistyksistä. Tavoitteena oli esitellä motivoituneita ja omaa osaamistaan päivittäneitä osatyökykyisiä tai pitkäaikaistyöttömiä työntekijöitä niin työvoimapolusta kärsiville aloille kuin pienyrityksille, joille tavanomaisen rekrytointiprosessin läpivieminen voi olla kallista ja työlästä.

Työhönvalmentajat kulkivat koko Kierrätyskeskuksessa työskentelyjakson valmennettavien rinnalla ja antoivat ajankohtaista tietoa yritysyrityksen tarjoamista työmahdollisuuksista. He myös tukivat valmennettavia niin työnhakutaitojen kuin ammatillisen osaamisen kehittämisessä, jotta osaaminen olisi tarvittavalla tasolla yhteistyöyritykseen työllistymiseksi. Esimerkiksi varastoalasta kiinnostuneelle hakijalle tämä saattoi tarkoittaa työturvallisuuskortin suorittamista ja varastoalan tutkinnonosien suorittamista näyttötutkintoina työllistymisjakson aikana. Työhönvalmentajat tukivat valmennettavia it-taitojen kehittämisessä tilaisuuksiin osallistumiseksi ja heitä autettiin työhaastatteluun valmistautumisessa.

Monille yhteistyöstä kiinnostuneista työnantajista käsite osatyökykyisyydestä oli vieras, toisilla taas oli eritaustaisten ihmisten palkkaamisesta valtavasti kokemusta ja näkemystä. Aiemman tutkimuksen mukaan rekrytointipäätöstä tehdessä yrityksille on tärkeää saada lisää tietoa osatyökykyisen työnhakijan ominaisuuksista, tuottavuudesta ja rajoitteista rekrytointiprosessien tueksi (Ala-Kauhala ym., 2017). Hankkeessa onnistuttiin hyödyttämään niin työnantajia kuin valmennettavia, sillä neuvotteluvaiheessa pääsimme kertomaan osatyökykyisen palkkaamiseen liittyvistä näkökulmista, jolloin valmennettaville oli tasoitettu hyvin väylä päästä kertomaan omista rajoituksista ja toiveistaan työnkuvan muokkaamiseen liittyen. Yhteistyöyritysten kanssa keskusteltiin myös osatyökykyisten ja pitkäaikaistyöttömien palkkaamiseen saatavilla olevista taloudellisista tuista.

Yhteistyöyritykset suhtautuivat positiivisesti ja avoimesti Kierrätyskeskuksen työllistämistoimintaan ja halusivat auttaa niitä ihmisiä, joilla on ollut vaikeuksia työllistyä. Koskela & Marniemi (2011) korostavat, kuinka tärkeää luottamuksen rakentaminen on välityömarkkinatoimijoiden yritysyrityksessä. Heidän mukaansa työnantajan luottamus lisääntyy hyvin hoidetun rekrytointiprosessin ansiosta, mikä saattaa johtaa työnantajan uusiin rekrytointeihin samaa yhteistyötahoa hyödyntäen. Luottamuksen rakentaminen oli myös Kierrätyskeskukselle tärkeää yhteistyöyritysten kanssa toimiessa, sillä vaikka Ilona-hankkeen tiedettiin päättyvän syksyllä 2021, yritysyritystyö on tarkoitus juurruttaa tiiviiksi osaksi Kierrätyskeskuksen työhönvalmennusta.

Keväällä 2021 järjestettiin yhteensä kahdeksan etärekrytointitilaisuutta ja keskusteltiin sopivien hakijoiden ohjaamisesta avoimien paikkojen haussa kahdeksan yrityksen kanssa. Lisäksi yhteistyötä tehtiin kolmen ammatillisen oppilaitoksen kanssa tiiviisti koko hankkeen ajan tutkinnonosien suorittamisen merkeissä. Haasteena oli kiinnostuneiden hakijoiden löytäminen osallistumaan tilaisuuksiin ja hakemaan töihin yhteistyöyrityksiin. Valmennettavien työnhakijoiden mieliku-

van muuttaminen työvoimapulasta kärsivistä aloista kuitenkin vaatii pitkäkestoista ja tiivistä yhteistyötä yritysten kanssa, jotta sopivat henkilöt osaavat hakeutua avoimiin tehtäviin.

Yritysyhteistyön juurruttamista osaksi Kierrätyskeskuksen työhönvalmennuksen toimintaa aiotaan jatkaa määrätietoisesti. Samalla kun jatketaan työvoimapulasta kärsivien alojen työmahdollisuuksien esittelyä valmennettaville, etsitään myös lisää pienyrityksiä ja yhdistyksiä uusiksi yhteistyötahoiksi. Monilla Kierrätyskeskuksen työkokeilijoilla on oikeus palkkatukeen ja osalla myös kahden vuoden työttömyyden perusteella mahdollisuus työllistyä järjestöön tai yhdistykseen korkeimmalla palkkatukiprosentilla. Yhteistyötä aiotaan siis jatkossa tiivistää myös yhdistysten ja järjestöjen suuntaan.

Olisi mahdollista myös kutsua yhteistyöyrityksiin työllistyneitä kertomaan oman työllistymistarinansa ja siten rohkaista myös muita hakemaan töihin kyseessä olevaan yritykseen. Esimerkiksi sote-alan yritysten kanssa voitaisiin vahvistaa yhteistyötä ja säännöllisesti ohjata hakijoita palkkatuetuun työsuhteeseen. Ilona-hankkeen aikana aloitettu yritysyhteistyö on Kierrätyskeskuksessa myös jatkossa hyvä keino tarjota tukityöllistetyille piilotyöpaikkoja ja mahdollistaa pidempään töitä etsineille henkilöille uusien yhteyksien rakentaminen työnantajiin.

## LÄHTEET

- Ala-Kauhaluoma, M., Kesä, M., Lehikoinen, T., Pitkänen, S., & Ylikojola, P. (2017.) *Osatyökykyisistä osaavaa työvoimaa.* (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, Työelämä 42/2017). <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-252-1>
- Eronen, A., Hiilamo, H., Ilmarinen, K., Jokela, M., Karjalainen, P. Karvonen, S., Kivipelto, M., Koponen, E., Leemann, L., Londén, P., & Saikku, P. (2020). *Sosiaalibarometri 2020.* SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry. <https://www.soste.fi/wp-content/uploads/2020/07/SOSTE-Sosiaalibarometri-2020.pdf>
- Koskela, S., & Marniemi J. (2011). *Välityömarkkinatoimijoiden yritysysteistyön hyvät käytännöt Pohjois-Pohjanmaalla -käsikirja.* Pohjois-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. <http://www.doria.fi/handle/10024/84874>
- Kurvinen, A., Jolkkonen, A., Lemponen, V., & Ylhäinen, M. (2019). *Pitkäaikaistyöttömissä on työvoimapotentiaalia.* (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2019:12). <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-400-6>
- Mayer, M., Eskelinen, J., Laasonen, V., Nyman, J., Valtakari, M., Ranta, T., & Ylikoski, M. (2019). Työkokeilu TE-toimiston palveluna. Asiakkaiden, työkokeilupaikkojen ja TE-toimiston asiantuntijoiden kokemuksia työkokeilusta. (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2019:16). Työ- ja elinkeinoministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-404-4>
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2021). *Ammattibarometri.* <https://www.ammattibarometri.fi>
- Välityömarkkinatoimijoiden yhteistyöryhmä. (2019). *Välityömarkkinat ja tarvelähtöiset työllisyyspalvelut.* (SOSTEn julkaisuja 3/2019). Suomen sosiaali ja terveys. <https://www.soste.fi/valityomarkkinat-ja-tarvelahtoiset-tyollisyyspalvelut/>

Johanna Vihtari

# TYÖ- JA TOIMINTAKYVYN ARVIOINTI OSANA VALMENNUKSIA – TYÖKALUNA KYKYVIISARI

## Työ- ja toimintakyvyn tuen tarpeet esille Kykyviisarilla

Riittävä työ- ja toimintakyky on oleellinen osa pitkäkestoista työllistymistä. Haastavassa työmarkkina-asetuksessa olevan ihmisen siirtyminen työmarkkinoille edellyttää häneltä vähintään jonkinlaista työkykyä. (Saikku, 2013, s. 120.) Ilona-hankkeessa Silta-Valmennusyhdistys ry:n ja Pääkaupunkiseudun Kierrätyskeskus Oy:n järjestämässä valmennuksissa tavoitteena oli tukea ja ylläpitää valmennukseen osallistuneiden asiakkaiden työ- ja toimintakykyä sekä löytää heidän tavoitteitaan, voimavarojaan, työkykyään ja terveydentilaansa vastaava jatkopolku. Tämä edellytti, että valmennuksissa asiakkaan työ- ja toimintakykyä arvioitiin laaja-alaisesti niin, että arvioinnissa huomioitiin riittävällä tavalla haastavassa työmarkkina-asetuksessa olevan henkilön kokonaistilanne. (Unkila ym., 2018, s. 35; Väilytyömarkkinatoimijoiden yhteistyöryhmä, 2019.)

Ilona-hankkeessa valmennuksiin osallistuneiden asiakkaiden työ- ja toimintakykyä arvioitiin Kykyviisari-menetelmän avulla. Menetelmä on Työterveyslaitoksen kehittämä maksuton työ- ja toimintakyvyn itsearviointimenetelmä työkäisille. Kykyviisari-menetelmään sisältyvän kyselyn avulla vastaaja arvioi itse omaa tilannettaan, keskeisiä vahvuuksiaan sekä kehittämiskohteitaan työ- ja toimintakykyyn liittyen.

Tässä artikkelissa esitellään työllisyyttä edistävien valmennusten asiakkaiden työ- ja toimintakyvyn arviointia Kykyviisari-menetelmän avulla. Alussa tehdään lyhyt katsaus työ- ja toimintakyvyn käsitteisiin ja arviointiin. Artikkelin jatkuu Kykyviisari-menetelmän esittelyllä työ- ja toimintakyvyn arvioinnin työkaluna. Tämän jälkeen käydään läpi menetelmän hyötyjä ja haasteita yksilö- ja ryhmävalmennuksissa hankkeessa kertyneiden kokemusten pohjalta. Artikkelin lopussa pohditaan Kykyviisari-menetelmän toimivuutta valmennusten työkaluna. Tekstissä esiintyvät kommentit ovat suoria lainauksia valmentajien ajatuksista Kykyviisarin käyttöön liittyen.

## **Työ- ja toimintakyky**

Työkyvyn määritelmä ei ole yksiselitteinen. Määritelmään vaikuttavat konteksti ja toimintaympäristö, missä käsitettä käytetään. Määritelmään vaikuttaa esimerkiksi se, tarkastellaanko sitä työterveyshuollon, työkyvyttömyyden tai sen uhan, työttömyyden vai kuntoutuksen näkökulmasta. Työkyvyn määrittelyssä vallitsee kuitenkin yksimielisyys siitä, että työkyky ei ole pelkästään yksilön ominaisuus, vaan yksilön, hänen työnsä ja ympäristön yhteinen ominaisuus. (Gould ym., 2006.) Työkyky on kuitenkin yksilöllistä ja jokaiselle henkilökohtainen kokemus. Työkyky voi vaihdella eri elämänvaiheissa, ja se voi olla tilapäistä. Työkyky voi alentua esimerkiksi sairauden, vamman, pitkän työttömyyden tai elämäntilanteen aikana. (Terveystieteiden tutkimuskeskus, i.a.-a.)

Lähtökohtaisesti työkyvystä puhutaan silloin, kun tarkoitetaan ihmisen valmiuksia tehdä töitä (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2013, s. 12). Työterveyslaitos (i.a.-a) kuvaa työkykyä työn asettamien vaatimusten ja ihmisen voimavarojen välisenä suhteena. Työkykyä on hahmotettu Juhani Ilmarisen kehittämän Työkykytalo-mallinnuksen avulla (ks. kuva s. 68). Mallinnus on tutkimukseen perustuva yhteenveto keskeisesti työkykyyn vaikuttavista tekijöistä. Siinä työkyky kuvataan nelikerroksisena talona, jossa terveys ja toimintakyky ovat työkyvyn perusta. Toisessa kerroksessa on osaaminen, jonka perustana ovat peruskoulutus sekä ammatilliset tiedot ja taidot. Kolmas kerros kuvaa arvoja, asenteita ja motivaatiota. Tässä kerroksessa myös työelämän ja muun elämän yhteensovittaminen kohtaavat. Neljäs kerros kuvaa konkreettista työpaikkaa, johon liittyvät johtaminen, työyhteisö ja työolot. Työkyvyn kannalta on tärkeää, että eri kerrokset ovat tasapainossa. Ihmisen voimavarojen tulee olla sopivassa suhteessa työhön ja sen vaatimukseen. (Työterveyslaitos, i.a.-a; Unkila ym., 2018, s. 35.)

Toimintakyky puolestaan tarkoittaa yksilön kykyä selviytyä jokapäiväisestä arjesta – työstä, opiskelusta, vapaa-ajasta ja harrastuksista, itsestä ja toisista huolehtimisesta – siinä ympäristössä, jossa hän elää. Toimintakyky vaikuttaa merkittävästi työssä suoriutumiseen, ja se on yksi työkyvyn edellytyksistä. Toimintakyky määrittellään yleisesti seuraavien ulottuvuuksien avulla:

- fyysinen toimintakyky
- psyykkinen toimintakyky
- sosiaalinen toimintakyky
- kognitiivinen toimintakyky.

Toimintakyvyn eri ulottuvuudet ovat kiinteässä yhteydessä toisiinsa, ympäristön vaatimuksiin ja edellytyksiin sekä yksilön terveydentilaan ja muihin henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, i. a.-b.) Hyvä toimintakyky ja sitä tukeva ympäristö auttavat ihmistä jaksamaan työelämässä ja arjesta selviytymisessä. Työttömien työ- ja toimintakyky on yleensä heikompi ja terveys huonompi kuin työssäkäyvien, ja tilanne usein huononee työttömyyden jatkuessa. Liitännäissairauksien esiintyvyys pitkäaikaistyöttömillä on yleistä ja heillä saattaa olla monia muita haasteita elämässään. (Wikström ym., 2020, s. 1.)

## **Työ- ja toimintakyvyn arviointi**

Työttömille suunnatuissa palveluissa, kuten valmennuksissa, on tärkeää ottaa huomioon haastavassa työmarkkina-asetuksessa olevien henkilöiden moninaiset elämäntilanteet. Usein heille suunnatuissa palveluissa asiakkaille tarjotaan palveluja tai jatkopolkuja ennakko-oletusten perusteella. Jos henkilön yksilöllistä tilannetta ja siten yksilöllistä työ- ja toimintakyvyn tuen tarvetta ei selvitetä, tarjottavat palvelut tai ehdotettu eteneminen eivät tunnu asiakkaan mielestä välttämättä sopivilta, eivätkä tue työssä pysymistä. (Blomberg & Saikku, 2020, s. 62.) Tämän vuoksi tarvittavan tuen ja sopivan jatkopolun löytyminen edellyttää, että haastavassa työmarkkina-asetuksessa olevan työ- ja toimintakykyä arvioidaan hänen omaa näkökulmaansa painottaen. Näin voidaan löytää hänen mieltymyksiään sekä työ- ja toimintakykyään vastaava polku työelämään.

Arvioinnissa kerätään tietoa asiakkaan työ- ja toimintakyvystä erilaisin keinoin, esimerkiksi haastattelemalla, mittaamalla erilaisin mittarein tai kyselylomakkeen avulla. Kokonaiskuva asiakkaan työ- ja toimintakyvystä muodostuu sekä asiakkaan että ammattilaisen arviosta. Arvioinnin perusteella suunnitellaan asiakkaan valmennuksen sisältöä ja asetetaan tavoitteita valmennusjaksolle. Jos arviointi toistetaan, voidaan seurata ja arvioida valmennusten toimenpiteiden vaikutuksia asiakkaan työ- ja toimintakykyyn. Arviointi tulee tehdä tarkoituksenmukaisesti ja riittävän laaja-alaisesti. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, i.a.-b.)

Arvioinnin kohteena olevan henkilön oma näkökulma työ- ja toimintakyvystään tulee olla vahvasti osana arviointia. Oma työ- ja toimintakyky voi kuitenkin olla hankala arvioida, jos on esimerkiksi ollut pitkään työttömänä tai on muuten haastavassa työmarkkina-asetuksessa. Työ- ja toimintakykyyn liittyviä haasteita ei välttämättä osaa tunnistaa ja näkemyksiä omasta elämäntilanteesta, kyvyistä ja voimavaroista voi olla vaikea sanallistaa. Pitkäaikaistyöttömyys saattaa johtaa huonoon itsetuntoon ja häpeän tunteisiin, luottamuksen vähenemiseen palveluita koh-



taan sekä heikentyneeseen kykyyn selviytyä työelämän asettamista vaatimuksista. (Wikström ym., 2020, s. 2.) Siksi arviointiin tarvitaan neutraalia, yksilön voimavaroja ja jäljellä olevaa työ- ja toimintakykyä painottavaa itseraportointivälinettä. On tärkeää, että rajoitteiden luomien ennakko-oletusten sijaan keskitytään siihen, millaisia mahdollisuuksia yksilöllä on hänen olemassa oleva työ- ja toimintakykynsä huomioiden (Välityömarkkinatoimijoiden yhteistyöryhmä, 2019).

Ilona-hankkeen valmennuksissa asiakkaiden työ- ja toimintakyvyn arvioinnin työkaluna käytettiin Kykyviisari-menetelmää, joka on Työterveyslaitoksen *Sosiaalinen osallisuus ja työ- ja toimintakyvyn muutos Solmu* – ESR-koordinaatiohankkeessa kehitetty työ- ja toimintakyvyn itsearviointimenetelmä. Menetelmään sisältyy Kykyviisari-kysely, verkkopalvelu, jonne tiedot tallennetaan sekä Kykyviisarin tuottaman tiedon hyödyntäminen eri tavoin. Tässä artikkelissa puhutaan yksinkertaistetusti Kykyviisarista, kun tarkoitetaan Kykyviisari-kyselyn ja siihen liittyvän verkkopalvelun käyttämistä.

Kykyviisari arvioi yksittäisten kysymysten avulla vastaajan koettua elämäntyytyväisyyttä, terveyttä, työkykyä, toimintakykyä ja työelämää kiinnittymisen vahvuutta. Sen lisäksi useamman kysymyksen patteristoilla kartoitetaan toimintakyvyn eri osa-alueita; sosiaalista toimintakykyä (osallisuutta), psyykkistä toimintakykyä (mieli), kognitiivista toimintakykyä (taidot) ja fyysistä toimintakykyä (keho) sekä arjen sujuvuutta (arki). Vastaajan kokonaistilanne lasketaan osa-alueiden pistemäärien keskiarvona. (Työterveyslaitos, i.a.-b.) Kun Kykyviisarin täyttää suoraan verkkopalveluun, vastaaja saa jokaisesta osa-alueesta henkilökohtaisen palautteen.

Kykyviisari on kehitetty aiemmin kuvatun Työkykytalomallin pohjalta erityisesti haastavassa työmarkkina-asemassa oleville. Mittari on rakennettu yhdessä palveluntuottajien ja asiakkaiden kanssa, ja sen lähtökohta on ollut työ- ja toimintakyvyn esteiden sijasta voimaannuttava näkökulma. Kykyviisarin päätarkoituksena on auttaa asiakkaita tunnistamaan työ- ja toimintakykyynsä liittyvät vahvuudet ja haasteet ja sen avulla parantamaan tietoisuutta elämäntilanteestaan. (Unkila ym., 2018, s. 35; Wikström ym., 2020, s. 2.) Mittari tuo näkyväksi asiakkaan henkilökohtaisen kokemuksen työ- ja toimintakyvystään. Siksi sen voidaan ajatella soveltuvan hyvin valmennusten työkaluksi ja auttavan valmentajaa hahmottamaan asiakkaan tilanne suhteessa työmarkkinoilla asetettuihin vaatimuksiin asiakasta itseään kuunnellen.

Huhta ja Unkila (2019, s. 126) esittävät Kykyviisarin käyttäjäkokemuksia kuvaavassa artikkelissaan Kykyviisarin erilaisia käyttötapoja. Kykyviisari-kyselylomakkeen voi täyttää seuraavilla tavoilla:

1. valmentaja haastattelee asiakasta kyselyn pohjalta
2. asiakas täyttää kyselyn itsenäisesti paperilla
3. asiakas täyttää kyselylomakkeen ohjatusti suoraan Kykyviisari-verkkopalvelussa
4. asiakas täyttää lomakkeen jo ennen tapaamista sähköpostiin saamansa linkin kautta.

Kykyviisarin integroiminen osaksi asiakasprosessia edellyttää huolellista suunnittelua. Kykyviisari-menetelmää käyttävien tulee perehtyä Kykyviisarin käyttöön ja asiakkaan ohjeistamiseen. Kyselyn käyttötapa tulee valita sen mukaan, millaisen palvelun osana ja millaiselle kohderyhmälle menetelmää on suunniteltu käytettävän. Menetelmän hyödyllisyyden kannalta on tärkeää, että vastaukset tallentuvat verkkopalveluun, jotta tuloksia voidaan seurata yksilötasolla sekä tehdä asiakkaiden työ- ja toimintakyvyn ryhmätason tarkasteluja. (Huhta & Unkila, 2019, s. 124.) Näin ollen paperiset vastaukset tulee käydä tallentamassa jälkikäteen Kykyviisari-verkkopalveluun.

Kykyviisaria käytetään nykyään asiakastyössä monipuolisesti työllisyyspalveluiden lisäksi esimerkiksi sosiaali- ja terveystalouksissa sekä kuntoutuksessa. Kykyviisari tuottaa tietoa sekä yksilötason asiakastyöhön että ryhmä- ja päättäjätasolle kuvaamalla yhden tai useamman asiakaskunnan rakennetta, erityispiirteitä ja kehittymistä. (Unkila ym., 2018, s. 35–36.) Kykyviisaria voidaan hyödyntää työhönvalmennuksiin osallistuvien työ- ja toimintakyvyn tilanteen kartoittamisessa, tavoitteiden asettamisessa sekä työ- ja toimintakyvyn muutosten arvioimisessa yksilö- ja ryhmätasolla.

### **Kykyviisari osana valmennuksia**

Kykyviisari otettiin käyttöön Ilona-hankkeessa Silta-Valmennusyhdistys ry:n ja Pääkaupunkiseudun Kierrätyskeskus Oy:n järjestämässä valmennuksissa keväällä 2019 (ks. tästä julkaisusta Kosusen, Fagerlundin ja Helinin artikkelit). Kykyviisari päätettiin ottaa käyttöön, koska sen ajateltiin olevan hyvä työkalu asiakastyöhön sekä valmennusten arviointiin. Kykyviisarin ajateltiin tarjoavan rakennetta asiakkaiden kanssa käytävän keskustelun pohjalle sekä antavan tietoa valmennuksiin osallistuvien asiakkaiden tilanteista vahvistaen samalla valmennusten asiakaslähtöisyyttä. Kykyviisarin avulla voitaisiin seurata valmennuksiin osallistuneiden työ- ja toimintakyvyn muutoksia valmennuksen tai työssäolojakson aikana. Kykyviisarin käyttöönoton yhteydessä valmentajat saivat Kykyviisarin käyttöön perehdytyksen Työterveys-

laitokselta. Perehdytyksessä valmentajat saivat tietoa aiemmista käyttäjäkokemuksista ja heidän oli mahdollisuus kysyä Kykyviisarin käyttöön liittyviä kysymyksiä.

Kykyviisarin käyttötavat Silta-Valmennusyhdistyksen ja Kierrätyskeskuksen valmennuksissa erosivat toisistaan, mikä johtui valmennusten asiakaskunnan, valmennusmallien ja toimintaympäristöjen keskinäisistä eroista (ks. tästä julkaisusta Kosusen ja Helinin artikkelit). Silta-Valmennusyhdistyksen valmennuksissa Kykyviisarin aloituskysely täytettiin asiakasta haastatellen toisella tapaamiskerralla. Sekä kysymykset että arvioinnin tulokset käytiin läpi yhdessä asiakkaan kanssa. Kykyviisari täytettiin pääasiassa verkossa suoraan Kykyviisari-järjestelmässä, paitsi jos asiakkaalla oli haasteita tietokoneen käytössä. Tällöin lomake täytettiin paperisena, ja valmentaja syötti vastaukset jälkikäteen järjestelmään. Valmennuksen loppuvaiheessa täytettävän seurantalomakkeen asiakas puolestaan täytti itsenäisesti valmennuksen päätyttyä verkossa sähköpostiin lähetetyn linkin kautta. Seurantalomakkeen tuloksia ei käyty läpi yhdessä asiakkaan kanssa.

Kierrätyskeskuksen järjestämissä ryhmävalmennuksissa asiakkaat täyttivät Kykyviisari-kyselyn ensimmäisessä ryhmätapaamisessa. Asiakkaat täyttivät lomakkeen paperisena ja pääosin itsenäisesti. Ryhmävalmennuksissa tulosten yksilöllinen läpikäynti yhdessä asiakkaiden kanssa ei ollut ajankäytöllisesti mahdollista. Valmentaja kuitenkin kävi tulokset läpi itsenäisesti kirjatessaan ne sähköiseen Kykyviisari-järjestelmään jälkikäteen. Asiakkaat täyttivät Kykyviisarin seurantakyselyn ryhmän viimeisellä tapaamiskerralla itsenäisesti, kuten alkukyselynkin.

## **Tukea yksilöohjaukseen**

Ilona-hankkeessa Kykyviisarin tarjoamat hyödyt valmennuksille vaihtelivat sen mukaan, oliko kyseessä ryhmä- vai yksilövalmennus. Yksilötapaamisissa Kykyviisari toimi erityisesti asiakkaaseen tutustumisessa, keskustelun välineenä sekä asiakkaan tilanteen arvioimisessa ja sitä kautta jatkokoulun suunnittelussa. Lomakkeen läpikäynti yhdessä asiakkaan kanssa vaati runsaasti aikaa, mutta tuotti antoisia keskusteluja. Yhteinen hetki Kykyviisarin läpikäymiselle auttoi asiakasta ymmärtämään Kykyviisarin merkityksen ja samalla varmistuttiin, että asiakas pysähtyi pohtimaan jokaista kohtaa. Kykyviisari helpotti valmentajan työtä tarjoamalla systemaattisesti kattavaa ja yksityiskohtaista tietoa asiakkaan tilanteesta verrattuna tilanteeseen, jossa valmentaja kartoittaisi samat asiat asiakasta pelkätään haastatellen ilman yhtenäistä rakennetta.

Yksilövalmennuksessa Kykyviisarin kysymykset auttoivat asiakasta sanoittamaan omaa tilannettaan ja hahmottamaan työ- ja toimintakykyyn liittyviä

haasteita ja vahvuuksia sekä valmentajaa näkemään asiakkaan olemassa olevat voimavarat kiinnittämättä liikaa huomiota asiakkaan mahdolliseen sairauteen tai toimintarajoitteeseen.

