

Anne-Mari Ollikainen

Marginaalin marginaalissa?

Vammaiset ja
osatyökykyiset henkilöt
työllistymispalveluiden
reunoilla



move

Marginaalin
marginaalissa?

Anne-Mari Ollikainen

Marginaalin marginaalissa?

Vammaiset ja
osatyökykyiset henkilöt
työllistymispalveluiden
reunoilla



VATES-säätiö • MOVE-projekti

Julkaisija: VATES-säätiö
Oltermannintie 8, 00620 Helsinki
Puh. (09) 7527 551, www.vates.fi

ISBN 978-952-5716-11-5

Ulkoasu: Markku Böök
Painopaikka: Savion Kirjapaino Oy, Kerava, 2008

ALKUSANAT

Aktiivisen työvoima- ja sosiaalipolitiikan seurauksena kolmannen sektorin palveluntuottajien rooli peruspalveluita täydentävänä toimijana on vahvistunut, ja niistä on tullut tärkeä osa alueellista julkisen sektorin, kolmannen sektorin ja yksityisten palveluntuottajien verkostoa. Työttömille ja muille eri syistä työelämästä pudonneille tarjotaan kuntoutumista ja työllistymistä tukevia palveluita, joihin ohjataan yhä enemmän asiakkaita. Julkinen sektori vaatii hankkimiltaan palveluilta parempaa vaikuttavuutta ja tuottavuutta, johon pyritään yhä useammin kilpailuttamalla palveluntuottajia keskenään. Erialaisten tilaaja-tuottaja -mallien puristuksessa työllistämispalveluita tarjoavat toimijat joutuvat usein miettimään, miten turvata kannattava palvelutuotanto ilman, että asiakaslähtöisyys tai toiminnan laatu ja vaikuttavuus kärsivät.

Asiakkaiden itsensä näkökulmasta toimijoiden moninaistuminen ja verkostojen laajeneminen johtaa myös järjestelmän monimutkaistumiseen. Kuka vastaa asiakkaan ohjauksesta ja tarkoituksenmukaisesta siirtymisestä eri palvelusta toiseen ja lopulta työelämään? Miten löydetään toimivat yhteistyömuodot ja roolit julkisen, kolmannen ja yksityisen sektorin työllistymistä tukevien palveluiden välille? Entä miten luodaan tuloksellista yhteistyötä paikallisten työnantajien kanssa niin, että työllistämispalveluissa olevat asiakkaat, myös vammaiset ja osatyökykyiset henkilöt, pääsisivät töihin ja saisivat työelämään ja palkkatyösuhteeseen ulottuvaa tukea?

VATES-säätiö on omista kehittämishankkeissaan ollut usein näiden kysymysten äärellä. Tuetun työllistymisen palvelustandardiin vuonna 2000 johtanut STEPS-hanke, työllistämisyksiköistä avoimille työmarkkinoille ohjaukseen keskittyneet kaksi välittäjäorganisaatiohanketta vv. 2002-2005 sekä työhönvalmentajien omaa työtä ja työhyvinvointia tarkastelleet selvityshankkeet vv. 2005-2007 ovat kaikki omalta osaltaan pohjustaneet nyt käsillä olevan MOVE-hankkeen selvitystyötä.

Jo aikaisemmista hankkeista on huomattu, että vain laadukkaan työhönvalmentaja-toiminnan, systemaattisen työnantajayhteistyön ja tavoitteellisen viranomaisten ja palveluntuottajien alueellisen yhteistyön avulla voidaan varmistaa nk. viimeisen siirtymän, eli tavalliselle työpaikalle palkkatyösuhteeseen siirtymisen onnistuminen. MOVE-hankkeen selvitys, Marginaalin marginaalissa, haastaakin alueelliset toimijat yhdessä

pohtimaan, miten varmistaa työllistymispalveluiden saavutettavuus ja tavoitteellisuus myös vammaisten ja osatyökykyisten henkilöiden osalta nopeasti muuttuvilla työmarkkinoilla.

Selvityksen tärkein anti on nostaa esiin vaikeita kysymyksiä, joihin ei ole olemassa yksiselitteisiä ratkaisuja. Tämä raportti on kuitenkin vasta alkusysäys sille kehittämis-työlle, jota MOVE-hankkeessa on tarkoitus jatkaa. Hanke tarjoaa nyt työllistymispalveluiden kentällä keskeisessä roolissa oleville toimijoille foorumin ja kehittämiskumppanuuden, jonka avulla tulevaisuuden työllistämistoiminta voisi yhä useammin tarjota oikeudenmukaisia ja yhdenvertaisia ratkaisuja palkkatyöhön tähtääville vammaisille ja osatyökykyisille henkilöille.

Nykyinen työmarkkinatilanne ja moninaisuuteen heränneet asenteet tarjoavat kaikille heikossa työmarkkina-asemassa olevien ihmisten työllistymisen kanssa toimiville tahoille ennennäkemättömän mahdollisuuden. Siihen kannattaa myös tämän raportin lukijoiden tarttua, sillä ilman tutkimista, toiminnan kriittistä tarkastelua ja rohkeutta oppia, ei mikään muutu.