*”Vaikka valmentajalla on asiakkaan diagnoosi tai vastaava tiedossa, niin Kykyviisarin avulla pystyy hahmottamaan ihmisen toimintakykyä puolueettomasti ja ehkä ennakkoluulottomammin niin, että omat ajatukset eivät vaikuta käsitykseen ihmisen tilanteesta. Sitä kautta pystyy työskentelemään ratkaisu- ja voimavarakeskeisemmin.” V2*

Kyselyn avulla käytiin perusteellisesti läpi asiakkaan elämän eri osa-alueita, ja niiden perusteella käyty keskustelu ja tulokset antoivat pohjan valmennuksen tavoitteiden asettamiselle ja jatkopolun suunnittelulle. Sekä valmentaja että asiakas pystyivät hahmottamaan, mitkä olivat asiakkaan kohdalla realistiset tavoitteet työelämän suhteen ja millä askeleilla asiakkaan kannattaisi edetä kohti työelämää. Valmentaja pystyi myös arvioimaan, kuinka paljon tukea ja tapaamisia asiakas tarvitsee valmennuksen aikana.

Kykyviisarin avulla keskusteluun nousi jatkopolun kannalta tärkeitä tuen tarpeita, kuten esimerkiksi päivärytmin kuntoon saaminen tai sosiaalisten tilanteiden pelko, joita ei olisi välttämättä muuten tullut ilmi ilman Kykyviisarin kysymyksiä. Näiden perusteella valmentaja pystyi arvioimaan, oliko asiakas valmis siirtymään suoraan työelämään vai kaipasiko hän ensin tukea työssä selviytymiseen. Lisäksi Kykyviisari auttoi asettamaan reunaehdoja jatkopoluille riippuen asiakkaan työ- ja toimintakyvystä, mikä saattoi tarkoittaa asiakkaan kohdalla tiettyjen alojen karstiutumista pois jatkopolkua suunniteltaessa.

Kykyviisari-kyselyn avulla pystyi nostamaan keskusteluun asioita, joista asiakkaan ei ollut välttämättä muuten helppo puhua. Tämä auttoi syventämään asiakassuhdetta ja luottamusta asiakkaan ja valmentajan välillä. Kyselyn läpikäyminen yksilöllisesti asiakkaan kanssa auttoi valmentajaa osoittamaan asiakkaalle, että valmennuksessa lähtökohtana on hänen yksilöllinen tilanteensa ja että asiakkaan oma kokemus, toiveet ja tarpeet ovat valmennusten keskiössä.

*”On tärkeää, että asiakkaille välittyy oikeasti se tunne, että valmentajaa kiinnostaa heidän elämänsä ja että kohtaaminen on empaattinen. Tässä Kykyviisari on myös hyvä väline – se saa asiakkaalle tunteen, että valmentaja on oikeasti kiinnostunut hänen tilanteestaan.” V1*

Yksilötapaamisissa valmentajan näkökulmasta Kykyviisarista oli eniten hyötyä niiden asiakkaiden kanssa, joiden oli vaikea sanallistaa tai ylipäätään tarkastella omaa elämäänsä. Kykyviisari tarjosi asiakkaalle työkalun, jonka avulla hän pystyi hahmottamaan elämäntilannettaan pienten kysymysten avulla. Valmentajaa Kykyviisarin antamat tulokset auttoivat eniten silloin, kun asiakkaalla oli kokonaisvaltaisesti toimintakykyyn mahdollisesti vaikuttava sairaus, esimerkiksi masennus. Silloin Kykyviisarin antamat tulokset auttoivat hahmottamaan, miten sairaus tai muu työkykyä mahdollisesti alentava tekijä vaikuttaa kunkin asiakkaan kohdalla kokonaistilanteeseen. Fyysiset rajoitteet eivät puolestaan näkyneet valmentajien mukaan suoraan Kykyviisarin tuloksissa. Tämä voi johtua siitä, että psyykkinen sairaus, kuten masennus, saattaa vaikuttaa vahvemmin Kykyviisarikyselyssä kartoitettavaan elämän osa-alueisiin, kuten tulevaisuuden näkymiin, elämänhallintaan sekä osallisuuden ja mielen hyvinvointiin liittyviin kysymyksiin kuin fyysiset rajoitteet. Saattaa myös olla, että fyysiset rajoitteet ovat olleet asiakkaan elämässä jo pitkään ja hän on oppinut elämään niiden kanssa niin, etteivät ne asiakkaan näkökulmasta juurikaan rajoita elämää.

### **Struktuuria ryhmävalmennuksiin**

Kierrätyskeskuksen ryhmävalmennuksissa Kykyviisarin tarjoama tieto oli hyödyksi pääosin valmennusten sisällön suunnittelussa ja painopisteiden valinnassa. Ryhmävalmennusten kannalta mielenkiintoisin kysymys oli Kykyviisarin viimeinen kohta, jossa kysytään, mihin elämänsä osa-alueisiin asiakas toivoo muutosta. Vastausvaihtoehtoja on yhteensä 14, joista voi valita useita. Vastausten pohjalta valmentaja pystyi rakentamaan valmennusten sisällöt.

Lisäksi ryhmävalmennusten osalta osallistujien vastaukset auttoivat valmentajaa tunnistamaan, miten tärkeää on työ- ja toimintakyvyn kaikki osa-alueet huomioiva arviointi ja tuki. Kykyviisari-vastausten perusteella työhönvalmennusten painopisteenä alun perin ollut fyysinen työ- ja toimintakyvyn tuki laajennettiin valmennusten edetessä kokonaisvaltaiseen työ- ja toimintakyvyn tukeen. Huomattiin, että pelkästään yhteen työ- ja toimintakyvyn osa-alueeseen keskittymisen ei ollut kannattavaa.

Valmennusten fokuksen suuntaamisen lisäksi ryhmävalmennuksissa Kykyviisari-lomakkeen täyttäminen ensimmäisellä tapaamiskerralla auttoi osallistujia orientoitumaan tulevaan valmennukseen ja sen sisältöihin, kun heidän oli kyselyn äärellä pysähdyttävä pohtimaan työ- ja toimintakyvyn eri osa-alueita omalla kohdallaan. Kykyviisarin täyttö myös viritti toisinaan keskustelua ryhmässä ja

edisti näin ryhmäytymistä valmennuksen alussa. Lomakkeen pohjalta sekä valmentajan että asiakkaiden oli helppo avata keskustelua eri työ- ja toimintakyvyn osa-alueisiin liittyen.

Yksilövalmennuksen tavoin myös ryhmävalmennuksissa Kykyviisarin vastausten perusteella pystyi tunnistamaan asiakkaiden tuen tarpeita, vaikka ne eivät tulleetkaan esiin yhtä syvällisesti kuin yksilövalmennuksessa. Ryhmävalmennuksissa vastaukset nousivat kuitenkin eri tavalla hyödyllisiksi, sillä valmentajan oli haastavampi tunnistaa yksilöllisiä tuen tarpeita ryhmässä kuin yksilövalmennuksessa, kun asiakkaan kohtaaminen yksilönä jäi pintapuolisemmaksi.

*”Ihmisellä voi olla aivan toisenlainen kulissi ryhmässä ja Kykyviisari-vastausten perusteella sieltä voidaan poimia sitten asiakkaita yksilövalmennukseen mahdollisuuksien puitteissa, ainakin kerran yksilötapaamiseen. Sellaiset asiakkaat, joilla on huolestuttavia vastauksia.” V3*

Kykyviisari-vastausten avulla valmentaja pystyi tarttumaan sellaisiin asioihin, joihin asiakas kaipasi tukea, esimerkiksi verkostojen puutteeseen tai yksinäisyyteen. Jos asiakkaan Kykyviisari-vastaukset olivat huolestuttavia, valmentaja järjesti yksilötapaamisen asiakkaan kanssa, jotta tuloksista ja tuen tarpeista oli mahdollisuus keskustella syvällisemmin. Erityisesti osallisuusosio saattoi nousta joidenkin asiakkaiden vastauksissa esille huolestuttavasta näkökulmasta, jolloin valmentaja antoi vinkkejä muun muassa sosiaalisten kohtaamisten lisäämiseksi.

## **Kykyviisarin käyttö edellyttää aikaa ja asiakkaan kohtaamista**

Kykyviisari on menetelmänä helppokäyttöinen, mutta sen käyttöön liittyy valmennusten näkökulmasta joitakin haasteita, jotka on hyvä huomioida integroitaessa menetelmää osaksi valmennuksia. Yksilötapaamisissa lomakkeen täyttö yhdessä asiakkaan kanssa vei paljon aikaa. Täyttöprosessi saattoi tuntua joistakin asiakkaista raskaalta, sillä kysymyspatteristo on laaja ja kysymysten kautta asiakas joutuu käsittelemään vaikeita omaan elämäänsä liittyviä osa-alueita. Kykyviisaria oli haastava täyttää erityisesti henkilöiden, joiden itsetuntemus ei ollut kovin hyvä.

Lomakkeen täytössä riskinä oli myös, että asiakas ei vastaa täysin rehellisesti jokaiseen kohtaan. Asiakas saattoi pelätä huonoja tuloksia ja niiden aiheuttamaa häpeää. Joissakin tapauksissa, esimerkiksi Suomeen muuttaneiden asiakkaiden kohdalla, asiakas saattoi luulla, että huonot tulokset voisivat vaikeuttaa hänen

jatkopolkuaan. Tämän vuoksi asiakas saattoi vastata myönteisemmin, kuin todellisuudessa koki. Näissä tilanteissa valmentajan tulisi varmistaa, että asiakas ymmärtää tulosten olevan luottamuksellista tietoa, eivätkä huonot tulokset estä asiakkaan jatkopoluttumista.

Lomake täytettiin valmennuksen alkupuolella, jolloin luottamussuhde valmentajaan ei ollut välttämättä vielä muodostunut ja joidenkin asiakkaiden oli vaikea jakaa rehellisiä mielipiteitään. Ei myöskään ollut itsestään selvää, että asiakas avaa Kykyviisari-kyselyssä kysytyjä osa-alueita elämästään, ja asioista kertominen saattoi olla epämiellyttävä kokemus. Näissä tilanteissa valmentajalta edellytettiin asiakkaan empaattista kohtaamista sekä taitoa luoda Kykyviisarin täyttötilanteesta turvallinen ja positiivinen kokemus. Lisäksi valmentajalta edellytettiin tarkkuutta, ettei ohjaa asiakasta vastauksissa, sillä jotkin asiakkaat hakivat valmentajalta tukea vastauksiinsa.

Niiden asiakkaiden kohdalla, joiden tuen tarpeet liittyivät suurilta osin työmarkkinoilla toimimiseen, Kykyviisari ei tarjonnut juurikaan tietoa, sillä se ei sisällä työnhakuun liittyviä kysymyksiä. Työmarkkinoilla toimimisen tarpeita ovat esimerkiksi CV:n laatiminen, työn hakeminen tai työhaastattelussa toimiminen. Monella haastavassa työmarkkina-asemassa olevalla voi olla tarve työ- ja toimintakyvyn edistämisen ohella parantaa työnhakutaitojaan. Erityisesti nuorilla asiakkailla ei välttämättä ole kokemusta työhhausta tai pitkään työttömänä olleilla työnhakutaidot ovat vanhentuneet, jolloin tuen tarve kohdistuu juuri työnhakutaitoihin. (Välityömarkkinatoimijoiden yhteistyöryhmä, 2019, s. 20.) Työnhakuun liittyviä tuen tarpeita tuli valmennuksissa esiin muilla tavoilla, kuten alkukartoituskyselyssä tai ryhmäkeskusteluissa riippuen valmennuksen toteuttamisen tavasta.

Ryhmävalmennusten osalta suurin haaste Kykyviisarin käytössä oli ryhmämuotoisen valmennuksen ja ajankäytön tuoma rajallisuus. Valmentajalla ei ollut mahdollisuutta käsitellä Kykyviisarin tuloksia yksilöllisesti jokaisen asiakkaan kanssa, jolloin työ- ja toimintakyvyn arviointia ei pystytty suorittamaan yhtä syvällisesti kuin yksilövalmennuksessa.

*”Se on se, mikä olisi pitänyt olla toisin, että ei ole pelkkiä ryhmätapaamisia, vaan että Kykyviisarin palautteeseen olisi ollut sitä omaa aikaa tai jotenkin olisi saanut järjestymään ryhmässä. Se oli hyvin haasteellinen osuus. Kykyviisarin käyttö tällaisenaan on yksilövalmennuksen juttu, ehkä korkeintaan parin tai kolmen hengen ryhmässä, että saisi palautteet ja yksilöllisen keskittymisen aiheeseen, se olisi sellainen ideaalitalanne.” V3*

Ryhmävalmennuksissa haasteellista oli myös se, että kaikki asiakkaat täyttivät Kykyviisari-lomakkeen paperisena, mikä oli valmennusmallista ja toimitiloista johtuen välttämätöntä. Menettelytapa oli valmentajaa erityisesti työllistävä, sillä tietojen syöttäminen Kykyviisari-järjestelmään jälkikäteen on työlästä ja aikaa vievää. Asiakkaiden täyttäessä Kykyviisari-lomakkeen itsenäisesti paperilla valmentaja ei myöskään voinut olla varma, että asiakkaat pysähtyivät pohtimaan Kykyviisarin eri osa-alueita tai vastasivat totuudenmukaisesti. Joistakin vastauslomakkeista oli suoraan nähtävissä, että vastaamista ei ollut otettu tosissaan tai vastaukset eivät olleet totuudenmukaisia.

Niiden asiakkaiden kanssa, joiden suomen kielen taito ei ollut riittävällä tasolla, Kykyviisari koettiin haasteellisenä täyttää eri kieliversioista huolimatta molemmissa valmennusmuodoissa. Valmentaja ei voinut olla varma, ymmärsikö asiakas kysymykset oikein tai avautuiko Kykyviisarin merkitys ylipäätään asiakkaalle. Kieliversiot edellyttävät, että valmentaja pystyy tulkitsemaan ja käsittelemään vastauksia eri kielillä. Vaikka täyttäminen onnistuisikin, tulosten tulkinta ja läpikäynti saattaa jäädä vähäiseksi.

Haasteelliseksi Ilona-hankkeen valmennuksissa Kykyviisari-menetelmässä koettiin lisäksi seurantalomakkeiden vastausten kerääminen. Seurantalomake on välttämätön osa menetelmää, kun halutaan seurata asiakkaiden työ- ja toimintakyvyn kehitystä ja arvioida valmennusten vaikutuksia ja onnistuneisuutta. Ilona-hankkeen valmennuksissa seurantalomakkeita saatiin tallennettua järjestelmään vähän (20 kpl) suhteessa Kykyviisarin aloituslomakkeeseen vastanneisiin (109 kpl). Osallistujien työ- ja toimintakyvyn muutoksia ei pystytty seuraamaan niin tiiviisti kuin hankkeen alussa oli suunniteltu.

Yksilövalmennuksissa asiakkaan oli tarkoitus täyttää Kykyviisarin seurantalomake itsenäisesti sähköisen linkin kautta. Tämä saattoi unohtua monella valmennuksen lopussa tai päätyttyä, eikä sitä välttämättä mielletty enää osaksi valmennusta. Tähän saattoi vaikuttaa myös se, että ilman valmentajan ohjausta ja hänen kanssaan käymää keskustelua lomakkeen täyttö saattoi tuntua turhalta, varsinkin jos jatkopolku oli jo löytynyt. Kun seurantalomakkeeseen vastaaminen on asiakkaan vastuulla, vastaajien joukosta voi karsiutua pois ne, joilla ei ole voimavaroja vastata tai joilla on ongelmia tietokoneen käytössä. Ryhmävalmennuksessa puolestaan seurantalomakkeisiin vastattiin yhdessä ryhmän kanssa valmennusten lopussa. Lomakkeita kuitenkin kertyi valmentajalle iso määrä, joten vastausten tallentaminen jälkikäteen oli työlästä ja saattoi jäädä ajanpuutteen vuoksi tekemättä.



## **Pohdintaa Kykyviisarin soveltuvuudesta valmennusten työkaluksi**

Ilona-hankkeessa kertyneiden kokemusten mukaan työ- ja toimintakyvyn laaja-alainen arviointi on tärkeä osa valmennuksia, jotta valmennuksissa pystytään ylläpitämään ja edistämään yksilöllisesti asiakkaan työ- ja toimintakykyä sekä löytämään asiakkaalle sopiva tie kohti työelämää. Valmennuksiin integroitu Kykyviisari-itsearviointimenetelmä koettiin osin toimivaksi työ- ja toimintakyvyn arvioinnin työkaluksi, mutta menetelmän käyttöön liittyen nousi myös erinäisiä haasteita.

Osatyökykyisille suunnatuissa palveluissa on tärkeää ottaa huomioon asiakkaiden moninaiset elämäntilanteet asiakkaita kuunnellen ilman ennakko-oletuksia (Blomberg & Saikku, 2020). Tästä näkökulmasta Kykyviisari on hyvä työkalu, sillä se kartoittaa yksityiskohtaisesti asiakkaan työ- ja toimintakykyä painottaen arvioinnissa asiakkaan omaa ääntä ja arviota tilanteestaan. Erityisesti yksilövalmennuksissa Kykyviisari-lomakkeen läpikäynti yhdessä asiakkaan kanssa auttaa valmentajaa tuomaan asiakkaalle tunteen kuulluksi tulemisesta sekä siitä, että asiakas pystyy vaikuttamaan omaan jatkopolkuunsa. Myös ryhmävalmennuksissa asiakkaiden vastausten perusteella voidaan tunnistaa yksilöllisiä tuen tarpeita, tosin ei yhtä kattavasti kuin yksilövalmennuksissa.

Haastavassa työmarkkina-asemassa olevien henkilöiden työ- ja toimintakyvyn arviointi voi olla hankalaa, sillä heidän voi olla vaikea kuvailla vahvuuksiaan ja haasteitaan työelämässä varsinkin jos työelämässä toimimisesta on jo aikaa. Pitkä työttömyysjakso saattaa myös heikentää itsetuntoa. (Wikström ym., 2020.) Kykyviisarin avulla asiakas pystyy tarkastelemaan omaa tilannettaan voimavarakeskeisesti. Sekä asiakas että valmentaja voivat kiinnittää huomiota asiakkaan jäljellä olevaan työ- ja toimintakykyyn.

Perustuen hankkeessa kertyneisiin kokemuksiin Kykyviisari-menetelmä tuo valmennuksiin lisäarvoa erityisesti silloin, kun lomake ja tulokset voidaan käydä läpi yhdessä asiakkaan kanssa ja sille on varattu tarpeeksi aikaa. Silloin vastauksia voi reflektoida yhdessä asiakkaan kanssa sekä pohtia syitä hyviin tai huonoihin tuloksiin. Kykyviisarin täyttämisen pohjalta noussut keskustelu tuo parhaiten esiin asiakkaan tuen tarpeita ja tuottaa sekä laadullista että määrällistä tietoa asiakkaan tilanteesta. Kykyviisarin toimivuus asiakastyön tukena ei ole kuitenkaan itsestäänselvyys, vaan valmentajalla on suuri rooli siinä, miten Kykyviisari toimii asiakastilanteessa. Kykyviisaria täytettäessä yhdessä asiakkaan kanssa on tärkeä luoda tilanteesta positiivinen ja miellyttävä kokemus asiakkaalle. Pitkä ky-

symyspatteristo ja henkilökohtaiset kysymykset voivat pahimmassa tapauksessa tuntua asiakkaasta kuulustelulta. Kykyviisaria täytettäessä saatetaan olla asiakkaalle herkkien ja vaikeiden asioiden äärellä, joten valmentajalla tulee olla hyvät valmiudet luoda luottamuksellinen ilmapiiri ja käsitellä asioita empaattisesti ja kunnioittavasti.

Molempien valmennusmuotojen osalta Kykyviisarissa hyödyllistä oli se, että Kykyviisari toi näkyväksi asiakkaiden tuen tarpeita, mikä auttaa valmentajia suuntaamaan valmennusten sisältöä niin, että se tukee asiakkaan työelämäpolkua parhaalla mahdollisella tavalla. Kykyviisari-vastaukset auttavat valmentajaa hahmottamaan asiakkaan kokonaistilannetta sekä suhteuttamaan se työmarkkinoiden vaatimuksiin. Vaikka voimavarakeskeisyys on tärkeää asiakkaan arviointia tehdessä, myös haasteiden ja rajoitteiden tunnistaminen on hyödyllistä työhön siirtymisen kannalta. Näin asiakkaalle voidaan löytää jatkopolku, joka tukee asiakkaan pitkäkestoista työllistymistä.

Kykyviisari mahdollistaa myös asiakkaiden työ- ja toimintakyvyn muutosten seuraamisen valmennusten aikana, jos asiakas täyttää kyselyn sekä valmennuksen alussa että lopussa. Näin kertyy numeerista tietoa asiakkaiden työ- ja toimintakyvyn muutoksista ja valmennusten tuloksia sekä toimivuutta voidaan tarkastella myös muulla mittarilla kuin työllistymistilastolla. Ilona-hankkeen valmennuksissa haasteelliseksi osoittautui seurantalomakkeiden kerääminen. Seurantalomakkeita kertyi huomattavasti vähemmän kuin aloituslomakkeita, eikä valmennusten tuloksia pystynyt tarkastelemaan Kykyviisarin avulla yhtä kattavasti kuin aluksi oli suunniteltu. Seurantalomakkeiden kerääminen tulisikin suunnitella huolellisesti osaksi valmennuksia, jotta seurantatietoa saadaan tulosten tarkastelun pohjaksi. Ilona-hankkeen valmennusten Kykyviisari-tuloksia esitellään tarkemmin seuraavassa artikkelissa.

Hankkeessa nousi myös esiin, että Kykyviisarin käyttäminen ryhmässä on haasteellista. Ryhmässä ei pystytty käymään Kykyviisarin tuloksia läpi asiakkaiden kanssa yhtä perusteellisesti kuin yksilövalmennuksessa. Ryhmävalmennuksessa Kykyviisarin täyttö myös näyttäytyi isotöisenä etenkin, kun kaikki lomakkeet täytettiin paperisena ja valmentajan vastuulla oli tallentaa vastaukset myöhemmin järjestelmään.

Kykyviisarin käytössä ongelmalliseksi nousee myös se, että eri kieliversioista huolimatta Kykyviisarin täyttö on hankalaa sellaisten asiakkaiden kanssa, joiden suomen kielen taso ei riitä Kykyviisarin täyttämiseen. Näin ollen heidän osaltaan tuen tarpeet eivät välttämättä tule Kykyviisarin vastausten perusteella esiin yhtä vahvasti kuin suomen kieltä hyvin puhuvien osalta. Myös Kykyviisarin tuloksia

tarkastellessa heidän vastauksensa eivät näy tuloksissa, mikä on haasteellista valmennusten arvioinnin kannalta.

Pohdinnan tuloksena voidaan todeta, että Ilona-hankkeen kokemusten mukaan Kykyviisarin käyttö ei ole ongelmaton, mutta käytöstä on monia hyötyjä valmentajalle yksilövalmennuksissa ja soveltuvien osin myös ryhmävalmennuksissa. Oikein käytettynä Kykyviisari antaa arvokasta, muutoin hankalasti mitattavissa olevaa tietoa asiakkaiden työ- ja toimintakyvyn kehityksestä valmennusten arvioinnin perustaksi. Käyttö kuitenkin vaatii aikaa ja resursseja sekä käyttöönottovaiheessa huolellista suunnittelua valmennusten kehittäjiltä ja valmentajilta. Artikkelin loppuun on koottu hankkeessa kertyneiden kokemusten pohjalta suosituksia Kykyviisarin käyttöön osana valmennuksia:

- Sekä ryhmä- että yksilövalmennusten osalta on suositeltavaa varata Kykyviisarin läpikäymiselle kahdenkeskistä aikaa asiakkaan kanssa. Tämä kannattaa ottaa huomioon Kykyviisarin käyttöönoton ja menetelmään kuluvan ajan suunnitteluvaiheessa.
- Kykyviisarin käyttöönoton yhteydessä menetelmä tulee integroida valmennuksiin niin, että kaikki menetelmän vaiheet on suunniteltu huolellisesti osaksi valmennuksia.
- Kyselyyn vastaajalle on tärkeää perustella, miksi Kykyviisari täytetään ja miten se hyödyttää vastaajaa. Vastaajalle on hyvä selventää, miten Kykyviisari eroaa muista asiakkaan täyttämistä lomakkeista tai kyselyistä sekä painottaa, etteivät tulokset vaikuta työnsaantiin. Valmentajan on tärkeää luoda vastaa-mistilanteesta positiivinen kokemus asiakkaalle.
- Kyselyn käyttötapa tulee valita valmennusmuodon ja asiakaskunnan mukaan. Kyselyn paperiversioon päädyttäessä on hyvä ennakoida lisätyömäärä ja aika, joka kuluu tulosten tallentamiseen sähköiseen järjestelmään.
- Jotta saataisiin tietoa asiakkaiden työ- ja toimintakyvyn kehityksestä, on tärkeää varmistaa, että asiakkaat vastaavat seurantalomakkeeseen. Seurantalomakkeen täyttäminen kannattaa järjestää esimerkiksi osaksi valmennukseen kuuluvaa tapaamista.

## LÄHTEET

- Blomberg, S., & Saikku, P. (2020). Heikossa työmarkkina-asemassa oleville suunnattujen palvelujen yhteensovittaminen ja kehittämistarpeet – asiakkaiden ja johdon näkökulma. Teoksessa P. Juvonen-Posti, P. Saikku, & J. Turunen (toim.), *Elinikäistä osallistumista vai elämää työ edellä?: Työikäisten monialaisten palveluiden yhteensovittaminen ja vaikuttavuuden arviointi loppuraportti* (s. 59–75). (Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2020: 40). Valtioneuvoston kanslia. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-916-5>
- Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J., Koskinen, S. (toim.). (2006). *Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000 -tutkimuksen tuloksia*. Eläketurvakeskus, Kansaneläkelaitos, Kansanterveyslaitos ja Työterveyslaitos. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201204193412>
- Huhta, H., & Unkila, K. (2019). Kykyviisari aikuissosiaalityössä. Teoksessa M. Zechner (toim.), *Näkökulmia palvelutarpeen arviointiin* (s. 121–143). (Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja. B Raportteja ja selvityksiä 144). Seinäjoen ammattikorkeakoulu. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2019061320426>
- Sosiaali- ja terveysministeriö. (2013). Osatyökykyisten työllistymisen edistäminen. Toimintaohjelmaa valmisteleavan työryhmän välimietintö. (Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2013:6). <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3280-7>
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. (i.a.-a). *Osatyökykyisille tie työelämään (OTE) 2016 – 2018*. Saatavilla 30.6.2021 <https://thl.fi/fi/tutkimus-ja-kehittaminen/tutkimukset-ja-hankkeet/osatyokykyisille-tie-tyoelamaan-ote->
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. (i.a.-b). *Toimintakyvyn arviointi*. Saatavilla 7.4.2021 <https://thl.fi/fi/web/toimintakyky/toimintakyvyn-arviointi>
- Työterveyslaitos. (i.a.-a). *Työkykytalo*. Saatavilla 12.3.2021 <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/>
- Työterveyslaitos. (i.a.-b). *Mikä on Kykyviisari?* Saatavilla 10.3.2021 <https://sivusto.kykyviisari.fi/tietoa-kykyviisarista/mika-on-kykyviisari/>
- Unkila, K., Lautala, K., Wikström, M., Joensuu, M., & Savinainen, M. (2018). Kognitiivinen haastattelu kyselylomakkeen kehittämisessä. *Kuntoutus*, 41(1), 33–40. <https://journal.fi/kuntoutus/article/view/100411>
- Wikström, M., Anttila, H., Savinainen, M., Kouvonen, A., & Joensuu, M. (2020). Development and content validity of the Abilitator: a self-report questionnaire on work ability and functioning aimed at the population in a weak labour market position. *BMC Public Health*, 20(1), 1–14. <https://doi.org/10.1186/s12889-020-8391-8>
- Välityömarkkinatoimijoiden yhteistyöryhmä. (2019). *Välityömarkkinat ja tarvelähtöiset työllisyyspalvelut*. (SOSTEn julkaisuja 3/2019). Suomen sosiaali ja terveys. <https://www.soste.fi/valityomarkkinat-ja-tarvelahtoiset-tyollisyyspalvelut/>

Johanna Vihtari

# ILONA-HANKKEEN KOKEILUJEN TULOKSIA

## **Ilona-hankkeen valmennusten tulosten tarkastelua**

Työllisyyttä edistävien palveluiden tavoitteena on, että palvelut olisivat mahdollisimman vaikuttavia sekä yksilön että yhteiskunnan kannalta (Pitkänen ym., 2020, s. 12). Palveluiden vaikuttavuudella tarkoitetaan palvelun aikaansaamaa tavoiteltua muutosta asiakkaan terveydentilassa, toimintakyvyssä tai hyvinvoinnissa suhteessa tilanteeseen, jossa palvelua ei olisi toteutettu tai olisi valittu jokin toinen toimintatapa. Tavoitteena on siis palvelu, joka lisää mahdollisimman paljon asiakkaiden terveyttä, toimintakykyä ja hyvinvointia. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, 2019.)

Palveluiden vaikuttavuudelle tulee asettaa tavoitteita ja sitä tulee mitata (Hyvärinen ym., 2019). Työllisyyden edistämiseen tähtäävien palveluiden vaikuttavuutta mitataan usein työkyvyn tai työllistymisen kautta. Mittaaminen perustuu asiakkaista ja asiakkailta saatavaan yksilötason tietoon, minkä pohjalta muutetaan toimintaa, kehitetään tietopohjaa ja mittareita sekä tarkennetaan tavoitteita. Olennaista mittaamisessa on sen laaja-alaisuus ja asiakkaan näkökulman huomioiminen. (Pitkänen ym., 2020, s. 19–20.) Työllistämistä edistävissä palveluissa käytettävillä mittareilla pystytään usein arvioimaan työllisyystilastojen muutosta, mikä on tärkeä mittari valmennusten vaikutusten seuraamiseen. Tämän rinnalle tarvitaan kuitenkin myös hankalammin mitattavissa olevaa tietoa muun muassa osallistujien työ- ja toimintakyvyn muutoksista valmennuksen tai työssäolojakson aikana. (Pitkänen ym., 2020.) Ilona-hankkeen valmennuksissa työllistymistilastojen ohella valmennusten vaikuttavuuden tarkastelussa on hyödynnetty Kykyviisaria, joka tuo esille asiakkaan työ- ja toimintakyvyn muutokset asiakkaan itsensä arvioimana.

Ilona-hankkeen lähtökohtana oli kokeilla ja testata uudenlaisia menetelmiä haastavassa työmarkkina-asemassa olevien työllistymisen ja työssä pysymisen edistämiseksi. Samalla tavoiteltiin työllisyyden ja osaamisen lisäämistä aloille, joilla on työvoimapula. Tavoitteena oli, että Silta-Valmennusyhdistys ry:n ja Pääkaupunkiseudun Kierrätyskeskus Oy:n valmennukset ylläpitävät ja edistä-

vät valmennuksiin osallistuneiden työ- ja toimintakykyä sekä mahdollisuutta työllistyä.

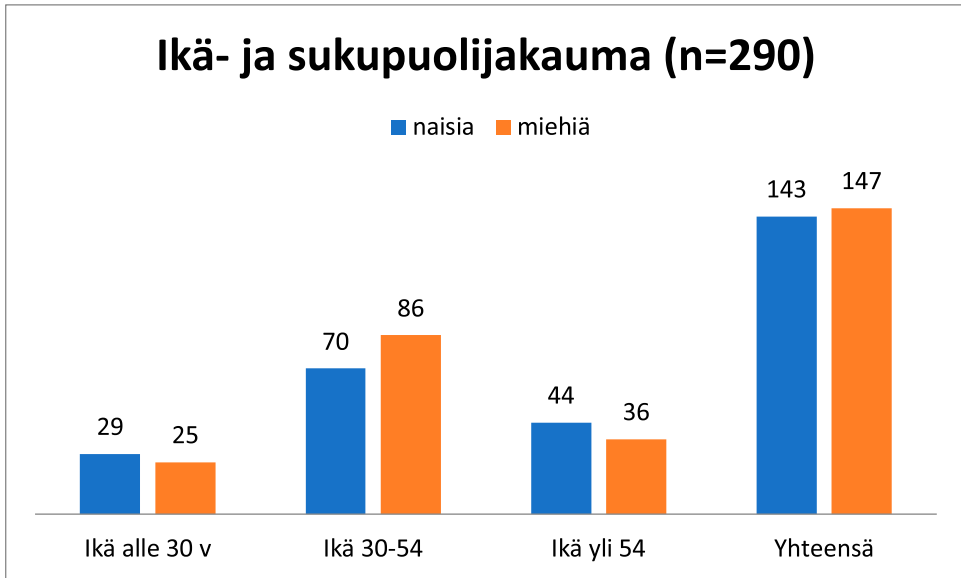
Ilona-hankkeen valmennusten tuloksia tarkastelemalla voidaan arvioida hankkeessa testattujen valmennusmallien vaikuttavuutta ja toimivuutta. Näin voidaan löytää näyttöön perustuvia toimintamalleja ja hyviä käytäntöjä haastavassa työmarkkina-asemassa olevien työllistymisen tueksi.

Tässä artikkelissa tarkastellaan valmennusten tuloksia ja tavoitteiden toteutumista. Artikkeliki lähtee liikkeelle kuvailemalla valmennuksiin osallistuneiden taustatietoja sekä työ- ja toimintakykyä valmennusten alussa. Lisäksi tarkastellaan, millaisia tuen tarpeita ja toiveita heillä oli valmennukseen saapuessaan. Tämän jälkeen tehdään katsaus osallistujien työllisyystilanteeseen valmennusten lopussa sekä esitellään valmennusten aikana tapahtuneet muutokset asiakkaiden työ- ja toimintakyvyssä. Lopuksi pohditaan valmennusten vaikuttavuutta saatujen tulosten valossa. Artikkelissa kuvatut tulokset pohjautuvat ESR-aloitus- ja lopetuslomakkeiden avulla kertyvään hankkeen indikaattoritietoon sekä työ- ja toimintakyvyn arviointiin käytetyn Kykyviisari-menetelmän (ks. Vihtarin ensimmäinen artikkeli tässä julkaisussa) kerryttämään seurantatietoon. Silta-Valmennusyhdistys ry:n ja Pääkaupunkiseudun Kierrätyskeskus Oy:n valmennusmallit, joiden tuloksia tässä artikkelissa esitellään, on kuvattu tämän julkaisun aiemmissa artikkeleissa (Fagerlundin, Helinin, Kosusen ja Nousiaisen artikkelit).

### **Keitä olivat valmennukseen osallistuneet asiakkaat?**

Valmennuksiin osallistuneiden taustatietojen ja lähtötilanteiden tarkastelu tuo näkyväksi valmennuksiin osallistuneiden lähtökohdat, tarpeet ja toiveet. Asiakkaiden lähtötilanteiden kartoittaminen auttaa arvioimaan, saavutettiinkö hankkeen tavoitteet suhteuttamalla valmennusten lopussa saadut tulokset osallistujien lähtötilanteisiin. Lisäksi voidaan tarkastella, tavoitettiinkö hankkeen kohderyhmä. Ilona-hankkeen valmennuksiin osallistuneiden taustatietoja eli ikä- ja sukupuoli-jakaumaa, koulutustaustaa ja työllisyyttä koskevat tiedot pohjautuvat ESR-aloituslomakkeista saatuun tietoon.

## Ikä- ja sukupuolijakauma



KUVIO 1. Ilona-hankkeen osallistujien ikä- ja sukupuolijakaumat

Hankkeen valmennuksissa oli elokuun 2021 alkuun mennessä aloittanut yhteensä 290 henkilöä ja heistä valmennuksen päättäneitä oli 205 osallistujaa (hankkeeseen osallistui suurempi määrä henkilöitä, tiedot kerättiin ennen hankkeen päättymistä). Valmennuksiin osallistuneiden ikä- ja sukupuolijakaumasta (kuvio 1) nähdään, että hankkeeseen osallistuneista alle 30-vuotiaita oli yhteensä 54, joista 29 oli naisia ja 25 miehiä. Hankkeeseen osallistuneista yhteensä 156 henkilöä kuului 30–54-vuotiaiden ikäryhmää; heistä 70 oli naisia ja 86 miehiä. Osallistujista vajaa kolmannes oli yli 54-vuotiaita. Heistä 44 oli naisia ja 36 miehiä. Kaiken kaikkiaan hankkeen osallistujista naisia oli 143 ja miehiä 147. ESR-lomakepohja ei mahdollistanut muiden sukupuolten raportoimista.

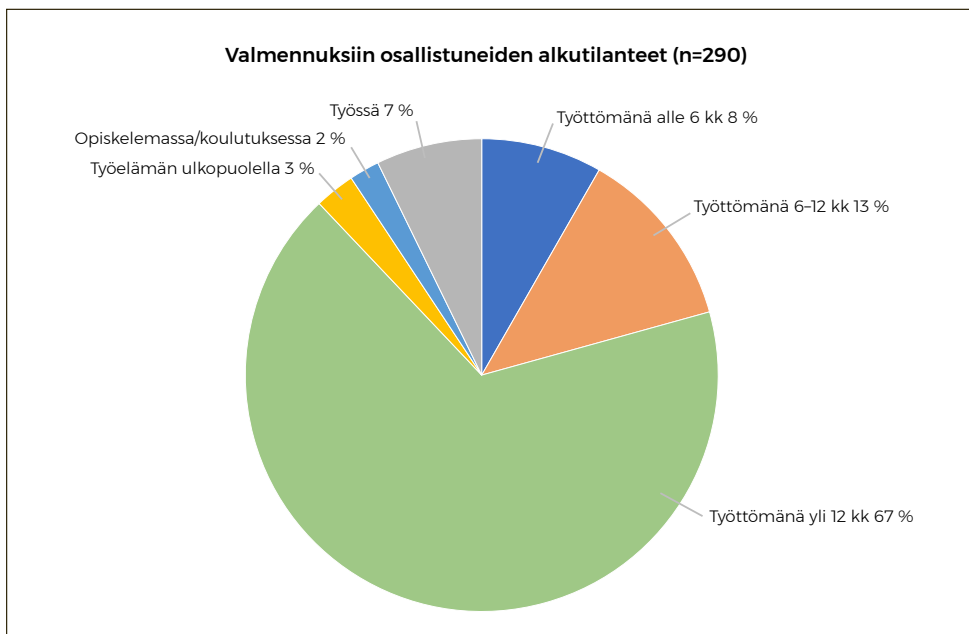
#### Koulutustausta ja työllisyys

Osaamiseen ja sen päivittämiseen liittyvät tarpeet ovat kiinteästi yhteydessä työllistymisen edellytyksiin. Usein ilman osaamista, koulutusta ja tutkintoa työelämäpolut jäävät lyhyiksi sekä katkonaisiksi. Koulutukseen liittyvät tarpeet ovatkin yksi yleisimmistä haastavassa työmarkkina-asemassa olevien tarpeista. (Välityömarkkinatoimijoiden yhteistyöryhmä, 2019.)

Taulukko 1. Valmennuksiin osallistuneiden koulutustaustat

Koulutusaste	n	%
Alempi perusaste	21	7 %
Ylempi perusaste	57	20 %
Keskiaste	142	49 %
Keskiaste, erikoisammattitutkinnot	37	13 %
Alin korkea-aste	3	1 %
Alempi korkeakouluaste	15	5 %
Ylempi korkeakouluaste	12	4 %
Tutkijakoulutusaste	0	0 %
Koulutusaste tuntematon	3	1 %
Yhteensä	290	100 %

Taulukosta 1 nähdään Ilona-hankkeen osallistujien koulutustaustat. Osallistujista seitsemällä prosentilla koulutus oli keskeytynyt alemman perustutkinnon suorittamisen jälkeen. Puolestaan 20 prosentilla ylin suoritettu koulutustaso oli ylempi perusaste. Noin kaksi kolmesta osallistujasta oli suorittanut keskiasteen tutkinnon ja heistä 13 prosenttia oli erikoisammattitutkinnon suorittaneita. Viidellä prosentilla osallistujista oli suoritettuna alempi korkeakouluaste ja neljällä prosentilla ylempi korkeakouluaste.



Kuvio 2. Valmennuksiin osallistuneiden työllisyystilanteet valmennusten alussa



Kuviosta 2 nähdään valmennuksiin osallistuneiden työllisyystilanteet valmennukseen tultaessa. Valtaosa (88 %) valmennuksiin osallistuneista oli työttömänä valmennukseen saapuessaan. Heistä enemmistö (67 prosenttia) oli valmennukseen tullessaan ollut työttömänä yli 12 kuukautta. Noin viidenneksellä oli puolestaan takanaan alle vuoden työttömyysjakso. Työelämän ulkopuolella oli kaksi prosenttia ja työssä viisi prosenttia osallistujista heidän saapuessaan valmennuksiin.

### Terveys ja työkyky

Työttömyyden tiedetään olevan yhteydessä monenlaisiin puutteisiin ihmisen hyvinvoinnissa, kuten heikkoon terveyteen, masennukseen, yksinäisyyteen ja heikoksi koettuun elämänlaatuun. Edelleenkin ei ole selvää, johtaako työttömyys terveysongelmien lisääntymiseen vai terveysongelmat työttömyyteen ja sen pidentymiseen. Se kuitenkin tiedetään, että työttömillä on useammin vajeita terveydessä kuin työssäkäyvillä sekä työttömien koettu työkyky on kaikilla mittareilla heikompi kuin työllisten. Riittävän terveyden ja työkyvyn saavuttaminen on keskeinen tuen tarve, joka vaikuttaa edelleen moniin muihin tekijöihin työttömyyden taustalla. (Saikku, 2011.) Siksi se on tärkeää ottaa huomioon, kun mietitään, millaista tukea työllistymistä edistäväissä palveluissa, kuten valmennuksissa, tarjotaan tai millaisia sosiaali- ja terveystalvueluita asiakkaat mahdollisesti tarvitsevat työllisyyspalveluiden tueksi.

Valmennuksiin osallistuneiden toimintarajoitteita sekä koettua työkykyä ja terveydentilaa koskevat tiedot (Taulukko 2) pohjautuvat valmennusten alussa osallistujien itsensä tekemien Kykyviisari-mittausten vastauksiin. Kykyviisari-kyselyyn vastaaminen oli asiakkaille vapaaehtoista, minkä vuoksi vastaajamäärät ovat huomattavasti pienempiä kuin valmennuksiin osallistuneiden todellinen määrä. Vastauksia karsi myös se, että Kykyviisari-mittauksia ei pystytty tekemään niiden asiakkaiden kanssa, joiden kielitaito ei ollut riittävällä tasolla.

Kykyviisarin alkukyselyyn oli vastannut elokuuhun 2021 mennessä 108 henkilöä. Otos on siis huomattavasti pienempi kuin valmennuksiin osallistuneiden määrä (n=290), eivätkä tulokset täten kuvaa koko asiakaskunnan tilannetta. Otos kuitenkin mahdollistaa ryhmätason tarkastelun ja tulokset antavat suuntaa valmennuksiin osallistuneiden asiakkaiden työ- ja toimintakyvystä. Kykyviisarin alkukyselyyn vastanneista 60 % oli Silta-Valmennusyhdistyksen valmennuksiin osallistuneita ja 40 % Kierrätyskeskuksen valmennuksiin osallistuneita, joten vastauksissa painottuvat Silta-Valmennusyhdistyksen asiakkaiden vastaukset.

Taulukko 2. Kykyviisariin vastanneiden asiakkaiden koettu terveydentila ja työkyky valmennusten alussa

Koettu terveydentila	n	%
Hyvä	31	29 %
Melko hyvä	36	33 %
Keskitasoinen	30	28 %
Melko huono	11	10 %
Huono	0	0 %
<b>Yhteensä</b>	<b>108</b>	<b>100 %</b>
Koettu työkyky asteikolla 0-10	n	%
Erinomainen (10)	15	14 %
Hyvä (8-9)	43	40 %
Melko huono (6-7)	32	30 %
Huono (0-5)	18	16 %
<b>Yhteensä</b>	<b>108</b>	<b>100 %</b>
Pitkäaikainen fyysinen tai psyykinen sairaus, oire tai vamma	n	%
Ei	45	42 %
Kyllä	62	58 %
<b>Yhteensä</b>	<b>107</b>	<b>100%</b>

Taulukkoon 2 on koottu vastaajien arviot terveydentilastaan ja työkyvystään. Lisäksi taulukossa esitetään, kuinka moni vastaaja ilmoitti, että hänellä on pitkäaikainen fyysinen tai psyykinen sairaus, oire tai vamma. Terveydentilaa kartoitettiin pyytämällä vastaajia valitsemaan, mikä viidestä vaihtoehdosta kuvaa parhaiten heidän terveydentilaansa vastaamisen hetkellä. Vaihtoehdot olivat hyvä, melko hyvä, keskitasoinen, melko huono ja huono. Kykyviisariin vastanneista 29 prosenttia koki terveydentilansa hyväksi ja 33 prosenttia melko hyväksi. Kolmanneksella vastaajista koettu terveydentila oli keskitasoa. Joka kymmenes vastaaja koki terveydentilansa melko huonoksi. Kukaan vastaajista ei kokenut terveydentilaansa huonoksi.

Työkykyä pyydettiin arvioimaan asteikolla 0–10 (0= ei työkykyä ollenkaan, 10= erinomainen työkyky). Kokemus työkyvystä oli vaihtelevaa. Yli puolet vastaajista koki työkykynsä joko erinomaiseksi (14 prosenttia) tai hyväksi (40 prosenttia). Melko huonoksi työkykynsä koki kolmannes vastaajista ja huonoksi 16 prosenttia vastaajista. Toimintarajoitteiden osalta Kykyviisarin vastaajista 58 prosentilla oli jokin pitkäaikainen fyysinen tai psyykinen sairaus, oire tai vamma.

Kykyviisariin vastanneiden koettu terveydentila voidaan katsoa olleen hyvällä tasolla jo valmennusten alussa, kun tuloksia verrataan Kykyviisari-sivustolle koottuihin valtakunnallisiin ESR:n toimintalinja viiden hankkeisiin osallistuneiden vastaajien alkutilanteen mittauksiin (n= 4 430). Ilona-hankkeeseen osallistuneiden vastaajien keskiarvot olivat kaikilla osa-alueilla parempia kuin vertailuaineistossa. (Kykyviisari, i. a.) Myös työkyky oli paremmalla tasolla kuin vertailuaineistossa. Siitä huolimatta noin puolet arvioivat työkykynsä huonoksi tai melko huonoksi, mikä on linjassa aiempien tutkimustulosten kanssa siitä, että työttömien koettu työkyky on tutkimusten mukaan yleensä heikompi kuin työllisillä. Kuten Kykyviisari-vastauksissa myös aiemmissa tutkimuksissa on todettu, että työttömistä kuitenkin enemmistö kokee työkykynsä hyväksi. Siitä voidaan päätellä, että suurimmalla osalla työttömistä on uskoa ja halua kyetä tekemään töitä, kun siihen vain on mahdollisuus. (Saikku & Hannikainen, 2019.)

Kiinnostavaa on, että terveys arvioitiin Ilona-hankkeen vastaajien keskuudessa paremmaksi kuin muissa vastaavanlaisissa hankkeissa. Kuitenkin yksi kolmesta yleisimmästä asiakkaiden arvioimasta työelämään osallistumista vaikeuttavasta tekijästä oli terveyteen liittyvät ongelmat (ks. seuraava luku). Tuloksiin voi vaikuttaa se, että asiakas saattoi arvioida työ- ja toimintakykyään paremmaksi kuin sen todellisuudessa koki pelätessään tulosten vaikuttavan jatkopolkuun ja ylipäättään työpaikan saamiseen. On myös hyvä huomioida, että Kykyviisariin vastaaminen ei ollut asiakkaille pakollista. Voi siis olla, että ne asiakkaat, jotka kokivat kokonaistilanteensa kaikista huonoimmaksi, eivät halunneet vastata kyselyyn. Toisaalta voi myös olla, että valmennuksiin osallistuneet tunsivat yleisen terveydentilansa hyväksi, mutta kokivat työnantajien asenteiden toimintarajoitetta tai osatyökykyisyyttä kohtaan vaikeuttavan työpaikan saantia (ks. Ala-Kauhaluoma ym., 2017).

Työelämään osallistumista vaikeuttavat tekijät ja muutostoiveet

**Taulukko 3. Kykyviisariin vastanneiden työelämään osallistumista vaikeuttavat tekijät**

<b>Työelämään osallistumista vaikeuttavat tekijät</b>	<b>ka (asteikko 1-5, 1= vaikeuttaa erittäin paljon, 5= ei vaikeuta lainkaan)</b>
<b>Työmahdollisuuksien puute</b>	<b>3,2</b>
Töihin liikkumisen vaikeudet	4,2
<b>Koulutuksen tai osaamisen puute</b>	<b>3,2</b>
Työmotivaation tai työhalujen väheneminen	4,1
<b>Terveysten tai toimintakykyyn liittyvät ongelmat</b>	<b>3,7</b>
Oma elämäntilanne	4,1
Päihteet tai muut riippuvuudet	4,7
Rikosrekisteri- tai huumausainemerkinnät	4,7
Taloudellinen tilanne	4,0

Kykyviisarin työtä ja tulevaisuutta käsittelevässä osiossa vastaajia pyydettiin arvioimaan, kuinka paljon yhdeksän eri tekijää vaikeuttivat työelämään osallistumista asteikolla 1–5 (1=vaikeuttaa erittäin paljon, 5= ei vaikeuta lainkaan). Taulukosta 3 nähdään työllistymistä vaikeuttavien tekijöiden jakautuminen asiakkaiden arvioimana. Valmennuksiin osallistuneet Kykyviisari-vastaajat arvioivat, että työelämään osallistumista vaikeuttivat eniten työmahdollisuuksien puute, koulutuksen tai osaamisen puute sekä terveyteen ja toimintakykyyn liittyvät ongelmat. Tulokset ovat samansuuntaisia Kirsi Unkilan ja Kalle Lautalan (2021) valtakunnallisesta Kykyviisari-aineistosta tekemän mittaustuloksen kanssa, jossa suurimmiksi syiksi työttömyyteen nousi sama kärkikolmikko.

Kykyviisarin viimeisessä kohdassa kysyttiin, mihin elämän osa-alueeseen vastaaja toivoi muutosta. 12 vaihtoehdosta pystyi valitsemaan niin monta kuin halusi. Muutostoiveet heijastelivat asiakkaan tuen tarpeita, ja toiveiden tarkastelu auttoi valmennusten sisältöjen muokkaamisessa. Molempien osatoteuttajien valmennusten asiakkaiden kaksi yleisintä muutostoivetta olivat muutos työtilanteeseen sekä taloudelliseen tilanteeseen (taulukko 4). Silta-Valmennusyhdistyksen asiakkaita kaksi kolmesta toivoi muutosta lisäksi osaamiseen ja ammattitaitoon (64 prosenttia) sekä mielen hyvinvointiin (57 prosenttia). Kierrätyskeskuksen asiakkailla puolestaan korostuivat enemmän arjen sujuvuuteen liittyvät asiat, kuten fyysinen kunto, nukkuminen ja ruokavalio. Silta-Valmennusyhdistyksen asiakkailla oli myös määrällisesti enemmän muutostoiveita kuin Kierrätyskeskuksen asiakkailla. Tämän voi arvella johtuvan valmennusmallien ja asiakaskunnan eroista (ks. tästä julkaisusta Fagerlundin, Kosusen ja Nousiaisen artikkelit).

Taulukko 4. Kykyviisariin vastanneiden yleisimmät muutostoiveet

<b>Silta-Valmennusyhdistys Ry (n=64)</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Työtilanteeseen tai työllistymiseen	50	78 %
Taloudelliseen tilanteeseen	49	77 %
Osaamiseen tai ammattitaitoon	41	64 %
Mielen hyvinvointiin	37	58 %
Terveydentilaan	32	50 %
<b>Pääkaupunkiseudun Kierrätyskeskus Oy (n=42)</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Taloudelliseen tilanteeseen	18	43 %
Työtilanteeseen tai työllistymiseen	17	41 %
Fyysiseen kuntoon	12	29 %
Terveydentilaan	11	26 %
Nukkumiseen	9	21 %
Ruokavalioon	9	21 %

Ilona-hankkeen osallistujien lähtötilanteiden tarkastelu valottaa työllistymisen tukea tarvitsevien lähtökohtia, tavoitteita ja tarpeita. Valmennukset tavoittivat hyvin hankkeen kohderyhmän eli pitkään työttömänä olleet henkilöt. Valmennuksiin osallistui hyvin myös yli 54-vuotiaita, joiden tiedetään kohtaavan erityisiä haasteita työllistymisessä (ks. Ala-Kauhaluoma ym., 2017). Kykyviisariin vastanneiden osallistujien arvioiden mukaan yleisimpinä työelämää osallistumista vaikeuttavina tekijöinä nähtiin työmahdollisuuksien puute, terveyteen liittyvät ongelmat sekä koulutuksen ja osaamisen puute. Nämä ovat myös valtakunnallisen kyselyaineiston (Kykyviisari i.a.) perusteella kolme yleisintä vaikeuttavaa tekijää. Asiakkaiden työ- ja toimintakyvyn voidaan katsoa olleen hyvällä tasolla jo valmennuksiin tultaessa, jos tuloksia verrataan valtakunnallisiin Kykyviisari-mittauksiin. Toisaalta tulokset voivat myös viestiä siitä, että valmennuksiin tulleilla asiakkailla oli uskoa omiin kykyihinsä ja tahtoa olla töissä, kun vain saivat siihen mahdollisuuden. Tuloksia tarkasteltaessa on kuitenkin hyvä ottaa huomioon otoksen koko, mikä ei vastaa koko osallistujamäärää sekä asiakkaiden mahdollinen pelko siitä, että huono työ- ja toimintakykytulos voi vaikuttaa työpaikan saamiseen valmennuksen aikana. Kaiken kaikkiaan asiakkaiden lähtötilanteita kuvaavat tulokset tuovat esiin asiakkaiden moninaiset lähtökohdat ja yleisimmät tuen tarpeet.

## **Valmennusten tulokset**

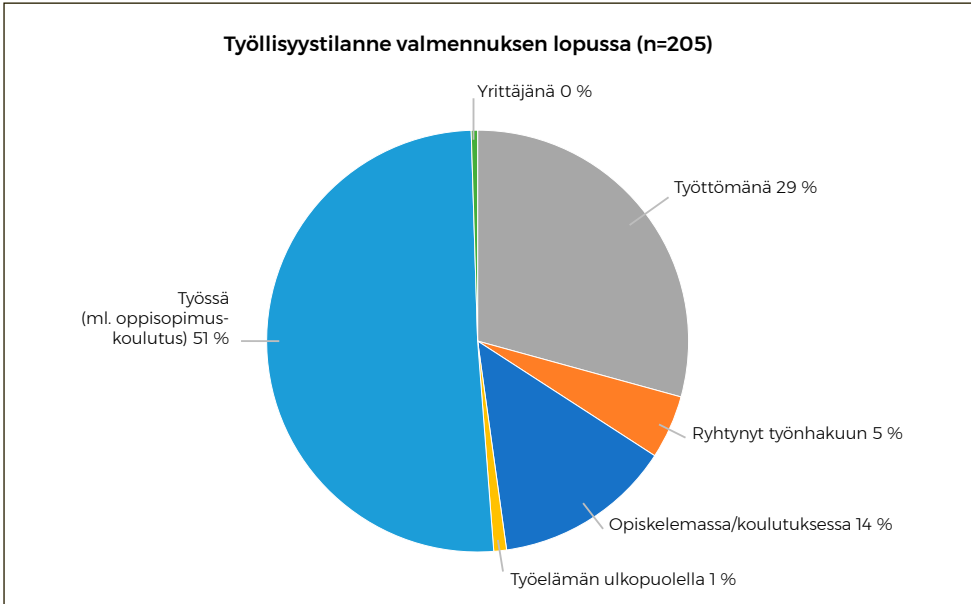
Hyvin kohdennettuina ja suunniteltuina asiakkaiden työ- ja toimintakyvyn sekä työllistymisen edistämiseen tähtäävät valmennukset ja valmentajan tuki ovat merkityksellisiä asiakkaiden elämäntilanteiden näkökulmasta. Valmennuksessa, kuten muissakin palvelutehtävissä, on tarpeellista saada tietoa, miten asiakas on hyötynyt häntä koskevista toimenpiteistä ja onko niillä ollut vaikutusta hänen elämäntilanteeseensa. Valmennuksen tuloksellisuuden hyvänä mittarina on yleensä asiakkaan työllistyminen. (Pikkusaari 2012, s. 71.) Myös Ilona-hankkeen tuloksellisuutta arvioidaan tarkastelemalla valmennuksiin osallistuneiden työllistymis- ja kouluttautumistilanteita valmennusten lopussa, mitä esitellään tässä artikkelissa.

Työllisyystavoitteen saavuttaminen tai saavuttamatta jääminen ei kuitenkaan yksinään riitä työhönvalmennuksen vaikuttavuutta kuvaavaksi mittariksi. On tärkeää huomioida valmentajan avun ja tuen sekä mahdollisen työssäolojakson vaikutukset asiakkaan elämään sekä asiakkaan työ- ja toimintakyvyn kehitys valmennusten aikana. (Huhta & Unkila, 2019; Pikkusaari 2012, s. 71; Pitkänen ym., 2020.) Näitä vaikutuksia Ilona-hankkeen valmennusten osalta on arvioitu työ- ja toimintakykyä mittaavan Kykyviisari-kyselyn sekä asiakashaastattelujen avulla.

### **Jatkopolut**

Työhönvalmennukseen osallistuneiden asiakkaiden jatkopolkuja kuvaavat tiedot pohjautuvat asiakkaiden tekemiin ESR-lopetuslomakkeisiin. Elokuun 2021 alkuun mennessä valmennuksen päättäneitä oli 205 osallistujaa, joiden osalta jatkopolkuja tarkastellaan. Todellisuudessa hankkeen loppuun mennessä valmennuksen päättäneiden määrä on suurempi.

Valmennuksen päättäneistä 205 asiakkaasta työllistyi 104 asiakasta (Kuvio 3). Lisäksi valmennuksista opiskelemaan tai koulutukseen jatkoi 28 asiakasta eli 14 prosenttia osallistujista. Työnhakuun puolestaan ryhtyi muutama asiakas (5 prosenttia valmennuksen päättäneistä). Työttömänä valmennuksen jälkeen oli 60 asiakasta eli 29 prosenttia valmennuksen päättäneistä. Työllisyyslukuun sisältyvät kaikki työsuhteet, kuten palkkatyö, palkkatuettu työsuhde, työkokeilu, tuntityö ja oppisopimuskoulutus. Koulutukseen poluttuneet jatkoivat ammattioppilaitoksiin, erityisammattioppilaitoksiin tai ammattikorkeakouluopintoihin. Silta-Valmennusyhdistyksen osalta työhön ja koulutukseen siirtyneistä pääosa ohjautui sosiaali- ja terveystalalle. Muita aloja olivat mm. kasvatus- ja ohjausala sekä puhtaus- ja kiinteistöala. Kierrätyskeskuksen valmennuksiin osallistuneet työllistyivät pääasiassa kuljetus- ja varastoalalle.



**Kuvio 3. Valmennuksiin osallistuneiden työllisyystilanne valmennusten lopussa**

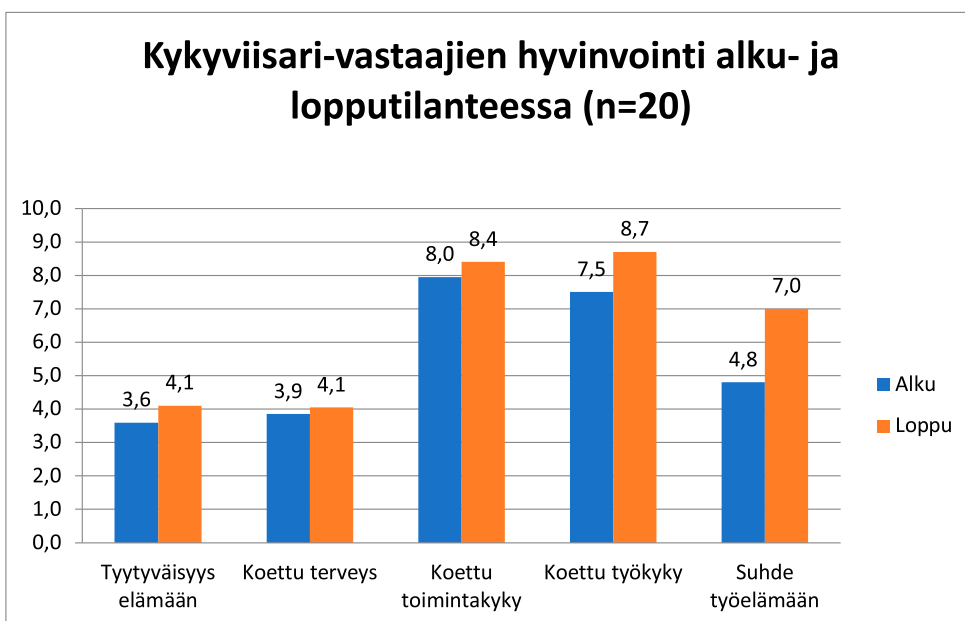
### Muutokset hyvinvoinnissa sekä työ- ja toimintakyvyssä

Muutoksia asiakkaiden työ- ja toimintakyvyssä mitattiin Kykyviisari-kyselyn avulla vertaamalla eri osa-alueiden alkutilanteiden mittaustulosten keskiarvoja lopputilanteen keskiarvoihin. Tulosten vertailussa ovat mukana ainoastaan ne asiakkaat, jotka vastasivat Kykyviisari-kyselyyn sekä valmennuksen alussa että lopussa. Heitä oli elokuuhun 2021 mennessä 20 asiakasta, ja kulunut aika mittauskertojen välillä vaihteli 2,5 kuukaudesta 12 kuukauteen. Kykyviisarin alku- ja loppumittauksen tehneiden otos on huomattavan pieni verrattuna valmennusten todelliseen asiakasmäärään. Lopetuslomakkeiden täyttäneiden pienen määrään vaikutti Silta-Valmennusyhdistyksen osalta se, että toisin kuin aloituslomake, lopetuslomakkeen täyttäminen oli asiakkaan omalla vastuulla. Lopetuslomake saattoi unohtua tai sen täyttäminen tuntua tarpeettomalta, jos valmennus oli jo loppunut ja jatkopolku löytynyt. Pääkaupunkiseudun Kierrätyskeskuksen osalta puolestaan lopetuslomake täytettiin ryhmässä paperisena, jolloin tulosten tallentaminen sähköiseen järjestelmään jäi valmentajan vastuulle. Vastausten tallentaminen oli aikaa vievää ja saattoi näin ollen jäädä ajanpuutteen vuoksi tekemättä.

Huomattavan pienen otoksen vuoksi tuloksia ja havaintoja ei voida näin ollen pitää edustavina. Tulokset eivät ole yleistettävissä, eikä niiden perusteella voi tehdä

johtopäätöksiä valmennusten vaikutuksista asiakkaiden työ- ja toimintakykyyn. On kuitenkin kiinnostavaa tarkastella alku- ja loppumittausten muutoksia molempien mittausten tehneiden osalta, sillä ne antavat viitteitä heidän elämässään tapahtuneista muutoksista valmennusten aikana.

Kuviossa 4 nähdään muutokset hyvinvointi-osion eri osa-alueilla, mihin kuuluvat elämään tyytyväisyys, koettu terveys, koettu työ- ja toimintakyky sekä suhde työelämään. Kaikki edellä mainitut osa-alueet ovat yksittäisiä muuttujia. Koettua terveyttä sekä tyytyväisyyttä elämään on arvioitu asteikolla 1–5 ja työ- ja toimintakyytä sekä suhdetta työelämään on arvioitu asteikolla 0–10: mitä suurempi arvo on, sitä parempi tilanne on tarkasteltavien muuttujien kohdalla.



**Kuvio 4.** Kykyviisariin vastanneiden hyvinvointi valmennuksen alussa ja lopussa

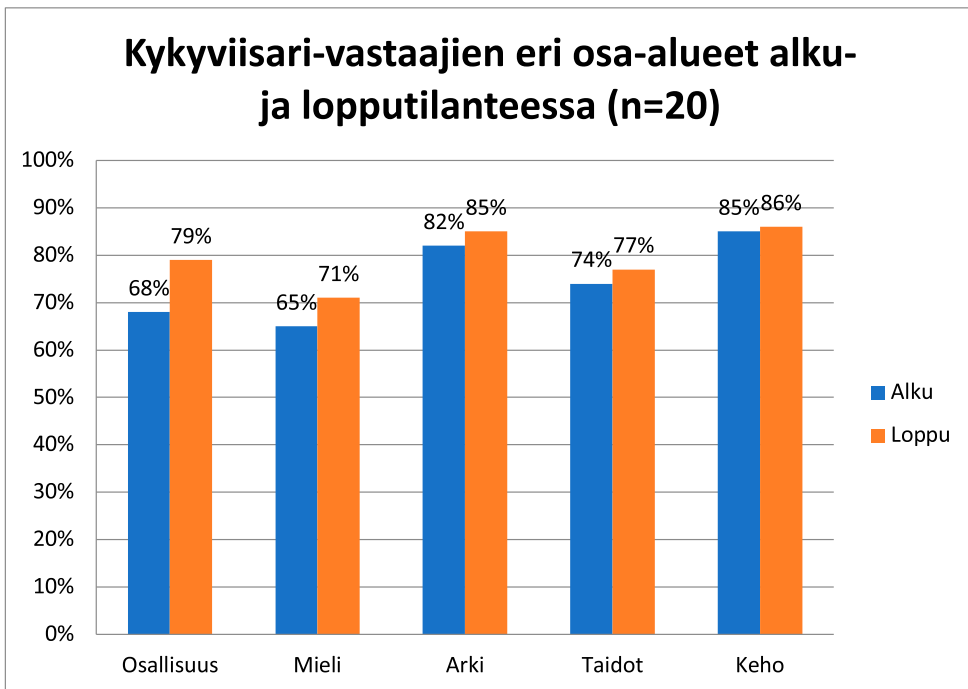
Kuviosta 4 nähdään, että kaikilla tarkasteltavilla hyvinvoinnin osa-alueilla voidaan havaita muutos parempaan seurantajakson aikana. Suurimmat muutokset tapahtuivat asiakkaiden suhteessa työelämään sekä tyytyväisyydessä elämään. Myös työkyky arvioitiin huomattavasti paremmaksi valmennusten lopussa kuin alussa. Työkyky koettiin mittauksen alussa toimintakyytä huonommaksi, lopputilanteessa puolestaan paremmaksi.

Kykyviisarissa osallisuutta, mieltä, taitoja, arkea ja kehoa käsittelevät osa-alueet sisältävät useita kysymyksiä, joille on rakennettu summamuuttujat. Kuviossa 5



nähdään näiden muuttujien prosenttiosuuksien muutokset. Mitä suurempi prosenttiosuus on, sitä parempi tilanne on tarkasteltavan muuttujan kohdalla. Kuviosta voidaan nähdä, että suurin muutos tapahtui osallisuuden kokemuksessa, joka nousi 11 prosenttia. Heikoimmaksi sekä alku- että lopputilanteessa arvioitiin mieli-osuus, mutta senkin osalta tapahtui seurantajakson aikana kohentumista kuusi prosenttia. Osa-alueet arki, taidot ja keho parantuivat vain muutamia prosentteja.

Muutokset alku- ja lopputilanteiden välillä ovat varsin positiivisia, sillä kaikilla osa-alueilla tapahtui muutosta parempaan suuntaan. Kun verrataan tuloksia Kykyviisari-sivustolle koottuihin ESR:n toimintalinja viiden hankkeissa mukana olevien vastaajien seurantamittausten keskiarvoihin (Kykyviisari, i. a.), voidaan Ilona-hankkeessa alku- ja loppumittauksiin osallistuneiden tuloksia pitää varsin hyvinä. Vertailuaineistossa esimerkiksi koetun terveyden keskiarvo on 3,4 ja koettu työkyky 6,3, kun Ilona-hankkeeseen osallistuneiden vastaavat keskiarvot olivat 4,1 ja 8,7. Myös koettu toimintakyky (8,4) arvioitiin huomattavasti korkeammalle tasolle kuin vertailuaineistossa (6,9).



Kuvio 5. Kykyviisariin vastanneiden eri osa-alueet valmennusten alussa ja lopussa

Osallisuus-osion tulokset ovat kiinnostavaa ottaa lähempään tarkasteluun, sillä osion prosenttiosuus nousi merkittävästi (11 prosenttia) seurantajakson aikana. Suurimmat muutokset tapahtuivat yhteiskuntaan kuulumisen kokemuksen sekä koetun yksinäisyyden kohdalla. Taulukossa 5 nähdään, että asiakkaiden yhteiskuntaan kuulumisen tunne vahvistui seurantajakson aikana. Alkumittauksessa reilusti yli puolet asiakkaista (65 %) vastasi ”jokseenkin eri mieltä” tai ”en osaa sanoa”, kun pyydettiin arvioimaan tunnetta yhteiskuntaan kuulumisesta. Loppumittauksessa vastaavien vastausten osuus oli 35 %. Alkumittauksessa täysin samaa mieltä oli vain 10 % vastaajista, kun loppumittauksessa vastaavan väitteen valitsi 50 % vastaajista.

Myös vastaajien yksinäisyyden tunne näytti vähentyneen seurantajakson aikana. Alkumittauksessa jatkuvasti tai melko usein itsensä yksinäiseksi tunsivat 25 % vastaajista, lopputilanteessa enää 15 % vastaajista. Lopputilanteessa 55 % vastaajista tunsivat yksinäisyyttä harvoin tai ei koskaan, alkutilanteessa puolestaan 40 % vastaajista.

**Taulukko 5. Kykyviisariin vastanneiden kokemus yksinäisyydestä ja yhteiskuntaan kuulumisesta valmennuksen alussa ja lopussa**

<b>Tunnen kuuluvani yhteiskuntaan</b>	<b>Alussa, n</b>	<b>%</b>	<b>Lopussa, n</b>	<b>%</b>
Täysin eri mieltä	0	0 %	0	
Jokseenkin eri mieltä	6	30 %	1	5 %
En osaa sanoa	7	35 %	5	25 %
Jokseenkin samaa mieltä	5	25 %	4	20 %
Täysin samaa mieltä	2	10 %	10	50 %
<b>Yhteensä</b>	<b>20</b>	<b>100 %</b>	<b>20</b>	<b>100 %</b>
<b>Tunnen itseni yksinäiseksi</b>				
Jatkuvasti	1	5 %	0	0 %
Melko usein	4	20 %	3	15 %
Joskus	7	35 %	6	30 %
Hyvin harvoin	7	35 %	6	30 %
En koskaan	1	5 %	5	25 %
<b>Yhteensä</b>	<b>20</b>	<b>100 %</b>	<b>20</b>	<b>100 %</b>

## **Pohdintaa valmennusten vaikuttavuudesta**

Ilona-hankkeessa järjestettyjen valmennusten tavoitteena oli edistää haastavassa työmarkkina-asetmassa olevien työllistymistä sekä vahvistaa valmennuksiin osallistuneiden työ- ja toimintakykyä. Jatkokolmujen sekä Kykyviisari-mittausten tulosten valossa voidaan sanoa, että valmennukset onnistuivat tavoitteissaan varsin hyvin. Kaksi kolmesta valmennuksen asiakkaasta oli ollut työttömänä yli vuoden ja yli puolella valmennuksiin osallistuneista oli myös pitkäaikainen fyysinen tai psyykinen sairaus, oire tai vamma. Näihin lähtökohtiin peilaten valmennusten päättäneiden asiakkaiden jatkokolmutilasto näyttää hyvältä. Kaiken kaikkiaan lähes kaksi kolmesta valmennuksen päättäneistä joko työllistyi tai jatkoi opintoihin valmennusten lopussa.

On kuitenkin hyvä huomioida, että työllisyystilastoon vaikuttavat muutkin asiat kuin valmennuksessa asiakkaan saama tuki, kuten vallitseva työmarkkinatilanne, valmennuksiin osallistuneiden osaaminen suhteessa työvoiman tarpeeseen sekä työnantajien asenteet. Toisaalta valmennusten ansioiden puolesta puhuu se, että keväällä 2020 alkaneesta koronapandemiasta johtuvat poikkeukselliset olosuhteet vaikeuttivat sekä valmennusten järjestämistä että yleistä työllisyystilannetta.

Lisäksi Kykyviisari-mittaukset antavat positiivisia viitteitä valmennusten vaikutuksista alku- ja loppumittauksen tehneiden asiakkaiden elämään. Jokainen mitattu osa-alue sai loppumittauksessa paremman tuloksen kuin valmennusten alussa. Erityisesti työkyky, suhde työelämään sekä yleisesti tyytyväisyys elämään näytti kohentuneen valmennusten aikana. Lisäksi asiakkaiden kokemus osallisuudesta parani huomattavasti, esimerkiksi yksinäisyyden tunteet vähenivät ja yhteiskuntaan kuuluvuuden tunne vahvistui. Tuloksista ei kuitenkaan voida suoraan päätellä, ovatko muutokset suoraan valmennusten toimenpiteiden aikaansaamia. Seurantajakson aikana asiakkaiden elämässä on voinut tapahtua valmennuksista riippumattomia asioita, ja edistysaskeleet ovat usein monen tekijän summa. On myös tärkeää huomioida, että otos oli pieni suhteessa valmennusten kokonaisasiakasmäärään, joten niiden perusteella ei voida tehdä yleistyksiä, eikä johtopäätöksiä valmennusten vaikuttavuudesta.

Kykyviisarin aloitus- ja lopetuslomakkeen täyttäneiden asiakkaiden kohdalla tulokset kuitenkin tuovat näkyviksi pienet edistysaskeleet ja antavat viitteitä valmennusten vaikutuksista heidän elämäänsä. Voidaan siis varovaisesti arvailla, että valmennuksilla oli positiivisia vaikutuksia, sillä asiakkaille teetettyjen kyselyjen tulokset ovat samansuuntaisia. Esimerkiksi Kierrätyskeskuksessa valmen-

nuksiin osallistuneille teetetyin kyselyn tulosten perusteella vastaajat kokivat, että valmennukset olivat edistäneet heidän työ- ja toimintakykyään (ks. Helinin artikkeli tässä julkaisussa).

Valmennusten arvioinnin tueksi toteutettiin myös yksi ryhmähaastattelu (n=4) sekä yksilöhaastatteluja (n=8) valmennuksiin osallistuneille asiakkaille. Haastatteluissa kartoitettiin asiakkaiden tyytyväisyyttä valmennuksiin sekä heidän kokemuksiinsa siitä, miten valmennukset olivat vaikuttaneet heidän työ- ja toimintakykyynsä sekä työllisyyteen. Lähes kaikkien haastateltavien mielestä valmennukset olivat edistäneet huomattavasti heidän työ- ja toimintakykyään sekä mahdollisuuksiinsa työllistyä. Monen kohdalla haastattelussa ilmeni, että valmennukset olivat parantaneet asiakkaan elämänlaatua myös yleisellä tasolla. Esimerkiksi valmentajan ja valmennusten antama kokonaisvaltainen tuki, päivärytmin kuntoon saaminen, työpaikan löytyminen ja työelämään pääsy olivat vaikuttaneet positiivisesti valmennuksiin osallistuneiden tyytyväisyyteen elämään. Ryhmässä tai työpaikalla toimiminen sekä valmentajan kannustus lisäsivät itsetuntoa ja uskoa omiin kykyihin. Melkein kaikki haastateltavat kertoivat saaneensa tukea kaikkiin tarpeisiin, mihin olivat apua tarvinneet. Lisäksi omien voimavarojen ja vahvuuksien tunnistaminen parani haastateltavien mielestä valmentajan tai ryhmän kanssa keskustellessa.

## **Onnistumisen avaimia**

Tuloksia tarkasteltaessa on aiheellista pysähtyä pohtimaan, mitkä ovat olleet Ilo-na-hankkeessa järjestettyjen valmennusten vahvuustekijöitä. Tässä yhteydessä on hyvä huomata, että kohtuullisen hyvä työllisyystulos johtuu osaltaan Pääkaupunkiseudun Kierrätyskeskuksen olemassa olevasta työllistämismallista, joten työllisyystilastoa ei voida yksinomaan pitää hankkeen tuloksena. Kierrätyskeskuksessa hyviin tuloksiin on osaltaan vaikuttanut myös hankkeessa kehitetty Ratas-malli, jossa on huomioitu avoimille työmarkkinoille työllistymisen avaintekijät (ks. Helinin artikkeli tässä julkaisussa). Mallin pohjalta osallistujia tuettiin avoimille työmarkkinoille siirtymisessä ja osaamisen kehittämisessä ryhmävalmennusten ja yritysyhteistyön avulla sekä tarpeen vaatiessa osallistujan tukena oli hankkeessa kehitetty suomen kielen oppimisympäristö.

Ryhmävalmennukset koostuivat työnhaku- ja työkykyryhmistä, joissa autettiin vahvistamaan työ- ja toimintakykyä sekä ohjattiin omien työnhakutaitojen kehittämisessä. Ryhmävalmennuksissa asiakkaiden yhteisöön kuuluvuuden tunne vahvistui, mikä lisäsi motivaatiota ja toiveikkuutta tulevaisuutta kohtaan. Valmentaja

oli tärkeässä asemassa mukana rakentamassa kannustavaa ja luottamuksellista ilmapiiriä, jotta osallistujat tunsivat olevansa tärkeitä ja saivat mahdollisuuden tunnistaa omia vahvuuksiaan. Valmentaja vahvisti myös osallistujien osallisuuden kokemusta, mikä saattoi vaikuttaa positiivisesti valmennettavan jatkopolkuihin ja omiin vaikuttamismahdollisuuksiin.

Yritysyhteistyön puitteissa järjestettiin etärekrytointitilaisuuksia, joissa osallistujille tarjottiin mahdollisuus luoda kontakteja eri alojen työnantajiin ja saada tietoa erilaisista avoimista tehtävistä. Näin valmennuksissa tuotiin työnantajat ja avoimet työpaikat lähemmäksi valmennettavaa jatkotyöllistymisen tukemiseksi. Maahanmuuttajataustaisille osallistujille kehitettiin Moodleen Kieliavain-kurssi, jonka avulla pystyi opiskelemaan työelämäsanaa myönteisessä ja kannustavassa ilmapiirissä jatkotyöllistymismahdollisuuksien parantamiseksi. (ks. Helinin ja Nousiaisen artikkelit tässä julkaisussa).

Silta-Valmennusyhdistyksen vahvuuksia puolestaan oli asiakkaiden yksilöllinen ja tavoitteellinen ohjaus. Valmennuksissa asiakkaan elämää kartoitettiin perusteellisesti, mikä auttoi asiakkaan voimavarojen tunnistamisessa. Näin voitiin paremmin selvittää tuen tarpeet ja askeleet kohti työelämää. Valmennusten kokonaisvaltainen, ratkaisukeskeinen lähestymistapa otti huomioon asiakkaan koko elämäntilanteen ja tuki asiakasta yksilöllisesti kohti työelämää. (ks. Kosusen artikkeli *Kokonaisvaltainen valmennus työotteena* tässä julkaisussa).

Silta-Valmennusyhdistyksellä on myös vahvuutena kohderyhmän vahva tuntemus ja moniammatillinen lähestymistapa asiakkaiden tilanteisiin, mikä vaatii eri sektoreiden välistä yhteistyötä, johon Silta-Valmennusyhdistyksellä on hyvät edellytykset. Lisäksi hankkeen aikana yhdistyksessä kehitetyt yritys- ja oppilasrekisteri sekä asiakkaiden jatkopolutukseen ja etuuksiin liittyvä materiaalipaketti auttavat sekä valmentajia että asiakkaita löytämään valmennuksiin osallistuneille osaamista vastaavaa työtä tai koulutusta. Hyviä tuloksia saatiin hankkeen aikana kehitetystä ryhmätyökokeilusta, jossa jatkopolut sosiaali- ja terveysalalle onnistuivat hyvin (ks. Kosusen artikkelit tässä julkaisussa).

Valmennukseen osallistuneiden asiakkaiden haastatteluista nousi esiin monia tekijöitä, jotka asiakkaiden näkökulmasta olivat olleet ratkaisevia tekijöitä valmennuksen onnistumisen ja työelämään siirtymisen kannalta. Molempien tahojen valmennusten osalta sekä valmentajien että asiakkaiden suunnalta vahvuustekijäksi tunnistettiin valmentajan antama yksilöllinen tuki ja kannustus asiakkaalle sekä yritysyhteistyö (ks. Helinin ja Kosusen artikkelit tässä julkaisussa). Usea haastateltava nosti haastattelun aikana esiin moneen kertaan sen, että valmentajan empaattinen ja ennakkoluuloton asenne oli suurin tekijä, mikä aut-

toi asiakasta eteenpäin. Se, että asiakas kohdattiin yksilönä ja hänen toiveitaan ja tarpeitaan kuultiin, jäi erityisesti mieleen valmennuksen onnistumisen avaimena. Se, että jatkopolku mietittiin tarkkaan asiakkaan toiveiden ja voimavarojen mukaan, kannusti haastateltavia ja loi toiveikkuutta työpaikan, työssä pysymisen ja yleensä tulevaisuuden suhteen.

Erityisesti Silta-Valmennusyhdistyksen asiakkaat painottivat heille olleen tärkeää myös se, että he tiesivät pystyvänsä ottamaan valmentajaan yhteyttä oman valmennusjakson loputtua tai palaamaan palveluun uudelleen, jos halusivat. Lisäksi kummankin tahon valmennusten asiakkaat pitivät todella tärkeänä sitä, että valmennukseen osallistuminen ei perustunut pakkoon tai sen keskeyttämisestä ei seurannut sanktiota tai etuuksien menetystä. Mahdollisuus kokeilla eri työpaikkoja ja lopettaa halutessaan, jos työ ei tuntunutkaan yhtään omalta, vähensi asiakkaiden stressiä ja tuki valmennuksessa pysymistä. Se, ettei valmentaja ollut viranomainen, auttoi luottamussuhteen muodostumisessa.

Haastateltavat toivat esiin myös sen, että valmentajien työpaikkakontaktit olivat ensiarvoisen tärkeitä työelämään siirtymisessä. Erityisesti jos työelämässä toimimisesta oli kauan aikaa, asiakkaista tuntui vaikealta lähteä etsimään työpaikkaa. Valmentajan työelämäkontaktit olivat usean asiakkaan mielestä ratkaiseva tekijä työn saannissa. Myös työnhakutaitojen kehittäminen sai kiitosta haastateltavilta.

Lisäksi useassa haastattelussa nousi ilmi, että erityisesti pitkään työttömänä olleiden osalta valmennuksissa oli tärkeää se, että pystyi kehittämään omia vuorovaikutustaitojaan. Ryhmässä toimiminen oli joillekin aluksi hankalaa, mutta ryhmäytymisen jälkeen nostanut itsetuntoa ja osallisuuden kokemuksia. Ryhmän vertaistuki auttoi eteenpäin. Lisäksi ylipäätään työelämään pääsy ja arkirytmien kuntoon saaminen oli monelle asiakkaalle tärkeä valmennusten anti. Toiveikkuus tulevaisuutta kohtaan nousi monen kohdalla.

Haastavassa työmarkkina-asemassa olevan henkilön työllistyminen on usein monen tekijän summa, mikä Ilona-hankkeessa järjestetyissä valmennuksissa pyrittiin ottamaan huomioon. Hankkeessa kehitettiin työllisyyden edistämiseen sekä työ- ja toimintakyvyn parantumiseen tähtäviä toimintatapoja innovatiivisella otteella kohderyhmän tuen tarpeet huomioiden. Valmennuksia korjattiin ja muutettiin hankkeen aikana tarvittaessa ja uusia käytäntöjä testattiin. Lisäksi kehitettiin yritys yhteistyötä, mikä auttoi tuomaan työpaikkoja ja työtä tarvitsevia lähemmäs toisiaan. Hankkeessa löydettiin monia hyviä käytäntöjä sekä avaintekijöitä asiakkaan siirtymisestä avoimille työmarkkinoille, minkä toivotaan olevan avuksi työllisyyttä edistävien palveluiden kehittämisessä.

## LÄHTEET

- Ala-Kauhaluoma, M., Kesä, M., Lehikoinen, T., Pitkänen, S., & Ylikojola, P. (2017). *Osatyökykyisistä osaavaa työvoimaa*. (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 42/2017). Työ- ja elinkeinoministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-252-1>
- Huhta, H., & Unkila, K. (2019). Kykyviisari aikuissosiaalityössä. Teoksessa M. Zechner (toim.) *Näkökulmia palvelutarpeen arviointiin* (s. 121–143). (Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja. B Raportteja ja selvityksiä 144). Seinäjoen ammattikorkeakoulu. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2019061320426>
- Kykyviisari. (i. a.). TL5-hankkeet – seurantaraportti. Saatavilla 29.4.2021 <https://sivusto.kykyviisari.fi/tietoa-kykyviisarista/tulokset/tl5-hankkeet-seurantaraportti/>
- Pikkusaari, S. (2012). *Työ(hön) valmennus on taitolaji*. Turenki: Kiipulasäätö.
- Pitkänen, L., Torkki, P., Tolkki, H., Valtakari, M., & Leskelä, R. L. (2020). Reittiopas vaikuttavuuteen: Vaikuttavuusperustainen ohjaus sote- ja työllisyyspalveluissa. (Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2020:1). Valtioneuvoston kanslia. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-820-5>
- Saikku, P. (2011) Pitkäaikaistyöttömien terveyspalvelut ja kuntoutus – tarkastelua siirtymätyömarkkinoiden kehikossa. *Yhteiskuntapolitiikka* 76 (1), 55–64.
- Saikku, P., & Hannikainen, K. (2019). Työttömien ja työllisten koettu työkyky ja toimeentulo. Teoksessa: L. Kestilä, & S. Karvonen (toim.), *Suomalaisten hyvinvointi 2018* (143–158). Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201902286584>
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. (2019). *Sosiaali- ja terveyspalvelujen yhdenvertaisuuden*
- Työterveyslaitos (i. a.-a) *Kykyviisari®-toimintamalli asiakastyössä ryhmätasolla*. Saatavilla 20.4.2021 <https://sivusto.kykyviisari.fi/toimintamalli/asiakastyossa-ryhmatasolla/>
- Työterveyslaitos (i. a.-b) *Kykyviisari kertoo vaikeassa työmarkkina-asemassa olevien toimintakyvystä*. Saatavilla 29.4.2021 <https://www.tyoelamatieto.fi/#/fi/articles/analysisKykyviisari>
- Unkila, K., & Lautala, K. (2021). *Vieraskynä: Työttömyyden taustalla kolmen kovan kimppa*. Uudenmaan TE-toimiston uutiskirje 1/2021. Uudenmaan TE-toimisto. Saatavilla 20.4.2021 <https://kehaemail.sst.fi/messages/view/6234/0/ada6ab475f019482169c3d2c8b70ee1e>
- Välityömarkkinatoimijoiden yhteistyöryhmä. (2019). *Välityömarkkinat ja tarvelähtöiset työllisyyspalvelut*. (SOSTEn julkaisuja 3/2019). Suomen sosiaali ja terveys. <https://www.soste.fi/valityomarkkinat-ja-tarvelahtoiset-tyollisyyspalvelut/>

OSA III

KOHTI YHTEISKUNNALLISTEN  
YRITYSTEN SUOMEN MALLIA



Tuija Oivo

# OSATYÖKYKYISTEN TYÖLLISTÄMISEEN LIITTYVIÄ KESKEISIÄ UUDISTUKSIA

## **Osatyökykyisten työllistäminen yhteiskunnallisena voimavarana**

**R**unebergin päivänä 5.2. vuonna 2019 Säätytalolla Helsingissä tehtiin jälleen historiaa, kun Suomen eduskuntaryhmät sitoutuivat edistämään osatyökykyisten asemaa tulevilla hallituskausilla. Eduskuntaryhmien yhteisen kannanoton mukaan:

- Eduskuntaryhmät sitoutuvat tulevina vuosina edistämään työikäisten työkykyä, ehkäisemään siirtymistä työttömyydestä pitkäaikaistyöttömyyteen ja lisäämään heikossa työmarkkina-asemassa olevien työelämäosallisuutta.
- Toimenpiteillä varmistetaan osatyökykyisten palvelutarpeen tunnistaminen, toimivat työkyvyn ja työllistämisen tuen palvelut sekä ihmislähtöiset palvelukokonaisuudet. Tuetaan ihmisten omaa motivoitumista ja sitoutumista.
- Käynnistetään valtakunnallinen ohjelma, joka kattaa työttömät ja työssä olevat työikäiset. Alueelliset erityisolosuhteet otetaan huomioon.
- Valmistellaan Suomen malli työelämäosallisuuden lisäämiseksi; yhteiskunnallisten yritysten strategia, hankinnoilla työllistämisen vauhditusohjelma sekä työnvälitys- ja rekrytointipalvelujen uudistus.
- Otetaan huomioon työkyvyn tukemisen näkökulma sosiaaliturvan kokonaisuudistuksessa. Tavoitteena yhtenäinen, oikeudenmukainen, kannustava ja työelämäosallisuutta tukeva etuus- ja palvelujärjestelmä.  
(Työ- ja elinkeinoministeriö, 2019).

Viisas isoäitini, Anna-mummo, muistutti minua aina, että ”jos on tahto, niin on tie”. Eduskuntaryhmien kannanotto yli hallituskausien ulottuvasta, pitkäjänteisestä osatyökykyisten työkykyohjelmasta on vahva tahdonilmaus, joka näkyy myös Sanna Marinin hallituksen ohjelmassa (Valtioneuvosto, 2019).

Työikäisestä väestöstä 1,9 miljoonalla henkilöllä (55 prosentilla) on jokin pitkäaikaissairaus tai vamma

Työhön tai työmahdollisuuksiin oman arvionsa mukaan sairaus tai vamma vaikuttaa 600 000 henkilön kohdalla. Heistä työssä on 400 000 ja työelämän ulkopuolella 200 000 henkilöä. Työelämän ulkopuolella olevista 65 000 haluaisi työskennellä ja arvioi myös olevansa kykeneviä tähän. (Tilastokeskus, 2011<sup>1</sup>).

Osatyökykyisten työllistymiseen liittyy iso hyödyntämätön potentiaali. Työeläkeyhtiö Ilmarisen laskelmien mukaan tämä potentiaali on noin 1,3 miljardia euroa vuodessa. (Laskelma ei huomioi työpanoksen synnyttämää arvonluontia tai maksamatta jääviä etuuksia.) (Ilmarinen, i.a.)

Työllisyysasteen nostaminen edellyttää osatyökykyisten työllistymistä nykyistä laajemmin. Työttömien työkykyä ei tueta riittävästi. Osa työttömistä on tilanteessa, jossa heidän työkykynsä, hoitonsa ja kuntoutuksensa palvelutarvetta ei ole tunnistettu, eikä selvitetty riittävän yksilöllisesti ja monialaisesti, eivätkä he siksi ole päässeet tarvitsemiinsa palveluihin ja oikean etuuden piiriin. Lisäksi osalle heikossa työmarkkina-asemassa olevista työttömistä kynnys työllistyä avoimille työmarkkinoille on liian korkea. Siksi tarvitaan toimia, joilla ehkäistään työikäisten syrjäytymistä työelämästä työkyvyttömyyden vuoksi, lisätään työttömien työkyvyn tukea sekä heikommassa asemassa olevien työikäisten mahdollisuuksia osallistua työelämäään. Työ- ja elinkeinoministeriön sekä sosiaali- ja terveysministeriön yhdessä luotsaama työkykyohjelma (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2021) onkin hyvässä vauhdissa. Työkykyohjelma perustui selvitykseen pitkäaikaistyöttömien ja osatyökykyisten henkilöiden palvelutarpeista ja niiden tunnistamisesta (Oivo & Kerätär, 2018).

Suuret palvelujärjestelmän muutokset, kuten sosiaali- ja terveystalouden siirto hyvinvointialueille sekä työllisyyspalvelujen siirto kunnille vaikuttavat myös osatyökykyisten palveluihin. Ne on otettava huomioon työkykyohjelman toimeenpanossa. Sosiaali- ja terveysministeriö onkin käynnistänyt toimenpideohjelman työkyvyn tuen palvelujen tuomiseksi osaksi tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskuksia. Lisäksi on käynnistetty 22 hanketta työkyvyn tuen ja tuetun työllistymisen menetelmien kehittämiseksi sosiaali- ja terveydenhuollossa. Hankkeet tekevät tiivistä yhteistyötä Tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskusohjelman, työllisyyden kuntakokeilujen, Kelan ja muiden sidosryhmien kanssa. Tärkeää on myös vahvistaa ammattilaisten ja asiantuntijoiden työkykyosaamista. Työkykykoordina-

---

<sup>1</sup> Toim. huom. Tilastokeskus alkaa kerätä uusia terveys- ja työkykytietoja vuonna 2021 ja julkaisee ne vuonna 2022 Työvoimatutkimuksen yhteydessä. <https://www.vates.fi/vates/artikkelit/faktaa-ja-tutkimusta/vammaisten-ja-osatyökykyisten-työllistymistilastoja-metsastamassa.html>

naattoreiden koulutusta laajennetaan edelleen. Lisäksi on tarkoitus käynnistää arviointitutkimus hankkeissa tehtyjen toimintojen vaikutuksista sekä palvelujen ja etuuksien yhteensovittamisesta. Sosiaaliturvauudistuksella on vahva kytkös työkykyohjelmaan. Sosiaaliturvauudistuksen tavoitteena on luoda nykyistä selkeämpi ja toimivampi järjestelmä, mikä mahdollistaa työnteon ja sosiaaliturvan yhteensovittamisen muuttuvissa elämäntilanteissa. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2021.)

Osallistavampien työmarkkinoiden vahvistamiseksi on työkykyohjelmassa tapahtumassa paljon. Elokuussa 2020 käynnistynyt hankinnoilla työllistymisen vauhditusohjelma tähtää siihen, että julkisilla hankinnoilla tuettaisiin entistä paremmin työllistymistä. Näin voidaan tukea osatyökykyisten tai pitkäaikaistyöttömien työhön pääsyä. Ohjelman tavoitteena on työmahdollisuuden löytyminen 3 000 henkilölle.

Julkisten hankintojen kokonaisarvo on vuosittain noin 35 miljardia euroa. Hallitusohjelman yhtenä tavoitteena on, että kaikkiin julkisiin hankintoihin asetetaan ehto sosiaalisesta työllistämisestä. Työ- ja elinkeinoministeriö vastaa vauhditusohjelman kokonaisuuden toimeenpanosta ja osallistuu valtakunnallisen koordinoinnin rahoittamiseen. Hankkeen toteuttaa Kuntaliitto.

Kuntiin levitetään toimintamallia, jossa toimijoina ovat hankintayksiköt, TE-toimistot, kuntien työllisyysyksiköt, kuntakokeilukunnat ja laaja yrityskehitys. Kuntien lisäksi huomioidaan muiden julkisten hankkijoiden mahdollisuudet käyttää toimintamallia. Voimassa oleva hankintalainsäädäntö mahdollistaa hankinnoilla työllistämisen toimintamallin käyttämisen. (Työ- ja elinkeinoministeriö, i.a.)

Hallitus on päättänyt puoliväliriihessään perustaa erityistehtäväyhtiö työnimi Välittäjä Oy:n, joka palkkaa osatyökykyisiä pidempikestoisiin työsuhteisiin. Yhtiölle asetetaan tavoitteeksi, että osa työntekijöistä työllistyy lopulta muun työnantajan palvelukseen avoimille työmarkkinoille.

Suomessa on noin 50 000–60 000 vähintään osittaiseen työskentelyyn kykenevää osatyökykyistä ja vammaista henkilöä, jotka haluaisivat tehdä työtä. Näistä noin puolella on työpaikka. Tällöin potentiaalinen kohdejoukko olisi noin 20 000–30 000. Hallituksen esitys uudeksi erityistehtäväyhtiöksi on tarkoitus antaa vuoden 2022 talousarvioesityksen yhteydessä. Yhtiötä on tarkoitus pääomittaa Suomen kestävä kasvun ohjelmasta 20 miljoonalla eurolla. Tämän lisäksi valtiontalouden kehyksistä varataan valtionavustuksena 10 miljoonaa euroa vuodessa. Työnimi Välittäjä Oy:n perustamisen työllisyysvaikutuksen arvioidaan olevan 1 000 lisätyöllistä. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2021a.)

Hallitus on myös päättänyt perustaa yhteiskunnallisten yritysten syntymistä ja kasvua tukevan asiantuntijayksikön. Verkostomaisesti toimiva osaamiskeskus rahoitetaan osin osatyökykyisten työkykyohjelmasta ja osin EU:n sosiaalirahaston varoin. Tavoitteena on, että osaamiskeskus voisi käynnistää toimintansa lokakuussa 2021.

Perustettava valtakunnallinen asiantuntijayksikkö on osaamiskeskus, jolla on yhteiskunnallisten yritysten erityisasiantuntemusta ja joka verkostoituu muiden toimijoiden kanssa edistämällä ja tukien eri tavoin yhteiskunnallisten yritysten käynnistymistä ja liiketoiminnan edellytyksiä kaikissa yritystoiminnan vaiheissa. Keskuksen ohjaus ja seuranta ovat työ- ja elinkeinoministeriön vastuulla.

Osaamiskeskuksen tehtävänä on mm. rakentaa yhteiskunnallisiin yrityksiin erikoistuneet valtakunnalliset neuvonta- ja ohjauspalvelut sekä kehittää toimenpiteitä, joiden avulla lisätään liiketoimintamallin tunnettuutta yritys- ja työllisyyspalveluissa työskentelevien asiantuntijoiden keskuudessa sekä oppilaitosten ja korkeakoulujen yrittäjäyyskasvatuksessa. Yrityshautomo- ja kiihdyttämötoimintaa vahvistetaan ja sosiaalisten innovaatioiden juurruttamista sekä levittämistä tuetaan. Tavoitteena on myös edistää julkisten hankintojen vaikuttavuusperusteisuutta, sosiaalisten kriteereiden käyttöä ja innovatiivisia menettelyjä sekä arvioida uusien rahoitusmallien tarve ja laajentamismahdollisuudet. Sekä osaamiskeskuksen tehtävät että yhteiskunnallinen yritys määritellään juuri valmistuneessa Suomen ensimmäisessä yhteiskunnallisten yritysten strategiassa. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2021b.)

Osatyökykyisten rekrytointipalvelujen uudelleenmuotoilu on käynnistetty kahdeksan TE-palvelupilotin avulla. Piloteilla pyritään vastaamaan neljään haasteeseen; osatyökykyisten asiakkaiden tunnistamiseen sekä heidän palvelutarpeidensa löytämiseen, työnantajapalveluiden sekä työnhakijapalveluiden yhteistyön tiivistämiseen, osatyökykyisten koulutuksen tarpeen tunnistamiseen sekä järjestöyhteistyön laajentamiseen ja vahvistamiseen. Järjestöjen erityisosaamista on tarkoitus käyttää paitsi kohderyhmän työllistämässä, myös kouluttamisessa, palveluiden suunnittelussa ja tuottamisessa. Palkkatuen enimmäismäärän nostaminen 70 prosenttiin tukee osaltaan osatyökykyisten työllistymistä. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2020.)

Osatyökykyisten työllistymisen tukeminen on vahvasti esillä myös globaalisti sekä EU-tasolla. Agenda 2030 asettaa tavoitteeksi sen, että kaikille taataan terveellisen elämän ja hyvinvoinnin toteutumisen edellytykset, avoin ja tasa-arvoinen koulutus sekä elinikäiset, jatkuvat oppimismahdollisuudet. Yhdenvertaisten oikeuksien toteutumista tavoitellaan Euroopan unionissa monin eri keinoin. Yksi

tapa on yhteisötalouden vahvistaminen, josta valmistellaan parhaillaan toimintasuunnitelmaa. (Euroopan komissio, 2021.)

Meillä on siis tahto ja olemme aivan hyvässä vauhdissa rakentamassa tietä osatyökykyisten ihmisten työllistymismahdollisuuksille. Innostusta ja motivaatio-takaan ei puutu. Nyt tarvitsemme ”yhteisöllistä volitiota” eli tahdonvoimaa ja sitkeyttä muutosten toimeenpanemiseksi.

## LÄHTEET

- Euroopan komissio. (4.3.2021). *Komission tiedonanto Euroopan parlamentille, neuvostolle, Euroopan talous- ja sosiaalikomitealle ja alueiden komitealle - Euroopan sosiaalisten oikeuksien pilaria koskeva toimintasuunnitelma* (COM(2021) 102 final). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/HTML/?uri=CELEX:52021DC0102&from=FI>
- Ilmarinen. (i.a.). *Sopivaa työtä kaikille*. Saatavilla 31.5.2021. <https://www.ilmarinen.fi/tietoa-ilmarisesta/ajankohtaista/sopivaa-tyota-kaikille/>
- Oivo, T., & Kerätär, R. (2018). *Osatyökykyisten reitit työllisyyteen – etuudet, palvelut, tukitoimet*. (Raportteja ja muistioita 43/2018). Sosiaali- ja terveysministeriö. <http://www.urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3997-4>
- Sosiaali- ja terveysministeriö. (8.1.2021). *Työkykyohjelma 2019-2023: Työkyvyn palvelut osaksi tulevaisuuden sote-keskusta*. <https://stm.fi/tyokykyohjelma>
- Tilastokeskus. (2011). *Työllisyys ja työkyky -tiedustelu*. Työvoimatutkimuksen yhteydessä.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. (16.12.2020). *TE-palvelustrategia. Valtion työvoima- ja yrityspalveluita koskeva palvelustrategia vuosille 2021–2023*. (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2020:58). <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-524-9>
- Työ- ja elinkeinoministeriö. (22.6.2021). *Suomeen luodaan uusi osatyökykyisiä työllistävä yhtiö – lakiesitys lausuntokierrokselle*. <https://tem.fi/-/suomeen-luodaan-uusi-osatyokykyisia-tyollistava-yhtio-lakiesitys-lausuntokierrokselle>
- Työ- ja elinkeinoministeriö. (5.2.2019). *Eduskuntaryhmät sitoutuivat edistämään osatyökykyisten asemaa tulevalla hallituskaudella*. <https://tem.fi/-/1271139/eduskuntaryhmat-sitoutuivat-edistamaan-osatyokykyisten-asemaa-tulevalla-hallituskaudella>
- Työ- ja elinkeinoministeriö. (i.a.). *Työkykyohjelman toimenpiteet työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonalalla*. Saatavilla 31.5.2021 <https://tem.fi/tyokykyohjelman-toimenpiteet-tem-n-hallinnonalalla>
- Valtioneuvosto. (10.12.2019). *Pääministeri Sanna Marinin hallituksen ohjelma 10.12.2019: Osallistava ja osaava Suomi – sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta*. (Valtioneuvoston julkaisuja 2019:31). <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-808-3>
- Yhteiskunnallisten yritysten työryhmä. (2021). *Yhteiskunnallisten yritysten strategia*. (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. 2021:41). [www.urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-884-4](http://www.urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-884-4)

Jukka Lindberg ja Harri Kostilainen

# EHDOTUS YHTEISKUNNALLISTEN YRITYSTEN SUOMEN MALLISTA

## **Inklusiivinen työllisyys yhteiskunnallisten yritysten toimintaympäristön kehittämisessä**

**A**rtikkelissa esitellään Ilona-hankkeessa kehitetty ehdotus työhön integroivien yhteiskunnallisten yritysten toimintamallista. Ehdotus vastaa hankkeen tavoitteeseen tuottaa rakenteellinen ratkaisu haasteellisessa työmarkkina-asetussa olevien osatyökykyisten henkilöiden työllistämiseen. Artikkelin alussa kuvataan lyhyesti toimintamallin kehittämistä koskevan työn lähtökohdat ja tavoitteet sekä toimintaympäristö ja siinä hankkeen aikana tapahtuneet muutokset. Tämän jälkeen kuvataan toimintamallin rakenne ja keskeisiä sen osa-alueisiin löytyneitä eurooppalaisia käytäntöjä. Lopussa kuvataan jokaiseen osa-alueeseen liittyvät ehdotukset perusteluineen. Ehdotukset ovat linjassa Suomen hallituksen 29.4.2021 hyväksymän yhteiskunnallisten yritysten strategian (Yhteiskunnallisten yritysten työryhmä, 2021) kanssa ja niitä on mahdollista hyödyntää strategian jalkauttamista tukevan toimintasuunnitelman laatimisessa.

## **Toimintamallin lähtökohdat, tavoitteet ja muuttuva toimintaympäristö**

Ilona-hankkeen tavoitteena oli mallintaa kustannustehokas, huolellisesti arvioitu, valtakunnallisesti käyttöön otettava, rakenteellinen ratkaisu haasteellisessa työmarkkina-asetussa olevien osatyökykyisten henkilöiden työllistämiseen. Tavoite asetettiin hanketta suunniteltaessa keväällä 2018 tilanteessa, jossa osatyökykyisten työllistäminen oli hyvin esillä valtakunnallisesti erityisesti Osatyökykyisille tie työelämään (OTE) -kärkihankkeen kautta (Mattila-Wiro & Tiainen, 2019). Samalla oltiin kuitenkin ajamassa alas vuonna 2004 voimaan tullut sosiaalisia yrityksiä koskeva lainsäädäntö ilman näkemystä korvaavasta toimintamallista (HE 93/2018, luonnos). Tässä tilanteessa työllistämässä tukea tarjoavat toimijat – välityömarkkinat – olivat pitkälti sivussa työllisyyspolitiikan keskiöstä. Samalla

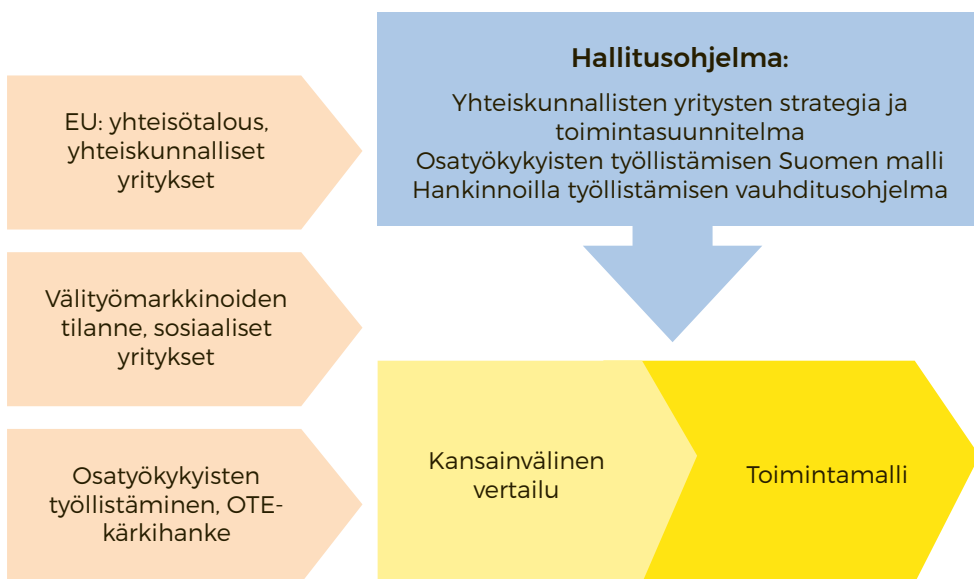
kuitenkin oli myös nähtävissä, että yhteisötalouden ja yhteiskunnallisten yritysten kehittämisen, ekologisesti ja sosiaalisesti kestäväällä kehityksellä ja työelämäintegraatiota tukevalla toiminnalla oli vahva tuki Euroopan unionissa. Keskeisimpänä Euroopan komission *Social business initiative*, joka tähtäsi yhteiskunnallisten yritysten toimintaympäristöjen parantamiseen. Uudelle toimintamallille, joka voisi samanaikaisesti korvata sosiaalisia yrityksiä koskevan lainsäädännön, toimia välityömarkkinoiden toiminnan kehittämisen moottorina ja nousta suureksi osaksi laajempaa, Suomessa noin kymmenen vuotta sitten lanseerattua yhteiskunnallisen yrittämisen toimintamallia (Laiho ym., 2011), näytti siis löytyvän sekä perusteita että hyödynnettävissä olevia kansainvälisiä esimerkkejä, hyviä käytäntöjä ja verkostoja.

Ilona-hanketta edelsi valmisteluhanke, jossa tehtiin esiselvitys (Salmi, 2018) Suomessa 2000-luvulla tehdyistä kokeiluista osatyökykyisten työllistämistä sekä sosiaalisesta yrittäjyydestä. Esiselvityksessä käsiteltiin myös Euroopan komission määrittelyä ja mallia sosiaalisten yritysten ekosysteemistä. Valmisteluhankkeessa tarkasteltiin alustavasti myös kansainvälisiä malleja. Silloisessa Suomen hallituksen hallitusohjelmassa ei ollut yhteiskunnallisista yrityksistä mainintaa, mutta *Osatyökykyisille tie työelämään* (OTE) -kärkihankkeessa (2016–2018) tähdättiin osatyökykyisten työllistymiseen avoimille työmarkkinoille (Mattila-Wirolahti & Tiainen, 2019).

Seuraavalla sivulla oleva Kuvio 1 havainnollistaa toimintamallin lähtökohdat ja muutoksia toimintaympäristössä. Kansainvälisen vertailun lähtökohtana olivat EU:n yhteisötaloutta ja yhteiskunnallisia yrityksiä koskevat aloitteet sekä kotimaassa välityömarkkinoiden tilanne, sosiaalisten yritysten lain lakkauttamisaiheet ja osatyökykyisten työllistämisen hallitusohjelman kirjaukset, erityisesti OTE-kärkihanke. Vuodesta 2019 alkaen hallitusohjelma on sisältänyt kirjaukset yhteiskunnallisten yritysten strategiasta ja toimintasuunnitelmasta, osatyökykyisten työllistämisen Suomen mallista sekä hankinnoilla työllistämisen vauhditusohjelmasta. Nämä ovat vaikuttaneet vertailun loppuunsaattamiseen ja toimintamallin muotoiluun. Ilona-hankkeen kokeiluissa, kehittämistyössä ja kansainvälisessä vertailussa kerättyä tietoa on välitetty aktiivisesti tukemaan hallitusohjelman tavoitteita. Hankkeen päättyessä Suomessa ollaan pidemmällä kuin mitä hanketta aloitettaessa arvioitiin ja hankkeen aikana syntyneistä ajatuksista sekä ehdotuksista on toteutettu jo yhteiskunnallisten yritysten strategia sekä päätetty osaamiskeskuksesta.

Yhteisötalous nähdään EU:ssa edelleen keskeisenä oikeudenmukaisen ja kestäväen kasvun tekijänä. Vuodet 2021–2026 kattava yhteisötaloutta koskeva EU:n

toimintasuunnitelma (European Commission, 2021) luo puitteet myös jäsenvaltioiden pyrkimyksille edistää yhteisötalouden organisaatioiden panosta. Tavoitteena on lisätä sosiaalisia investointeja ja tukea yhteisötalouden toimijoita toiminnan käynnistämässä, laajentamisessa, innovoinnissa ja työpaikkojen luomisessa.



Kuvio 1. Toimintamallin lähtökohdat ja muutoksia toimintaympäristössä

OTE-kärkihankkeen lopussa tehtiin selvitys osatyökykyisten henkilöiden reiteistä työelämään (Oivo & Kerätär, 2018). Selvityksen raportti sisälsi lukuisia konkreettisia ehdotuksia toimenpiteistä, joilla osatyökykyisten työllistymistä voitaisiin edistää. Yksi näistä ehdotuksista oli yhteiskunnallisten yritysten strategian laatiminen (emt., s. 94), joka sisältyi nykyisen Suomen hallituksen hallitusohjelmaan.

Yhteiskunnallisten yritysten strategiatyön tueksi työ- ja elinkeinoministeriö tilasi selvityksen. Selvitystyön tavoite oli laatia tilannekartoitus yhteiskunnallisista yrityksistä Suomessa ja tehdä ehdotuksia yhteiskunnallisten yritysten liiketoimimisedellytysten lisäämiseksi. Selvityksen ehdotuksia oli tarkoitus hyödyntää Suomen hallitusohjelmaan kuuluvan kansallisen yhteiskunnallisten yritysten strategian laatimisessa (Kostilainen, 2020). Ilona-hankkeessa tehtävässä mallinnuksessa hyödynnettiin selvityksen ehdotuksia keskittyen työhön integroivan yhteiskunnallisten yritysten toimintamallin ja ekosysteemin kannalta keskeisiin ehdotuksiin.

Euroopan komissio tilasi kattavan vertailevan tutkimuksen yhteiskunnallisten yritysten tilasta ja niitä tukevista ekosysteemeistä Euroopan eri valtioissa (Euro-



pean Commission, 2020a). Kattava tutkimus käsitti 36 maaraporttia, mukaan lukien Suomen maaraportin (European Commission, 2019a). Kattava vertaileva analyysin eri maiden yhteiskunnallisten yritysten tilanteista ja ekosysteemeistä sisältää toimenpide-ehdotuksia, joiden avulla yhteiskunnallisten yritysten toimintaedellytyksiä voitaisiin edistää. Työelämään integraatio on yksi keskeisimmistä yhteiskunnallisten yritysten tehtävistä kaikissa eurooppalaisissa maissa. Merkitävä osa yhteiskunnallisista yrityksistä toteuttaa yhteiskunnallista päämääräänsä kahta kautta: esimerkiksi edistämällä ympäristötavoitteita tai tuottamalla palveluja ja tukemalla heikossa asemassa olevia sekä samanaikaisesti tarjoamalla työtä ja työelämään johtavia palveluja osatyökykyisille henkilöille.

Ilona-hankkeen kansainvälisessä vertailussa keskityimme yhteiskunnallisten yritysten toimintamalleihin ja ekosysteemeihin, mitkä liittyivät työelämäintegraatioon sekä sen tukemiseen uudelleenikäytön ja hoivan toimialoilla. Ilona-hankkeen kansainvälisten mallien vertailussa tutustuimme edellä mainittuihin maaraportteihin, niistä tehtyyn vertailevaan analyysiin ja toimenpide-ehdotuksiin. Vertailun perustana olivat myös hankesuunnitelmaan sisältynyt kansainvälinen yhteistyö Belgiassa, Tanskassa ja Ruotsissa.

## **Toimintamallin rakenne ja kansainvälistä taustaa**

Seuraavaksi teemme jäsenystä Ilona-hankkeen tavoitteen mukaisesta työhön integroivien yhteiskunnallisten yritysten toimintamallista, mikä rakentuu useista eri tasoista. Kansainvälisiä esimerkkejä analysoimalla on päädytty siihen, että toimintamallissa otetaan kantaa seuraaviin ulottuvuuksiin:

- poliittinen ohjaus
- liiketoimintaosaamisen parantaminen, ohjaus- ja tukipalvelut
- rahoitusmallit
- merkit, sertifikaatit ja rekisteröinti
- yhteiskunnallisten yritysten verkostot
- tutkimus-, koulutus- ja innovaatiotoiminta

Ensimmäisessä vaiheessa tutustuimme eurooppalaisen vertailun maaraportteihin ja yhteenvedoanalyysiin. Teimme maista sekä niiden yhteiskunnallisten yritysten tilasta ja ekosysteemeistä alustavan klusterijaon seuraavasti:

1. Pohjoismaiden vahvan hyvinvointivaltion klusteri (Suomi, Ruotsi, Tanska, Norja, Islanti),

2. Baltian innovatiivisen muutoksen klusteri (Viro, Latvia, Liettua),
3. Keski-Euroopan korporatiivisen hyvinvointiyhteiskunnan klusteri (Hollanti, Belgia, Saksa, Luxemburg, Itävalta, Sveitsi), Brittein saarten markkinavetoisen hyvinvointiyhteiskunnan klusteri (Iso-Britannia, Irlanti), Etelä-Euroopan yhteisötalouden klusteri (Ranska, Espanja, Italia, Portugali, Kreikka, Malta, Kypros), Itä-Euroopan siirtymätalouksien klusteri (Tšekki, Slovakia, Unkari, Puola, Slovenia, Kroatia, Bulgaria, Romania, Montenegro, Pohjois-Makedonia, Serbia). Turkin jätimme klustereiden ulkopuolelle.

Rajataksemme tarkastelua keskityimme Pohjoismaiden klusterin tarkempaan analyysiin, kuitenkin huomioiden muiden klusterien Ilona-hankkeen toimintamallin kannalta sovellettavia ja relevantteja käytäntöjä sekä ideoita. Yhteiskuntajärjestelmien erot kasvavat siirryttäessä klusterista seuraavaan, jolloin käytäntöjen soveltaminen myös vaikeutuu. Seuraavaksi teemme yhteenvetoa toimintamallin osista ja klustereista tehtyjen havaintojen esimerkeistä.

#### Poliittinen ohjaus

Poliittiseen ohjaukseen katsomme kuuluvan yhteiskunnalliseen yritystoimintaan liittyvän lainsäädännön, työmarkkinapolitiikan, kansalliset strategiat ja yhteiskunnan osoittamat erityiset tukimuodot.

Yhteiskunnallisiin yrityksiin liittyvää lainsäädäntöä on Pohjoismaista Suomessa (L 1351/2003) ja Tanskassa (European Commission, 2019b). Kokemukset näissä maissa eivät puolla työhön integroivan yhteiskunnallisen yrittämisen edistämistä erityislainsäädännöllä. Kokemukset muissa Euroopan maissa (esim. Latvia, Slovakia), joissa on tehty lainsäädäntöä, viittaavat samaan suuntaan (European Commission, 2018; European Commission, 2020b). Tästä poikkea Italia, jossa lainsäädäntö on peräisin jo 1990-luvun alusta ja jossa malli keskittyy sosiaalisiin osuuskuntiin. Italian verohelpotuspohjainen tukijärjestelmä käytännössä edellyttää lainsäädäntöä. (European Commission, 2020c)

Yhteiskunnallisten yritysten strategia on julkaistu ennen Suomea ainakin Ruotsissa (Regeringskansliet, 2018) ja Skotlannissa (Scottish Government, 2016). Näiden maiden kokemukset osoittavat, että yhteiskunnallisten yritysten strategia on tärkeä poliittisen tahdon ilmaus. Strategia ja siihen liittyvät toimintasuunnitelmat ja ohjelmat sisältävät konkreettisia keinoja lisätä yhteiskunnallisten yritysten toimintaedellytyksiä (Scottish Government, 2021). Strategia yksinään ilman tehokasta toimeenpanoa ja riittäviä resursseja ei näytä tuottavan toivottuja tuloksia. Esimerkki toimivan mallin maasta on Skotlanti, jossa toimii yli 6 000 yhteis-

kunnallista yritystä erittäin kattavan osaamisverkoston tuella. Ruotsissa on juuri siirretty strategian toimeenpanossa konkreettisiin toimenpiteisiin muun muassa resursoimalla yhteiskunnallisten yritysten osaamiskeskusverkoston toimintaan. Strategian vaikutuksia on kuitenkin vielä liian aikaista arvioida.

Liiketoimintaosaamisen parantaminen sekä ohjaus- ja tukipalvelut Yhteiskunnallisille yrityksille suunnatut neuvonta- ja tukipalvelut voivat toteutua joko yleisiin palveluihin sisältyvän erityisen osaamisen ja / tai palvelun tai yhteiskunnallisiin yrityksiin keskittyneen palvelun kautta. Ensimmäisen vaihtoehdon etu on palvelujen helpompi järjestäminen, jälkimmäisessä vaihtoehdossa palvelun laadun varmistaminen on helpompaa. Tavoiteltava malli voisi olla näiden kahden hybridimäinen ja verkostopohjainen ratkaisu, jossa eri osaamisalueiden edustajat toimivat tiiviissä yhteistyössä.

Skotlannin Social Enterprise Academy (Social Enterprise Academy, i.a.) on luultavasti pisimmällä yhteiskunnalliseen yritystoimintaan liittyvien koulutusten järjestäjänä ja osaamisen kehittäjänä ja sillä on toimintaa myös 12 muussa maassa. Sen kattavaan koulutustarjontaan on osallistunut reilun 15 vuoden aikana yli 10 000 henkilöä. Lisäksi skotlantilaiset yliopistot tutkivat ja kouluttavat yhteiskunnalliseen yritystoimintaan liittyvissä akateemisissa ohjelmissa.

Ruotsissa Coompanion (Coompanion, i.a.) kokoaa yhteen osuustoiminnalliset ja yhteiskunnalliset yritykset sekä tarjoaa valtakunnallista ohjausta, neuvonta ja koulutusta yhteiskunnallisille yrityksille ja niitä perustaville. Työhön integroinnilla on merkittävä rooli. Toiminnan rahoituksesta puolet tulee valtiolta Tillväxtverketin kautta ja puolet jäseniltä ja erilaisista hankerahoituksista. Coompanion toimii läheisessä yhteistyössä paikallisten uusyrityskeskusten ja mikroluottorahastojen (mikrofond) kanssa. Viimeisen kahden vuoden ajan se on panostanut vahvasti johtamiskoulutukseen ASF Akademi -hankkeen kautta.

Belgialainen hankekumppani on kehittänyt osaamista toimialalta toiselle tapahtuvien työelämäsiirtymien tukeen yhteistyöverkoston ja hanketoiminnan kautta. Ilona-hankkeen osahankkeissa on kehitetty vastaavaa toimintaa yrityslähtöisen valmennuksen ja yritys-yhteistyön kautta, mitä esitellään laajasti teoksen toisessa osassa. Pääkaupunkiseudun Kierrätyskeskuksen osahanke on muun muassa tuottanut yritysten kanssa yhteisiä rekrytointitilaisuuksia. Silta-Valmennuksen osahankkeessa on kehitetty ryhmä- ja yksilövalmennuksia työelämätarvetta vastaavaksi yhdessä hoiva-alan yritysten kanssa.

## Rahoitusmalleja

Yhteiskunnallisen yrityksen rahoituksessa on käytettävissä pääsääntöisesti samat rahoitusinstrumentit kuin muillakin yrityksillä. Yhteiskunnallisen tehtävän takia on kuitenkin sekä tarpeellista että yhteiskunnan kannalta perusteltua järjestää myös kohdennettuja yhteiskunnallisille yrityksille suunnattuja rahoitusratkaisuja. Ratkaisu voidaan toteuttaa kolmella eri tavalla: 1) toiminnan käynnistämiseen ja kehittämiseen myönnettävä tuki; 2) tulosperusteinen tuki, kuten esimerkiksi avoimelle työmarkkinalle tapahtuvista siirtymistä maksettava palkkio; 3) lainan tai takauksen muodossa annettava tuki.

Tekemämme analyysin perusteella Euroopasta löytyy esimerkkejä ainakin viidestä mallista kannustaa yhteiskunnallisia yrityksiä: 1) verotukselliset kannustimet (esimerkiksi Italia, jossa sosiaalisia osuuskuntia kohdellaan verotuksessa erityisehdoin), 2) yhteiskunnan tarjoamat taloudelliset kannustimet, kuten siirtymäbonukset ja kohdennettu palkkatuki (Belgia), 3) julkisten hankintojen kohdentaminen ja työllistämisehdon soveltaminen hankintasopimusten ehdoissa (Hollanti, Ranska), 4) erilaiset vaikuttavuusinvestoimisen ja -sijoittamisen keinot (Iso-Britannia), ja 5) yhteisötalouden omat keskinäisen tuen rahoitusmallit, kuten mikrorahastot (Italia, Ruotsi).

Euroopan unioni pyrkii tukemaan yhteisötalouden ja yhteiskunnallisten yritysten kehittymistä. Päättyneellä rahoituskaudella rahoituksen instrumenttina toimi EaSI-ohjelma *The Employment and Social Innovation (EASI)* -ohjelma, joka alkaneella kaudella 2021–2027 sulautuu ESR+ -ohjelmaan. Alkaneella Euroopan Unionin rahoituksella uusia tuki-instrumentteja yhteiskunnallisille yrityksille luovat *The Employment and Social Innovation (EASI)* -ohjelma, ja sen *Social investment and skills window* -ohjelmat.

## Merkit, sertifikaatit ja rekisteröinti

Yhteiskunnallisen yrityksen merkki tai todistus kertoo, että yritys on perustettu yhteiskunnallista tarkoitusta varten; ne ovat keinoja lisätä toimintamallin tunnettavuutta ja uskottavuutta sekä määrittää ja ohjata yritysten toiminnan laatua. Merkki tai todistus voi olla ulkopuolisen tahon – kuten Suomalaisen Työn Liiton – tai yhteiskunnallisten yritysten oman yhteisön myöntämä. Useimmat merkit ovat kansallisia, mutta olemassa on myös kansainvälinen B Corp -sertifiointi. Merkki tai todistus voi kohdistua myös pelkästään työhön integroivan yhteiskunnallisen yrityksen malliin.

Valtiovallan taholta on myös mahdollisuus myöntää yhteiskunnallisten yritysten (tai rajatumminkin työhön integroivien toimijoiden) rekisteröinti. Rekisteröinti

on hyödyllinen vain, jos yhteiskunta myöntää kriteerit täyttävälle yhteiskunnallisille yrityksille erityisiä kannustimia.

Yhteiskunnallisen yrityksen merkki on käytössä jo useissa maissa ja merkien käyttö laajenee uusiin maihin. Esimerkkejä ovat Iso-Britanniassa käytettävä *Social enterprise mark* yhteiskunnallisille yrityksille ja Itävallan *Gütesiegel für soziale unternehmen* työhön integroiville yhteiskunnallisille yrityksille. Ruotsissa työhön integroivien yhteiskunnallisten yritysten kattojärjestö Skoopi on kehittänyt oman sertifiointimallin. Malli on Ruotsin standardointiviranomaisen *Svenska Institutet for Standarder (SIS)* tukema ja perustuu kolme kuukautta kestävään sertifiointiprosessiin.

Yhteiskunnallisten yritysten verkostot

Yhteiskunnallisten yritysten omat verkostot ovat tärkeässä asemassa erityisesti toiminnan laajentamisessa. Sekä yhteiskunnallisten yritysten että työhön integroivien yhteiskunnallisten yritysten verkostojen toiminnassa ja sen resursoinnissa toistuva haaste on ihanteellisen ratkaisun löytäminen verkostojäsenyyden houkuttelevuuden ja matalan kynnyksen sekä toiminnan vaikuttavuuden ja siihen tarvittavan resurssin ja rahoituksen välillä.

Skotlannissa on yhteiskunnallisten yritysten verkosto *Social Enterprise Network Scotland SENScot*. Jäsenyys on pienille yrityksille maksutonta. Ruotsissa ja Itävallassa on työhön integroivien yhteiskunnallisten yritysten omat verkostot. Virossa, Latviassa ja Tanskassa on aktiiviset yhteiskunnallisten yritysten verkostot, joissa työhön integroivilla yrityksillä on vahva asema.

Tutkimus-, koulutus- ja innovaatiotoiminta

Yksi keskeisimmistä yhteiskunnallisten yritysten haasteista on niiden liiketoiminnallisen osaamisen parantaminen, johtaminen, talous, myynti ja markkinointi, rahoitus, työkyvyn parantaminen sekä siirtymät. Lisäksi usein puuttuvat osaaminen sekä panostukset tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaan.

Tanskassa Roskilden yliopisto on järjestänyt yli 10 vuoden ajan käytännönläheistä yhteiskunnallisten yritysten johtamisen ja kehittämisen maisteriohjelmia.

Valtaosassa maita yhteiskunnallisten yritysten TKI-toiminta tapahtuu korkeakoulujen yhteistyöverkostoissa ja eri projekteissa, missä kehitetään ja tuotetaan innovatiivisia palveluja sekä kehitetään valmennusosaamista.

## **Toimintamalli osana yhteiskunnallista ja työllisyyspoliittista muutosta**

Työhön integroivien yhteiskunnallisten yritysten toimintamalli on osa laajempaa, yhteiskunnallisten yritysten kokonaisuuden kattavaa toimintamallia. Osatyökykyisten työllistymisedellytysten lisäämiseksi oleellista on yhteensovittaa ja rakentaa toisiaan täydentävät roolit työnimi Välittäjä Oy:n, erilaisten välityömarkkinoilla jo toimivien organisaatioiden ja työhön integroivien yhteiskunnallisten yritysten kesken.

Toimintamallin uusimpana elementtinä on Suomeen perustettava työnimi Välittäjä Oy, jonka tärkeimpänä tehtävänä on löytää ratkaisuja osatyökykyisten työllisyyden lisäämiseksi (Valtioneuvosto, 2021). Oleellista on, miten työnimi Välittäjä Oy onnistuu löytämään paikkansa tavoitteiden mukaisena osatyökykyisten työllistämisen edelläkävijänä ja samalla huomioimaan sekä vahvistamaan jo olemassa olevaa toimijaverkostoa osatyökykyisten työllisyyden edistämiseksi.

Ehdotamme seuraavia toimenpiteitä Suomeen rakennettavan yhteiskunnallisen yrittämisen toimintamallin sisällöksi erityisesti työhön integroivan toiminnan osalta:

1. Poliittinen ohjaus: yhteiskunnallisten yritysten strategian täsmentäminen työhön integroivan toiminnan osalta sekä jalkauttamista tukevan pitkäaikaisen ja tavoitteellisen toimintasuunnitelman toimeenpanon käynnistäminen työ- ja elinkeinoministeriön ohjaamassa verkostossa. Käytännössä tämän toteuttamisesta vastaa Suomen hallituksen jo tekemän päätöksen mukaisesti perustettava yhteiskunnallisten yritysten osaamiskeskus, jonka verkostossa tulee olla osaamista yhteiskunnallisesta yritystoiminnasta, yhteisötaloudesta, välityömarkkinatoiminnasta, rahoitusmalleista sekä tutkimus-, koulutus- ja innovaatioista ja jonka olisi tärkeä neuvotella myös yrittäjäjärjestöjen kanssa. Sosiaali- ja terveyspalvelut sekä uudelleenkäyttö on tunnistettu vahvasti kasvaviksi toimialueiksi, joilla on myös potentiaalia osatyökykyisten työllistämässä. Eri toimenpiteiden ja kannustimien yhteensovitettu kohdentaminen näille toimialueille ja työllistämistä edistävälle toiminnalle luo kasvumahdollisuuksia työhön integroiville yhteiskunnallisille yrityksille.
2. Liiketoimintaosaamisen parantaminen, ohjaus- ja tukirakenteet: verkostomaisen yhteiskunnallisten yritysten osaamiskeskuksen käynnistäminen tarjoamaan ohjausta, neuvontaa ja koulutusta yhteiskunnallisten yritysten elinkaaren eri vaiheisiin. Yhteiskunnallisten yritysten hautomojen roolin

vahvistaminen tukemaan uusien missiolähtöisten yhteiskunnallisten yritysten syntymistä ja kehittymistä. Tehtäväalueina voisivat olla ainakin liiketoimintaosaamisen kehittäminen, rahoitusmahdollisuuksien hahmottaminen ja löytäminen, sosiaalisten innovaatioiden tunnistaminen ja skaalaaminen, tutkimuksen ja tiedonkeruun koordinointi ja edistäminen, viestintä sekä työ- ja toimintakyvyn arvioinnin, valmennuksen ja ohjaustyön kehittämistä tukeva toiminta.

3. Rahoitukselliset ratkaisut: osaamiskeskuksessa tulee olla saatavilla neuvontapalveluja sopivien rahoitusinstrumenttien löytämiseksi ja hakuprosessien tueksi. Tehtävänä olisi myös uusien rahoitusmahdollisuuksien hahmottaminen ja löytäminen, kuten Euroopan unionin yhteiskunnallisille yrityksille suunnatut *InvestEU social investment and skills window* -rahoitusinstrumentit, vaikuttamisinvestoimisen ja -sijoittaminen sekä yhteiskunnallisten yritysten keskinäisen tuen rahoitusinstrumenttien kehittäminen, kuten mikroluottorahastot.

Yhteiskunnallisten yritysten osaamiskeskuksen tulee yhteistyössä Hankinta-Suomen sekä Kestävien ja innovatiivisten julkisten hankintojen verkostomaisen osaamiskeskus Keinon kanssa tukea hankinnoilla työllistämisen toimintamallin soveltamista ja käytön laajentamista.

Yhteiskunnallisten yritysten yhdenvertaiset mahdollisuudet saada Business Finlandin ja muiden julkisten yritysrahoitusta tarjoavien/myöntävien laitosten rahoituspalveluja tulee varmistaa. Mahdollisuudet kehittää erityisiä vaihtoehtoja yhteiskunnallisille yrityksille tulee selvittää.

Työhön integroivien yhteiskunnallisten yritysten asema tulee huomioida palkkatukiudistuksessa. Tämä voi tarkoittaa muun muassa kokonaisvaltaista ja ennakoivaa palkkatukirahoitusta kriteerit täyttävillä toimijoilla ja taloudellisia kannustimia avoimille työmarkkinoille tapahtuville siirtymille työpankkikokeilussa käytetyn työllistymisbonuksen kaltaisesti.

4. Nykyisen merkin tunnettuutta ja käyttöä tulee vahvistaa yhteistyöllä osaamiskeskuksen, Suomalaisen Työn Liiton, yhteiskunnallisten yritysten verkostojen ja ministeriön välillä.

Yhteiskunnallisen yrittämisen, inklusiivisen työllistämisen ja työllistymistä tukevien, kestävien julkisten hankintojen merkkien / standardien / sertifi kaattien välistä yhteisvaikutusta ja yhteisiä kehittämismahdollisuuksia pitää selvittää. Samalla kannattaa arvioida työhön integroivien yhteiskunnallisten yritysten oman merkin tai sertifi kaatin tarvetta ja soveltuvuutta.

5. Työhön integroivien yhteiskunnallisten yritysten verkoston luominen ja sen toimintaedellytysten vahvistumisen tukeminen. Toiminnan lähtökohtana tulee olla järjestelmällinen osatyökykyisten henkilöiden työllistymistä edistävien tuen tarpeiden tunnistaminen ja osallisuus. Verkosto mahdollistaa vertaiskontaktit ja -oppimisen sekä esimerkiksi kehittämis-, markkinointi- ja hankeyhteistyön. Tämä edellyttää riittävää resursointia toiminnan ylläpitämiseen ja kehittämiseen yhteistyössä osaamiskeskuksen kanssa. Jäsenmaksut voisi porrastaa Iso-Britannian mallin mukaisesti: tiettyyn liikevaihtoon saakka ilmainen ja myöhemmin porrastettu niin, ettei kustannus nouse jäsenyyden esteeksi.
6. Tutkimus-, koulutus- ja innovaatiotoiminta toimii vuorovaikutuksessa tutkijoiden ja tutkimustiedon käyttäjien sekä hyödyntäjien kesken. Tutkimus tuottaa monipuolista tietoa, myös tilastotietoa, yhteiskunnallisista yrityksistä ja ymmärrystä liiketoimintamallien vaikuttavuudesta. Ehdotetaan perustettavaksi yhteisötalouden ja yhteiskunnallisen yrittäjyyden professuuri.

Soveltavalla tutkimuksella tuotetaan ratkaisumalleja ja sosiaalisia innovaatioita yhteistyössä alan toimijoiden kanssa ja kehitetään opiskelijoiden valmiuksia ideoida, kokeilla ja käynnistää missiolähtöistä yhteiskunnallista yritystoimintaa hautomoissa. Korkeakoulut ja muut koulutuksen järjestäjät lisäävät opetusta yhteiskunnallisista yrityksistä. Ammattikorkeakoulut ja yliopistot huomioivat yhteiskunnalliset yritykset tutkimuksessa, henkilökuntarekrytoinneissa ja koulutusvastuidensa puitteissa koulutussisällöissä. Tavoitteena on, että Yhteiskunnallisten yritysten tutkimusverkosto FinSER-Nin asema vahvistuu osana osaamiskeskusta korkeakoulujen TKI-kumppanuusverkostojen ja yhteiskunnallisten yritysten soveltavan tutkimuksen hyödyntäjien kokoajana.



Taulukko 1 Työhön integroivan yhteiskunnallisen yrityksen toimintamalliehdotus

<b>1. Poliittinen ohjaus</b>		
<b>Ehdotus</b>	<b>Toteutustapa</b>	<b>Mallit</b>
Täsmennetään yhteiskunnallisten yritysten strategiaa ja toimintasuunnitelmaa työhön integroiville yhteiskunnallisille yrityksille.	Varmistetaan strategian ja toimintasuunnitelman toteutuminen antamalla ministeriön vahva ohjaus ja resursointi niiden verkostomaiselle jalkauttamiselle, jossa keskeisenä toimijana on yhteiskunnallisten yritysten osaamiskeskus. Erillistä lainsäädäntöä ei tarvita.  Luodaan edellytykset hyödyntää verkoston osaamista, joka kattaa yhteiskunnallisen yritystoiminnan, yhteisötalouden, välityömarkkinat, rahoitusmallit sekä tutkimus-, koulutus- ja innovaatiotoiminnot.  Kohdennetaan yhteensovitetusti toimenpiteet ja kannustimet uudelleenikäytön ja kierrätyksen sekä sosiaali- ja terveyspalvelujen toimialoille, joissa on tunnistettu merkittävää potentiaalia osatyökykyisten työllistämisessä.	Ruotsi, Skotlanti, Belgia
<b>2. Liiketoimintaosaamisen parantaminen, ohjaus- ja tukipalvelut</b>		
<b>Ehdotus</b>	<b>Toteutustapa</b>	<b>Mallit</b>
Rakennetaan osaamiskeskukseen ohjaus-, neuvonta-, hautomo- ja koulutuspalvelut työhön integroivien yhteiskunnallisten yritysten elinkaaren eri vaiheisiin.	Osaamiskeskukseen yhdistetään seuraavat keskeiset tehtäväalueet: liiketoimintaosaamisen kehittäminen, rahoitusmahdollisuuksien hahmottaminen ja löytäminen, sosiaalisten innovaatioiden tunnistaminen ja skaalaaminen, tutkimuksen ja tiedonkeruun koordinointi ja edistäminen, viestintä sekä työ- ja toimintakyvyn arvioinnin, valmennuksen ja ohjaustyön kehittämistä tukeva toiminta.	Ruotsi, Skotlanti
<b>3. Rahoitusmallit</b>		
<b>Ehdotus</b>	<b>Toteutustapa</b>	<b>Mallit</b>
Kootaan yhteiskunnallisille yrityksille sopivien rahoitusmahdollisuuksien ja -instrumenttien vahva osaaminen osaamiskeskukseen.  Luodaan neuvonta- ja tukipalvelut, jotka yhdistävät edellä mainitut ja työllistämisen tuen rahoitusmallit.	Kootaan osaamiskeskukseen osaamista ja tietoa saatavilla olevien yhteiskunnallisille yrityksille sopivista rahoitusinstrumenteista (EU:n ”InvestEU social investment and skills window”, vaikuttamisinvestoiminen, mikroluottorahastot). Varmistetaan, että osaamiskeskus pystyy tarjoamaan ohjausta kullekin yritykselle sopivien rahoitusvaihtoehtojen löytämiseksi ja hakuprosessien tueksi.  Varmistetaan yhteiskunnallisten yritysten yhdenvertaiset mahdollisuudet saada Business Finlandin ja muiden julkisten yritysrahoituslaitosten tarjoamia rahoituspalveluja. Selvitetään mahdollisuudet kehittää erityisiä vaihtoehtoja yhteiskunnallisille yrityksille.  Tuetaan osaamiskeskuksen, Hankinta-Suomen ja Hankinta-Keinon yhteistyönä hankinnoilla työllistämisen toimintamallin soveltamista ja käytön laajentamista.  Varmistetaan, että työhön integroivien yhteiskunnallisten yritysten asema huomioidaan palkkatukiudistuksessa (esim. kokonaisvaltaista ja ennakoivaa palkkatukirahoitusta kriteerit täyttävälle toimijoille ja / tai taloudellisia kannustimia avoimille työmarkkinoille tapahtuville siirtymille työpankkikokeilussa käytetyin työllistymisbonuksen kaltaisesti.)	EU, Iso-Britannia Ruotsi

4. Merkit, sertifikaatit ja rekisteröinti		
Ehdotus	Toteutustapa	Mallit
<p>Vahvistetaan Yhteiskunnallinen Yritys -merkin tunnettuutta.</p> <p>Selvitetään työhön integroiville yhteiskunnallisille yrityksille soveltuvan oman merkin tai sertifikaatin mahdollisuuksia.</p>	<p>Vahvistetaan nykyisen merkin tunnettuutta ja käyttöä yhteistyöllä osaamiskeskuksen, Suomalaisen Työn Liiton, yhteiskunnallisten yritysten verkostojen ja ministeriön välillä.</p> <p>Selvitetään yhteiskunnallisen yrittämisen, inklusiivisen työllistämisen ja työllistymistä tukevien, kestävien julkisten hankintojen merkkien / standardien / sertifikaattien välistä yhteisvaikutusta ja yhteisiä kehittämismahdollisuuksia. Selvitetään samalla työhön integroivien yhteiskunnallisten yritysten oman merkin tai sertifikaatin tarvetta ja soveltuvuutta.</p>	<p>Ruotsi, Iso-Britannia Itävalta</p>
5. Työhön integroivien yhteiskunnallisten yritysten verkostot		
Ehdotus	Toteutustapa	Mallit
<p>Rakennetaan työhön integroivien yhteiskunnallisten yritysten verkosto osaamiskeskuksen yhteyteen.</p>	<p>Varataan osaamiskeskukselle jo käynnistämisyksityyden vaiheessa riittävät resurssit verkoston toiminnan ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Toteutetaan verkoston toiminta niin, että se mahdollistaa vertaiskontaktit ja -oppimisen sekä esimerkiksi kehittämis-, markkinointi- ja hanke-yhteistyön. Mahdollistetaan verkostoon kuulumisen kaikille porrastamalla jäsenmaksut ja pitämällä jäsenyyden tiettyyn liikevaihtoon saakka ilmaisena.</p>	<p>Iso-Britannia Skotlanti, Ruotsi</p>
6. Tutkimus-, koulutus- ja innovaatiotoiminta		
Ehdotus	Toteutustapa	Mallit
<p>Vahvistetaan ja resursoidaan Yhteiskunnallisten yritysten tutkimusverkosto FinSERNiä.</p> <p>Lisätään yhteiskunnallisen yrittämisen opetusta ja tutkimusta korkeakouluissa.</p> <p>Perustetaan yhteisöalouden ja yhteiskunnallisen yrittäjyyden professuuri.</p>	<p>Vahvistetaan Yhteiskunnallisten yritysten tutkimusverkosto FinSERNiä osana osaamiskeskusta korkeakoulujen TKI-kumppanuusverkostojen ja yhteiskunnallisten yritysten soveltavan tutkimuksen hyödyntäjien kokoajana.</p> <p>Varmistetaan, että ammattikorkeakoulut ja yliopistot huomioivat yhteiskunnalliset yritykset tutkimuksessa, henkilökuntarekrytoinneissa ja koulutuksessa. Tuotetaan tutkimuksella monipuolista tietoa, myös tilastotietoa, yhteiskunnallisista yrityksistä ja ymmärrystä liiketoimintamallien vaikuttavuudesta. Tuotetaan soveltavalla tutkimuksella ratkaisumalleja ja sosiaalisia innovaatioita yhteistyössä alan toimijoiden kanssa ja kehitetään opiskelijoiden valmiuksia ideoita, kokeilla ja käynnistää missiolähtöistä yhteiskunnallista yritystoimintaa hautomoissa.</p>	<p>Tanska, Saksa, Viro</p>

Edellä olevaan Taulukkoon 1 on koottu ehdotukset Suomeen soveltuvalle työhön integroivan yhteiskunnallisen yrityksen toimintamallille. Ehdotukset tukeutuvat hyväksytyyn Suomen yhteiskunnallisten yritysten strategiaan. Toimeenpanossa keskeinen toimija on yhteiskunnallisten yritysten verkostomaisesti toimiva osaamiskeskus.

Euroopan sosiaalirahastolla on jatkossakin merkittävä rooli ja muilla eurooppalaisilla rahoitusinstrumenteilla tulisi olla kasvava rooli yhteiskunnallisten yritysten toimintaedellytysten parantamiselle Suomessa. Tähän luo puitteita ja mahdollisuuksia EU:n yhteisötaloutta koskeva toimintasuunnitelma, joka ulottuu vuoteen 2026 (European Commission, 2021).

## LÄHTEET

- Coompanion (i.a.). Saatavilla 3.8.2021 <https://coompanion.se/>
- European Commission. (2018). *Social enterprises and their ecosystems in Europe. Updated country report: Latvia*. Author: Lasma Licite. Luxembourg: Publications Office of the European Union. <https://op.europa.eu/s/sl1P>
- European Commission. (2019a). *Social enterprises and their ecosystems in Europe. Updated country report: Finland*. Author: Harri Kostilainen. Luxembourg: Publications Office of the European Union. <https://op.europa.eu/s/sl1O>
- European Commission. (2019b). *Social enterprises and their ecosystems in Europe. Updated country report: Denmark*. Authors: Lars Hulgård and Lisa Chodorkoff. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Available at <https://op.europa.eu/s/sl1L>
- European Commission. (2020a). *Social enterprises and their ecosystems in Europe. Comparative synthesis report*. Authors: Carlo Borzaga, Giulia Galera, Barbara Franchini, Stefania Chiomento, Rocío Nogales and Chiara Carini. Luxembourg: Publications Office of the European Union. <https://op.europa.eu/s/sjHA>
- European Commission. (2020b). *Social enterprises and their ecosystems in Europe. Updated country report: Slovakia*. Author: Zuzana Polačková. Luxembourg: Publications Office of the European Union. <https://op.europa.eu/s/sl1J>
- European Commission. (2020c). *Social enterprises and their ecosystems in Europe. Updated country report: Italy*. Author: Carlo Borzaga. Luxembourg: Publications Office of the European Union. <https://op.europa.eu/s/sjHH>
- European Commission. (1.3.2021). *A European Action Plan for Social Economy – an agenda to enhance social innovation* (Ares(2021)1543010) . [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/ALL/?uri=PI\\_COM:Ares\(2021\)1543010](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/ALL/?uri=PI_COM:Ares(2021)1543010)
- HE 93/2018. Hallituksen esitys eduskunnalle laeiksi julkisista rekrytointi- ja osaamispalveluista, alueiden kehittämisen ja kasvupalveluiden rahoittamisesta ja yksityisistä rekrytointipalveluista sekä eräiden niihin liittyvien lakien muuttamisesta [Luonnos 5.5.2017].
- Scottish Government. (2021). *Inclusive growth through social enterprise: Scotland's Social Enterprise Action Plan 2021-2024*. <https://www.gov.scot/publications/social-enterprise-action-plan/>
- Kostilainen, H. (2020). *Yhteiskunnalliset yritykset Suomessa*. (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2020:10). Työ- ja elinkeinoministeriö. <http://www.urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-497-6>

- Grönberg, V. & Kostilainen, H. (2012). *Sosiaalisten yritysten tila ja tulevaisuus: Yhteinen yritys -hanke : loppuraportti*. (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 12/2012). Työ- ja elinkeinoministeriö. <https://tem.fi/documents/1410877/3342347/Sosiaalisten+yritysten+tila+ja+tulevaisuus+12032012.pdf>
- Kostilainen, H., & Lindberg, J. (2021). *Inklusiivisen työllistymisen menestystekijöitä. Teoksessa J. Helminen (toim.), Strategia siivittämässä tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa – Diakonia-ammattikorkeakoulun TKI-toiminnan vuosikirja 6* (s. 163–174). (Diak Työelämä 21). Diakonia-ammattikorkeakoulu. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-493-376-6>
- L 1351/2003 Laki sosiaalisista yrityksistä 30.12.2003/1351 <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20031351>
- Laiho, U.-M., Grönberg, V., Hämäläinen, P., Stenman, J., & Tykkyläinen, S. (2011). *Yhteiskunnallisen yrityksen toimintamallin kehittäminen*. (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja Konserni 4/2011). Työ- ja elinkeinoministeriö. <https://tem.fi/documents/1410877/3346190/Yhteiskunnallisen+yrityksen+toimintamallin+kehitt%C3%A4minen+17022011.pdf>
- Mattila-Wiro, P., & Tiainen, R. (2019). *Kaikki mukaan työelämään: Osatyökykyisille tie työelämään (OTE) kärkihankkeen tuloksia ja suosituksia*. (Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2019:25). Sosiaali- ja terveysministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-4056-7>
- Oivo, T., & Kerätär, R. (2018). *Osatyökykyisten reitit työllisyyteen – etuudet, palvelut, tukitoimet*. (Raportteja ja muistioita 43/2018). Sosiaali- ja terveysministeriö. <http://www.urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3997-4>
- Regeringskansliet. (2018) *Regeringens strategi för sociala företag – ett hållbart samhälle genom socialt företagande och social innovation* (N2018/00710/FF). <https://www.regeringen.se/informationsmaterial/2018/02/regeringens-strategi-for-sociala-foretag--ett-hallbart-samhalle-genom-socialt-foretagande-och-social-innovation/>
- Salmi, E. (2018). *Ilona - sosiaalinen yrittäjyys väylänä mielekkääseen työhön*. Silta-Valmennusyhdistys ry. Saatavilla 3.8.2021 <https://www.siltavalmennus.fi/ilona-sosiaalinen-yrittajyys-vaylana-mielekkaaseen-tyohon/>
- Scottish Government. (2016). *Scotland's Social Enterprise Strategy 2016-2026*. Saatavilla 12.6.2021 <https://www.gov.scot/publications/scotlands-social-enterprise-strategy-2016-2026/>
- Social Enterprise Academy. (i.a.) *Home*. Saatavilla 3.8.2021 <https://www.socialenterprise.academy/scot/>
- Valtioneuvosto. (29.4.2021). *Hallitus päätti vaalikauden lopun linjauksista ja vuosien 2022–2025 julkisen talouden suunnitelmasta*. [Tiedote]. Liite 1. Hallituksen linjaukset puoliväli- ja kehysriihessä 29.4.2021. <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/hallitus-paatti-vaalikauden-lopun-linjauksista-ja-vuosien-2022-2025-julkisen-talouden-suunnitelmasta>
- Yhteiskunnallisten yritysten työryhmä. (2021). *Yhteiskunnallisten yritysten strategia*. (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2021:41). Työ- ja elinkeinoministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-884-4>

Kimmo Kumlander

# YHTEISKUNNALLISET YRITYKSET SUOMESSA 2030

## Maailman on vähän parempi paikka elää

**K**un katson ympärilleni vuonna 2030, tulee ensimmäisenä mieleen, että asiat ovat maailmassa taas aika paljon paremmin.

Vuonna 2030 elämme yhteiskunnassa, jossa toipuvan ilmaston lisäksi sosiaalinen tasa-arvo ja jakamaton, yhtäläinen ihmisarvo ovat yleisessä keskustelussa itsestäänselvyyksiä, joita ei tarvitse enää erikseen perustella kerta toisensa jälkeen, ryhmä ryhmältä, tilanne tilanteelta. Henkinen ilmapiiri tuntuu varsin kevyeltä, koska samalla mustavalkoinen arvoajattelu on vähentynyt merkittävästi. Keskusteluissa ei pysty valtaamaan tilaa raflaavilla lausumilla huonokäyttösisistä oppilaista, laiskoista työttömistä tai sosiaaliturvan varassa elävistä maahanmuuttajista, koska ymmärrämme mahdollisten ongelmien johtuvan yhteiskunnastamme ja sen tarpeesta luoda vielä uusia yhteiskunnallisia ratkaisuja kysymyksiin, jotka pohjimmiltaan kysyvät: miten saamme kaikki yhtäläisesti mukaan?

Myös yrityskenttä on suuressa murroksessa. Osakeyhtiölain kirjaus voiton tekemisestä omistajille käsitetään ennen kaikkea lisäarvon tuottamisena. Yrityksiä, jotka optimoivat saamaansa rahallista voittoa löytyy yhä, eikä ahneus ole katoamassa maailmasta mihinkään. Mutta tällaista liiketoimintamallia pidetään yleisesti kestävämmänä. Julkisessa keskustelussa painottuvat ympäristötietoisuus, kyky ja halu osallistua yhteiskunnallisten kysymysten ratkaisemiseen osana omaa toimintaansa, kyky nähdä maailma sekä sen flora ja fauna sekä kaikki ihmiset tärkeinä ja merkityksellisinä riippumatta siitä, kuinka suuri heidän kuluttajapainoarvonsa on tai kuinka lähellä se luonto on omaa takapihaa.

Tulevaisuuden muisteluni voi vaikuttaa naiivilta, mutta tämänkaltaisen muutoksen juurilla me olemme. Me kaikki. Pystymme toki vielä epäonnistumaankin siinä, eivätkä kaikki tiet kulje tietenkään suorana kohti kuvaamaani tulevaa. Vuosi 2030 voi siirtyä useita kertoja muutaman vuoden eteenpäin. Mutta yhtä kaikki uskon, että muutos on todellinen ja käynnissä oleva ja vie vääjäämättä meitä kohti entistä parempaa yhteistä yhteiskuntaa.

## **Säilyttävästä kehittäväksi**

Yksi keskeinen kaikessa muutoksessa on yhä raha. Sen luonne ja liikkeet kuitenkin muuttavat muotoaan. Kun pitkään on ollut vireillä kehitys, että rikkaimmat aina rikastuvat ja heidän osuutensa kaikesta omaisuudesta lisääntyy, uudet megatrendit kääntävät ja muuttavat rahavirtoja. Olisi liiallista väittää, että järjestelmä itsessään muuttuisi kymmenessä vuodessa. Mutta pystymme havaitsemaan merkittäviä muutoksia sekä julkisessa keskustelussa että niissä logiikoissa, joilla isoja yhteiskunnallisia kysymyksiä ratkaistaan.

Suomessa on ollut todella pitkään valtavirtaa ajattelua, että valtion ja kuntien tulee (itse eri tavoin) huolehtia siitä, että kaikki kansalaiset pääsevät mukaan ja jokaisella on vähintään tyydyttävät taloudelliset sekä sosiaaliset edellytykset elää hyvää elämää. Merkittävä osa tätä varmistamaan syntyneistä palveluista on myös julkisen sektorin itse tuottamia tai ainakin valtaosin rahoittamia. Yksi Suomen erityisyys on kolmannen sektorin vahva asema julkisen sektorin rinnalla yhteiskunnallisten ja sosiaalisten kysymysten ratkaisemisessa. Valtio ja kunnat ovat myös avokätisesti rahoittaneet tällaista toimintaa mm. rahapelivoitoista ja osin budjettirahoituksenakin. Kuten järjestöjen ja säätiöiden luonne jo itsessään, myös rahoituslogiikka on ollut ennen kaikkea säilyttävää: kun jollekin ryhmälle on kehitetty jokin ratkaisu tai palvelu, joka saa hyvää palautetta ja vie ryhmän hyvinvointia tai osallisuutta eteenpäin, sitä aletaan rahoittaa. Rahoitus pyritään pitämään ennakoitavana ja riittävän vakaana, jotta tämä ryhmä ja sen kaipaamansa ratkaisut saavat tarvitsemansa tuen.

On kannustettu kehittämään uusia toimintamuotoja ja ratkaisuja, mutta koska jaettavissa oleva rahamäärä on kasvanut hitaasti ja tällä hetkellä uhkaa jopa pudota merkittävästi tulevaisuudessa, ratkaisujen kehittämiseen on ollut tietoisia jarruja: yhtä yhteisöä on kannustettu kehittämään korkeintaan yhtä uutta ratkaisua kerrallaan ja ratkaisun tulisi mielellään olla sellainen, että se ei muuta aiempia ratkaisulogiikoita. Parhaana on pidetty sitä, että jonkun jo kehittämää ratkaisua levitetään vuosi kerrallaan uusiin toimintaympäristöihin, jotta olemassa olevat rahat saadaan parhaaseen mahdolliseen (jo validoituun) käyttöön ja riski kannattamattomista kokeiluista minimoituu.

Samaan aikaan mm. institutionaaliset tutkimus-, kehittämis- ja innovaatio-rahoittajat ovat vain harvoin nähneet sosiaaliset innovaatiot ylipäättään kiinnostavina. Myös yliopistot ja ammattikorkeakoulut ovat nähneet yhteiskunnalliset kysymykset yleensä sinällään kiinnostavina tutkimuskohteina, mutta eivät niinkään innovaatiopotentiaalinen alustana. Kiinnostaviakin innovaatioita on toki teh-

ty, esimerkiksi tekoälyyn keskittyviä ratkaisuja ihmisten hyvinvointipotentiaalin lunastamiseksi. Keskiössä ovat kuitenkin olleet nimenomaan luonnontieteelliset ratkaisut.

Yhteiskunta on alkanut kuitenkin keskustella myös palveluinnovaatioista, koska nähdään, että kansa vanhenee, huoltosuhde muuttuu epäedullisemmaksi ja yhä useampi ihminen tarvitsee tukea ja hoivaa hyvinvointiinsa. On käyty toisaalta mustavalkoista keskustelua leikkauslistoista, että nyt pitää tehdä arvovalintoja ja päättää, mihin palveluihin riittää raha. On luotu mitoituksia tärkeimpinä pidettyihin palveluihin, että ainakin täällä on sitten tarpeeksi käsipareja tekemässä kyseisiä palveluita. Mutta on herännyt myös keskustelua siitä, että asioita täytyy alkaa tehdä uusilla tavoilla. Että yksin kotonaan asuvan vanhuksen ainoan tuen ei välttämättä tarvitsekaan olla säännöllisesti kotona käyvä julkisen sektorin tai ostopalveluna hankittu kotipalvelu, vaan että voimme luoda esimerkiksi osallistavaa toimintaa, joka luo käyntien välissä sekä koettua hyvinvointia että ylläpitää toimintakykyä. Että yhteiskunnan normien vastaisesti käyttäytyvää nuorta ei tarvitse välttämättä eristää kaltaistensa joukkoon muusta yhteiskunnasta turvallisesti irralleen, vaan hänen osallisuuttaan, itsetuntemustaan ja oppimiskokemustaan voidaan rakentaa esimerkiksi muotoilemalla hänelle soveltuvaa koulutuspolkua. Ja että usein uudet ratkaisut ikaikaisiin kysymyksiin voivat tuottaa kerralla useita myönteisiä asioita pistemäisen vaikutuksen sijaan.

### **Rahan liikkeet muuttuvat**

Jos hyväksymme ajatuksen, että myös hyvinvointia voi synnyttää erilaisilla palveluilla (tässä ei ole merkityksellistä, kuka niitä tuottaa), löydämme myös todella merkittävän innovaatioalustan. Yhteiskunnallisten yritysten strategian yksi keskeinen tavoite on omissa ajatuksissani nimenomaan yhteiskunnallisten ja sosiaalisten kysymysten ratkaisemisen nostaminen keskustelun keskiöön. Siitä syntyy ratkaisuja, joita yhteiskunta ja me ihmiset tarvitsemme. Siitä syntyy uusia ajatuksia myös vanhojen kysymysten uudelleenmäärittelyyn ja uusien ratkaisujen etsimiseen.

Yhteiskunnallinen yritys jo määritelmällisesti haluaa ratkaista näitä kysymyksiä. Sen yhteisömuotoa ei ole rajoitettu, vaan yritys voi olla missiopohjainen startup, osuuskunta, pörssiyritys, perheyhtiö, säätiö, yhdistys tai jotakin muuta. Kun tunnistamme tarpeen ratkaista yhteiskunnallisia kysymyksiä (myös uusin vastauksin sekä vanhoihin että uusiin kysymyksiin), meillä on myös suuri potentiaali kehittää uusia ratkaisuja ja uutta liiketoimintaa. Samalla yhteiskunnallinen

yritys sitoutuu siihen, että sen tuottamaa voittoa käytetään yhteiskunnallisen hyvän lisäämiseen myös jatkossa.

Suomessa on historiallisista syistä jossakin määrin kavahdettu yhteiskunnallisten kysymysten, innovaatiotoiminnan ja liiketoiminnan yhdistämistä. Innovaatorahoituskentässä on kuitenkin jo alettu herätä siihen, että meidän kannattaa satsata rahaa suurten yhteiskunnallisten kysymysten ratkaisemiseen. Tämä on tietenkin välttämätöntä mm. julkisen talouden kestävyysvajees- ta käydyin keskustelun vuoksi. Vieläkin usein kuitenkin nähdään, että julkisen sektorin tehtävä on ottaa näistä parhaat käytännöt käyttöönsä ja esimerkiksi kilpailuttaa vain palvelun toteuttaminen julkisista hankinnoista annetun lain- säädännön mukaan. Ratkaisut on usein valmiiksi määrätty, eikä pyritäkään os- tamaan tuloksia vaan suoritteita, joiden toivotaan johtavan hyvään tulokseen. Ostetut suoritteet usein toisintavat suoraan julkisen sektorin itse toteuttamia palveluja.

On kuitenkin lähdetty myös kannustamaan aktiivisesti uudenlaiseen ajatte- luun. Esimerkiksi vaikuttavuusperusteisuus on tullut mukaan julkisia hankin- toja koskevaan keskusteluun. Toisaalta on alettu harjoitella suoraan vaikutusten ostamista (ja annettu tilaa myös uusille ratkaisuille), toisaalta on alettu yhdistää useiden yhteiskunnallisten kysymysten ratkaisua samalla kertaa (esimerkiksi inf- rahankkeisiin on liitetty luonto- ja työllistämisenäkökuilma). Oma osaamiskes- kuksensa tukee julkista sektoria uudenlaisen hankintaosaamisen kehittämisessä, ja samalla parhaimmillaan myös julkisen sektorin omat prosessit voivat kehittyä innovatiivisten hankintojen myötä saadun osaamisen kautta.

Myös yksityinen kuluttaja, niin kotitalouksien kuin yritystenkin osalta, on alkanut kiinnittää yhä enemmän huomiota päätöksissään siihen, minkälainen tarina tuotteen tai palvelun takana on: onko se kasvottoman tehtaän mahdollisim- man halvalla tekemä kertakäyttötuote vai lähikunnassa kaikki mukaan ottavan osuuskunnan luontoystävällisesti kokoama kestävä kehityksen kaaren huomioi- va tuote. Toki on raflaavaa antaa ääriesimerkkejä, mutta niin suurissa kuin pienis- sä päätöksissä osataan kysyä ympäristöllistä, sosiaalista, eettistä jne. kestävyyttä. Osalle yrityksistä ja kuluttajista nämä ovat yhä kaukaisia juhlapuheita, jotka näyt- täytyvät lähinnä viestintä- ja markkinointiosastojen hienoissa strategiaesitteissä. Kuitenkin on jo kehittynyt megatrendejä, joissa uudenlainen, kestävämpi ratkaisu tuttuun kysymykseen nostaa niin tuotteen itsensä kuin sen kehittäneen yhteisön kaikkien tietoisuuteen ja myös taloudelliseen arvostukseen.



## **Ratkaisuja yhteiskunnallisiin ja sosiaalisiin kysymyksiin**

Pohjimmiltaan kyseessä on varsin arkinen ilmiö: näemme päivittäin kysymyksiä, jotka tahtoisimme ratkaista. Lähdemme pohtimaan, keillä muilla olisi osaamista tehdä tässä jotakin uudella tavalla. Mitä olemassa oleva tutkimus tästä sanoo. Onko meidän mahdollista tehdä uudenlaisia yhdistelmiä vanhoista ratkaisuisista siten, että pystymme jo sillä ratkaisemaan kysymyksen uudella, aiempaa paremmalla tavalla?

Itse olen ollut parikymmentä vuotta kehittämässä uudenlaisia ratkaisuja työllistymiseen, oppimiseen ja kuntoutumiseen. Kohderyhmä on koko ajan muuttunut spesifimmäksi. Keskiössä ovat viime vuosina ollut ne ihmiset, jotka syystä tai toisesta tippuvat koulutuksen, työn ja osallisuuden ulkopuolelle. Joilla on kasaantuneita pulmia, mitkä vaikuttavat kumulatiivisesti koko elämään. Joiden oma ja läheisten hyvinvointi on akuutisti uhattuna ja usein jo kääntynyt merkittävän pahoinvoinnin puolelle.

Myös ratkaisut ovat olleet hyvin yksinkertaisia. Tärkein ajatus on ollut kääntää ajattelu. Yhteiskunta on lähtenyt siitä, että koska meidän ratkaisumme eivät sovellu näille ihmisille, meidän täytyy löytää se vika, mikä näissä ihmisissä on ja korjata se, jotta he voivat taas osallistua yhteiskuntaan. Ajattelun kääntäminen on itse asiassa tosi helppoa: mikä (usein aika pieni asia) meidän nykyisessä ratkaisusamme on sellaista, joka syrjäyttää tämän ihmisen pois palvelusta, koulutuksesta, työstä tai osallisuudesta. Järjestelmä pystyy muotoutumaan melko helpostikin ihmiselle soveltuvaksi, mutta ihmisen itsensä kohdalla kyseessä voi usein olla pysyvä ominaisuus, joka ei ole mikään vika, joka tulisi parantaa.

Parikymmenvuotisella matkallani en ole vielä tavannut yhtään ihmistä, joka ei haluaisi oppia, joka ei haluaisi olla osallinen jossakin tai joka haluaisi voida pahoin. Kukaan ei ole alkanut käyttää päihteitä tai käyttäytyä huonosti, koska se on häneen liittyvä ominaisuus. Kuljettava matka voi toki olla pitkä, mutta se lienee luonnollista, jos yhteiskunta on ensimmäiset parikymmentä vuotta ensin osoittanut henkilölle kaikin keinoin, miten vääränlainen, kelpaamaton ja sopimaton hän ihmisenä on.

Kysymykset ja ratkaisut voivat olla tosi arkisia ja pieniä, vaikkapa se suurenuslasi kaupan hyllyssä, jolla pystyy lukemaan pienellä painetut tekstit tuotteista. Tai todella suuria, kuten vankilan korvaaminen kuntoutumiskeskuksella, jossa rankaisemisen ja eristämisen sijaan rakennetaan itsetuntemusta, sosiaalista luottamusta, fyysistä ja psyykkistä toimintakykyä sekä itsenäisen elämän edellytyksiä henkilön omista lähtökohdista ja elämäntilanteesta käsin. Pohjimmiltaan yhteis-

kunnallisten yritysten tehtävä on kehittää ja tuottaa ratkaisuja, jotka auttavat ihmistä pienissä ja suurissa elämän kysymyksissä. Lisäksi tämä ratkaisu ja liiketoiminta luvataan tehdä yhteiskunnallisesti kestäväällä tavalla.

## **Skaalautuvuutta ja kansainvälisyyttä**

Kohtaan työssäni päivittäin kollegojani ja yhteistyökumppaneitamme eri maista ympäri maailmaa. He ovat hyvin laajasti kiinnostuneita Suomessa kehitetyistä ratkaisuista ja pitävät jo järjestelmäämme itseään sellaisena, että siitä voi oppia paljon. Toisaalta kohtaan paljon kollegoja, jotka joutuvat ratkaisemaan samoja kysymyksiä hyvin poikkeavissa oloissa, hyvin pienin resurssein ja ilman yhteiskunnan edes henkistä tukea toiminnalle.

Monet ihmisten arjen kysymyksiin kehitettävät ratkaisut ovat sellaisia, että niitä pystyy jatkokehittämään, skaalaamaan ja soveltamaan uusiin toimintaympäristöihin. Vaikka me olemme itse lähteneet kehittämään toimintaamme myös kansainvälisessä liiketoiminta- ja innovaatioympäristössä strategisesti vasta muutama vuosi sitten, on helppo nähdä miten suuri halu yhteiseen ratkaisujen kehittämiseen ja tuottamiseen on lähes kaikissa toimintaympäristöissä, mihin olemme lähteneet mukaan. Mukaan ei ole tarvittu mitään valtuuskuntia tai lähettäjiä, vaan yksinkertainen yhteinen halu ratkaista samoja kysymyksiä on riittänyt yhteiseksi nimittäjäksi.

Sosiaalisten ja yhteiskunnallisten kysymysten ratkaiseminen onkin merkittävä kasvualusta, millä kysyntä ja skaalautumismahdollisuudet ovat suuret. Sosiaaliset innovaatiot tarjoavat mahdollisuuden myös merkittävälle liiketoiminnalle koko ketjussa IPR-salkun kehittämisestä palvelutuotantoon. Suomi on vahva ja tunnettu sosiaalisten ratkaisujen kehittäjä, ja tätä mainetta meidän kannattaa hyödyntää aktiivisesti tulevaisuuden liiketoimintaratkaisujen kehittämisessä. On tärkeää kehittää jatkossakin puhdasta luontoa, hyviä elintarvikkeita, kestäviä teknisiä innovaatioita jne. Mutta niiden rinnalle kannattaa ja tulee nostaa tasavertaisina sosiaalisten innovaatioiden kehittäminen ja niiden pohjalle rakentuva yhteiskunnallinen liiketoiminta. Tämän tulee näkyä myös innovaatorahoittajien ja muiden institutionaalisten toimijoiden ratkaisuisissa. Tähän yhteiskunnallisten yritysten strategia on yksi tärkeä työväline.

## **Irti epäonnistumisen pelosta**

Yksi keskeinen syy (oman kokemuksen mukaan), miksi sosiaaliset innovaatiot ja yhteiskunnallinen yritystoiminta ei ole vielä päässyt Suomessa sellaiseen asemaan, johon se kuuluu, on suuri pelkomme siitä, että epäonnistumme.

Kun olemme kehittäneet esimerkiksi ratkaisuja vankien yhteiskuntaan paluuseen tai koulutuksen ulkopuolelle pudonneen kouluttamiseen, ovat varsin vaikutusvaltaisetkin tahot esittäneet kysymyksiä siitä, kannattaako tällaista toimintaa ylipäättään tehdä, koska kokemusten mukaan uuden ratkaisun jälkeenkin osa jää edelleen ulkopuoliseksi. Myös kustannushyötyjä on haluttu kyseenalaistaa. Eräs suuren kaupungin sosiaalipalveluista vastaava virkahenkilö esitti, että päihdeaddiktiosta irti pääsemiseen ei kannata satsata ainakaan julkista rahaa, koska hänen kokemuksensa mukaan yhtään päihteiden käyttäjille tarkoitettua asuntolaa tai kuntoutusyksikköä ei kuitenkaan lakkauteta ja niiden kustannukset säilyvät uusista ratkaisuista huolimatta ennallaan.

On totta, että aina tulee olemaan ihmisiä, jotka tekevät kuntoutuksen jälkeen uuden rikoksen. Aina tulee olemaan ihmisiä, jotka alkavat pitkän päiheteettömyyden jälkeen taas käyttää päihteitä. Myöskään koulukiusaaminen, epäterveellisen ruoan syöminen tai köyhyys eivät poistu kokonaan, vaikka kehitämme niihin yhä parempia ratkaisuja. Joissakin tapauksissa epäonnistumme myös jatkossa. Joissakin tapauksissa myös kehittämämme ratkaisu, johon olemme satsanneet paljon rahaa ja työtä, osoittautuukin heikommaksi kuin aiemmat ratkaisut. Mutta myös tämä on ihan normaalia arkea ja liiketoimintalogiikkaa. Jokainen tuote ei onnistu, ja joskus onnistunutkaan tuote ei pääse markkinoille toimintaympäristöstä johtuvista syistä. Se ei kuitenkaan saa tarkoittaa, että lopetamme etsimästä uusia, entistä parempia ratkaisuja yhteiskunnallisiin ja sosiaalisiin kysymyksiin. Ja kuten niin usein elämässä muutenkin, ainakin omalla kohdallamme on käynyt niin, että olemme oppineet myös epäonnistumisista paljon. Ne ovat usein toimineet pontimina uudenlaisen ratkaisun kehittämiseksi. Sivupolkuja ja harhapolkuja kannattaa tiettyyn pisteeseen saakka välttää, mutta usein ne myös tarjoavat aivan uusia, luovuutta rikastavia mahdollisuuksia.

Joskus vielä kuulee väitteen, että ei yhteiskunta voi kokeilla ihmisillä ja siksi uusia ratkaisuja pitää kehittää hyvin rauhallisesti ja varovaisesti. Tiettyyn pisteeseen saakka tämä tuleekin ottaa huomioon, kun ratkaisuja suunnitellaan ja kehitetään; ihminen tulee ottaa huomioon. Mutta tuntuu naiivilta sanoa, että olisi väärin yrittää kehittää ratkaisuja, joilla ihminen voisi esimerkiksi päästä taas mu-

kaan yhteiskuntaan tilanteessa, jossa yhteiskunta on hänet syrjäyttänyt ulkopuolelleen omalla vuosia tai jopa vuosikymmeniä kestäneellä toiminnallaan.

Suurin osa ratkottavista kysymyksistä on lisäksi varsin arkisia. Niissä epäonnistuminen ei johda ketään vaikeuksiin. Meidän täytyy oppia se, että kuten kaikessa muussakin kehittämisessä ja liiketoiminnassa, myös yhteiskunnallinen yritys voi ja saa epäonnistua, eikä siitä kannata vetää muuta johtopäätöstä kuin että samat lainalaisuudet koskevat myös yhteiskunnallisten kysymysten ratkaisua kuin ympäröivää maailmaamme yleensä.

## **Lopuksi**

Aika kuluu niin nopeasti, että vuosi 2030 on täällä ihan pian.

Olen kuitenkin varma, että yhteiskunnallisilla yrityksillä on silloin sekä Suomessa että Euroopassa laajemminkin merkittävästi nykyistä tunnetumpi ja merkittävämpi asema – ja että se on jo johtanut siihen, että osaamme laajemminkin yhteiskunnassa ajatella olemassa olevia toimintatapoja uudelleen ja uskaltaa lähteä kehittämään uusia ratkaisuja myös aiemmin ratkaistuihin kysymyksiin.

Uskon myös vahvasti siihen, että julkinen keskustelu tulee yhä enemmän painottamaan yhteiskunnallista ja sosiaalista kestävyyttä liiketoimintaratkaisuisissa, mikä tulee johtamaan vähän kerrallaan voimistuvaan lumipalloilmiöön. Siinä missä ilmastokestävyys on tämän hetken megatrendi, jolle vain harva kehtaa tai voi enää naureskella, sosiaalinen kestävyys tulee olemaan sitä lähitulevaisuudessa. Se tulee vaikuttamaan myös ihmisten ja yhteisöjen ostokäyttäytymiseen.

Paljon työtäkin on tehtävänä: meidän tulee vakuuttaa tutkimus- ja kehittämissorganisaatiot, institutionaaliset rahoittajat – ja myös usein itsemme – siitä, että yhteiskunnallisia ja sosiaalisia ongelmia kannattaa oikeasti ratkaista. Että niistä syntyy kestäviä innovaatioita ja kestävää liiketoimintaa. Ja että epäonnistuminenkin on ihan jees ja voimme oppia myös siitä.

Vuonna 2030 on jo kasvava trendi, että kaikkien nykyaikaisten organisaatioiden tulee osoittaa toimintansa sosiaalinen kestävyys. Eikä kulu aikaakaan, kun tuntuu jopa vähän nololta, jos organisaatio ei tavalla tai toisella kuulu jengisiin. Parasta on se, että ihan jokainen organisaatio voi kehittää omaa toimintaansa varsin helposti siten, että se vastaa tähän huutoon. Suomessa on vastikään julkaistu strategia ja päätetty käynnistää osaamiskeskus, joka auttaa tämän lumipallon liikkeelle laittamisessa. Loppu on sitten kiinni sinusta ja minusta.

## KIRJOITTAJAT

**Sanna Fagerlund** työskentelee Pääkaupunkiseudun Kierrätyskeskus Oy:ssä henkilöstön kehittämispäällikkönä. Ilona-hankkeessa Fagerlund on vastannut Kierrätyskeskuksen osatoteutuksen suunnittelusta ja kirjoittamisesta. Hän on edistänyt Ilona-hankkeessa Kierrätyskeskuksen työllistävän palvelumallin kehitystyötä yhteistyössä muiden asiantuntijoiden kanssa yli organisaatorajojen.

**Kirsi Helin** on työkykykoordinaattorin koulutuksen saanut työhönvalmentaja, joka kehitti Ilona-hankkeessa kokonaisvaltaiseen toimintakyvyn edistämiseen ja osallisuuden kokemuksen lisäämiseen tähtäävän Ratas-mallin.

**Harri Kostilainen** toimii tutkijana Diakissa ja on toteuttanut muun muassa työ- ja elinkeinoministeriön tilaaman taustaselvityksen yhteiskunnallisten yritysten tilasta. Hän on myös toiminut asiantuntijana yhteiskunnallista yrittäjyyttä valmisteleivassa työryhmässä.

**Marjo Kosunen** on toiminut Ilona-hankkeen valmentajana ja on Silta-Valmennusyhdistyksen työpajojen vastaava valmentaja. Kosunen kehitti Ilona-hankkeessa erityisesti ryhmässä toteutettavan työkokeilun mallia.

**Kimmo Kumlander** on Silta-Valmennusyhdistyksen toimitusjohtaja ja yksi Ilona-hankkeen idean alullepanijoista. Kumlander on toiminut asiantuntijana yhteiskunnallista yrittäjyyttä valmisteleivassa työryhmässä ja on työnimi Välittäjä Oy:n perustamishankkeen ohjausryhmän jäsen.

**Jukka Lindberg** toimii Vatesissa kehittämispäällikkönä. Ilona-hankkeessa Lindberg kartoitti yhteiskunnallista yrittäjyyttä Suomessa ja Euroopassa. Lindberg tuotti hankkeessa myös materiaalia yhteiskunnallista päätöksentekoa varten, mm. tukemaan yhteiskunnallisten yritysten strategian luomista. Lindberg koordinoi välityömarkkinatoimijoiden yhteistyöryhmää ja hän on osallistunut aktiivisesti Suomen välityömarkkinamallin kehitysprosessin eri vaiheisiin.

**Mia Nousiainen** toimi Ilona-hankkeessa työhönvalmentajana ja kouluttautui hankkeen aikana yritysneuvojaksi. Nousiainen verkostoitui eri alojen yritysten, yhdistysten ja oppilaitosten kanssa, sekä kehitti ja toteutti osallistujien jatkotyöllistymistä vahvistavan yritysysteistyön mallin Pääkaupunkiseudun Kierrätyskeskuksessa.

**Tuija Oivo** toimii työ- ja elinkeinoministeriössä työmarkkinaneuvoksena. Hänen johdollaan valmisteltiin yhteiskunnallisten yritysten strategia. Ilona-hankkeessa Oivo toimi ohjausryhmän puheenjohtajana.

**Eeva Salmi** toimii Silta-Valmennusyhdistyksessä ja Valo-Valmennusyhdistyksessä johtajana ja työskentelee muun muassa osatyökykyisten työllistämiseen liittyvien palvelujen kokonaisuuden rakentamisen ja johtamisen parissa. Salmi toimi Ilona-hankkeessa projektipäällikkönä.

**Johanna Vihtari** työskentelee Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksella projektisuunnittelijana Yhdenvertaisuus-yksikössä. Ilona-hankkeessa Vihtari vastasi hankkeen arvioinnista. Vihtari koordinoi Kykyviisari-arviointityökalun käyttöä hankkeessa sekä suoritti valmennuksiin osallistuneiden asiakkaiden työ- ja toimintakyvyn arvioinnin.

## **DIAK TYÖELÄMÄ**

**DIAK TYÖELÄMÄ** -sarjassa julkaistaan tutkimus- ja kehittämisraportteja sekä opinnäytetöitä, jotka ovat tuottaneet innovatiivisia ja merkittäviä työelämää kehittäviä tuloksia. Sarjaan voivat tarjota julkaisuja Diakonia-ammattikorkeakoulun työntekijät, opinnäytetyöntekijät ja ulkopuoliset kirjoittajat.

Diak Työelämä 1: Koski Arja & Vogt Ilse (toim.) 2015. Osallistavaa kehittämistä asumisyksikössä. Asukkaat ja työntekijät kehittäjinä.

Diak Työelämä 2: Arja Koski & Eila Jantunen (toim.) 2016. Työnohjaus – välttämätön hyvä ammattikorkeakoulussa

Diak Työelämä 3: Jari Helminen (toim.) 2016. Työelämälähtöistä ammattikorkeakoulupedagogiikkaa rakentamassa.

Diak Työelämä 4: Sami Kivelä & Hanna Huovila & Anitta Juntunen & Antti Peltari & Kaisu Laasonen (eds.) 2016. Towards Global and Sustainable Higher Education. The GLORE Project Fostering North-South Partnerships in Finnish Universities of Applied Sciences.

Diak Työelämä 5: Aija Kettunen, Päivi Vuokila-Oikkonen & Anne Määttä (toim.) 2016 Hyvinvointipalvelut toimiviksi

Diak Työelämä 6: Minna Valtonen ja Päivi Sutinen (toim.) 2016. Varhaiskasvatus ja perheteroiminta seurakunnissa.

Diak Työelämä 7: Raili Gothóni, Susanna Hyväri, Marjo Kolkka & Päivi Vuokila-Oikkonen (toim.) 2016. Osallisuus yhteiskunnallisena haasteena – Diakonia-ammattikorkeakoulun TKI-toiminnan vuosikirja 2.

Diak Työelämä 8: Karvinen Ikali & Karjalainen Anna Liisa (toim.) 2016. Työelämää tutkien ja kehittäen – opinnäytetöitä työelämästä ja työelämälle.

Diak Työelämä 9: Laitinen Kristiina, Uhlbäck Saara, Eskelinen Niko & Saari Juho 2017. Sumuisten sielujen hyvinvointi – terveysneuvontapisteiden asiakkaiden hyvinvointi ja palvelujärjestelmään kiinnittyminen.

Diak Työelämä 10: Jarmo Kokkonen (toim.) 2017. Tehdään ihmeitä! Osallisuus, vapaaehtoisuus, jäsenyys ja hengellisyys isostoiminnassa.

Diak Työelämä 11: Marina Steffansson 2017. Hoitoliikunta sosiaali- ja terveydenhoitoon. Pieksämäen liikunta-aktiivisuusmallin vaikutusten ja kustannusten arviointi.

Diak Työelämä 12: Pekka Launonen & Minna Valtonen (toim.) 2017. Diaconia in Dialogue – The Challenges of Diversifying Context. 6th Biennial Conference for Research in Diaconia and Christian Social Practice (ReDi). Helsinki, Finland 14/15–17 September 2016.

Diak Työelämä 13: Harri Kostilainen & Ari Nieminen (toim.) 2018. Sosiaalisen kuntoutuksen näkökulmia ja mahdollisuuksia.

Diak Työelämä 14: Marja Katisko, Elsa Keskitalo, Mikko Malkavaara, Anne Määttä, Arja Suikkala & Olli Vesterinen (toim.) 2018. Alueellisuus, paikallisuus ja globaalit mahdollisuudet – Diakonia-ammattikorkeakoulun TKI-toiminnan vuosikirja 3.

Diak Työelämä 15: Minna Valtonen (toim.) 2018. Yhteisöpajat osallisuuden, oppimisen ja muutoksen mahdollistajina.

Diak Työelämä 16: Keijo Piirainen & Mervi Kivirinta (toim.) 2019. Turvaverkkoa paikkaamassa – Diakonia-ammattikorkeakoulun TKI-toiminnan vuosikirja 4.

Diak Työelämä 17: Jari Helminen 2019. Kohtaaminen ja vuorovaikutus osaamisen ytimessä – Lastensuojelutyön erikoistumiskoulutuksen osallistujien näkemyksiä työstä ja koulutuksesta.

Diak Työelämä 18: Jari Helminen (toim.) 2020. Näkökulmia osallistavaan tutkimus-, kehittämis- ja innovaatio-toimintaan – Diakonia-ammattikorkeakoulun TKI-toiminnan vuosikirja 5.



Diak Työelämä 19: Susanna Hyväri, Elsa Keskitalo & Päivi Vuokila-Oikkonen (toim.) 2020. Asukkaat alueen hyvinvoinnin rakentajina – kokemuksia Oulun Rajakylän kehittämisestä.

Diak Työelämä 20: Marjo Haapanen 2020. Liikunnan ja terveellisen ruokavalion sosiaalinen markkinointi nuorille aikuisille.

Diak Työelämä 21: Jari Helminen (toim.) 2021. Strategia siivittämässä tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa – Diakonia-ammattikorkeakoulun TKI-toiminnan vuosikirja 6.

Diak Työelämä 22: Susanna Hyväri & Pia Sahonen (toim.) 2021. Monikulttuurisen ohjausosaamisen kehittäminen – Virtaa ohjaukseen -koulutushankkeen tulokset.

Diak Työelämä 23: Jari Helminen 2021. Jatkuvan oppimisen koulutukset ja osaamisen kehittämistarpeet sosiaalialalla

Diak Työelämä 24: Eeva Salmi & Kati Savela-Vilmari (toim.) 2021. Yhteiskunnallinen yrittäjyys Suomessa – Malli osatyökykyisten henkilöiden työllistämiseen

## **DIAKONIA-AMMATTIKORKEAKOULUN JULKAISUJEN KRITTEERIT**

**DIAK TUTKIMUS** -sarjassa julkaistaan uutta ja innovatiivista tietoa tuottavia tieteellisiä tutkimuksia Diakonia-ammattikorkeakoulun opetus-, tutkimus- ja kehittämistoiminnan alueilta. Julkaisut ovat monografioita tai artikkelikokoelmia.

Diakin ulkopuolisen referee-arvioijan lisäksi sarjassa julkaistavan tutkimuksen lukee diakilainen tutkijakoulutuksen saanut lukija. Sarjaan voivat tarjota julkaisuja sekä Diakonia-ammattikorkeakoulun omat työntekijät että ulkopuoliset kirjoittajat.

**DIAK TYÖELÄMÄ** -sarjassa julkaistaan tutkimus- ja kehittämisraportteja sekä opinnäytetöitä, jotka ovat tuottaneet innovatiivisia ja merkittäviä työelämää kehittäviä tuloksia. Sarjaan voivat tarjota julkaisuja Diakin työntekijät, opinnäytetyöntekijät ja ulkopuoliset kirjoittajat.

**DIAK PUHEENVUORO** -sarjassa julkaistaan Diakonia-ammattikorkeakoulun temaattisia puheenvuoroja, kehittämisraportteja, erilaisia selvityksiä sekä opinnäytetöitä.

**DIAK OPETUS** -sarjassa julkaistaan pedagogista kehittämistä kuvaavia julkaisuja, oppimateriaaleja, oppaita ja työkirjoja.

Julkaisut ovat luettavissa avoimesti verkossa ammattikorkeakoulujen Theseus-julkaisuarkistossa.

ISBN 978-952-493-386-5 (painettu)

ISSN 2343-2187 (painettu)

ISBN 978-952-493-387-2 (verkkajulkaisu)

ISSN 2343-2195 (verkkajulkaisu)

### **TYÖLLISYYSASTEEN NOSTAMINEN**

edellyttää osatyökykyisten työllistymistä nykyistä laajemmin. Yhteiskunnallisten yritysten kehittäminen on yksi keino tavoitteen saavuttamiseksi. Keväällä 2021 hallitus julkaisi ensimmäisen yhteiskunnallisten yritysten strategian, jonka tavoitteena on vahvistaa yhteiskunnallisten yritysten toimintaedellytyksiä, lisätä yritysten määrää sekä kehittää osaamista.

Tässä julkaisussa kuvataan yhteiskunnallista yrittäjyyttä ja ehdotetaan yhteiskunnallisen yrittäjyyden Suomen malli. Julkaisu on syntynyt ESR-rahoitteen *Ilona - sosiaalinen yrittäjyys väylänä mielekkääseen työhön* -hankkeen tuloksena.

Julkaisun ensimmäisessä osassa käydään läpi yhteiskunnallisen yrittäjyyden kehittymistä Suomessa sekä siihen liittyvää käsitteistöä. Osassa esitellään myös

kansainvälisiä rakenteita ja verkostoja sekä arvioidaan, millaista liiketoimintaosaamista yhteiskunnallisissa yrityksissä tulevaisuudessa tarvitaan.

Toisena osana ovat Ilona-hankkeessa käytännössä pilotoidut mallit, joiden tavoite oli edistää osallistujien työllisyyttä. Toisen osan lopussa tarkastellaan työllistymispolkuun liittyvää työ- ja toimintakyvyn arviointia.

Artikkelikokoelman kolmannessa osassa esitellään viimeaikaiset, aiheeseen liittyvät yhteiskunnalliset uudistukset. Osioon sisältyy ehdotus (työhön integroivan) yhteiskunnallisen yrittäjyyden Suomen mallista. Julkaisun lopussa on katsaus tulevaisuuteen: millaiselta yhteiskunnallinen yrittäjyys ja osatyökykyisten työllisyys näyttää 2030-luvulla.