Helsingissä 19.5.2008

Pauliina Lampinen
Kehittämispäällikkö
VATES-säätiö

TIIVISTELMÄ

Marginaalin marginaalissa?

Vammaiset ja osatyökykyiset henkilöt työllistymispalveluiden reunoilla

Vammaisten ja osatyökykyisten henkilöiden työelämään osallistumista käsittelevissä tutkimuksissa on osoitettu, että palvelujärjestelmän tarjoamista mahdollisuuksista huolimatta nämä asiakasryhmät eivät tavoitteistaan huolimatta pääse kiinnittymään työelämään.

Raha-automaattiyhdistyksen rahoittamassa ja VATES-säätiön hallinnoimassa MOVE-projektissa toteutetun selvitystyön tavoitteena oli työllistymispalveluita tarjoavien yksiköiden johtajahaastattelujen (N 23) ja toimintaympäristöissä tehtyjen havaintojen kautta lähestyä sitä, miksi vammaisille ja osatyökykyisille henkilöille suunnatuista palveluista ei siirrytä julkilausutuista tavoitteista huolimatta avoimille työmarkkinoille. Selvitystyötä ohjaavat kysymykset olivat:

- Minkälaisia työllistymistä tukevia palveluita vammaisille ja osatyökykyisille henkilöille on tarjolla?
- Mille asiakasryhmille toiminta on pääasiassa suunnattu?
- Mitä odotuksia toiminnalle on realistista asettaa?
- Mitä asiakaslähtöisyys toiminnan näkökulmasta tarkoittaa?

Selvitystyön perusteella näyttää siltä, että työhallinnon voimistuva rooli aktivointipolitiikan mukaisten palvelutuotteiden ostajana merkitsee myös palveluntuottajaorganisaatioiden resurssien kohdentamista taloudellisen tehokkuuden mukaisesti. Ovatko aktivointiin ja talousrationaaliseen toimintaan pyrkivät tilaaja-tuottaja mallit vaikuttaneet siihen, että avoimille työmarkkinoille siirtymisen sijaan asiakkaat näyttävät kiertävän kehää palvelusta toiseen, vuodesta toiseen? Palvelutuotteita ketjutettaessa lähdetään siitä, että kuntouttavaa työtoimintaa seuraa työharjoittelu, työharjoittelua työkokeilu, palkkatuettu työ ja niin edelleen. Samalla kadotetaan jo yksittäisiin palvelutuotteisiin sisältyvä prosessi-luonne ja mahdollisuus tehdä asiakaslähtöisiä siirtymiä kohti työelämää.

Asiakasnäkökulmasta erillisten tuotteiden ketjuttaminen palveluntuottajaorganisaation sisällä näyttäytyy tarpeettomana, jos kestäviä työllistymisratkaisuja ei eri tuotteiden päätteeksi synny. Vammaisten henkilöiden näkökulmasta aktivointiin tähtäävän työllistymispolitiikan palvelutuotanto on erityisen ongelmallista, koska heidän aktivointinsa ei ole palveluntuottajalle tulovirtojen näkökulmasta kannattavaa. Selvitystyön kautta onkin herännyt kysymys siitä, kuinka paljon yksittäisten palveluntuottajien tavoite maksimoida myytyjen palvelutuotteidensa määrä mahdollisesti vaikuttaa vammaisten henkilöiden mahdollisuuksiin saada työllistymiseen tähtääviä palveluita.

Työllistymispalvelut tuottavat, vahvistavat ja uusintavat palveluiden käyttäjäasiakkaiden paikkaa ja asemaa marginaalissa, mikäli työllistymispalveluita ei lähdetä vahvemmin tarkastelemaan oppimisen siirtovaikutuksen näkökulmasta. Havaintojen mukaan työtoiminnan kohdalla ei voida useinkaan puhua oppimisen siirtovaikutuksesta, vaan työtehtävät ja niissä opittavat taidot palvelevat enemmän alihankintatyön tai viihtymisen kuin työelämän intressejä. On myös huomioitava, että työtä ja työntekijää kohtaan osoitettu arvostus ei ilmene vain toimintakertomuksen arvolauseissa vaan myös työympäristöissä, niiden viihtyisyydessä ja turvallisuudessa, työergonomiassa ja toimitilojen alueellisessa sijainnissa suhteessa kulkuyhteyksiin ja palveluiden käyttäjäasiakkaan sosiaaliseen ympäristöön.

SVENSK RESUME

Anne-Mari Ollikainen

I marginalens marginal?

Personer med funktionshinder och delvis arbetsföra personer i utkanten av sysselsättnings servicen.

I undersökningar om hur personer med funktionshinder och delvis arbetsföra deltar i arbetslivet, har man kommit fram till att dessa grupper inte har kunnat få fotfäste i arbetslivet, trots de möjligheter som servicesystemet erbjuder.

I MOVE-projektet, som finansierats av Penningautomatföreningen och administrerats av VATES-stiftelsen, gjordes en utredning. Utredningen förverkligades genom intervjuer med föreståndare för enheter som erbjuder sysselsättnings service (N23) och genom observationer av verksamhetsmiljöer. Utredningens avsikt var att försöka ta reda på varför service riktad till personer med funktionshinder och delvis arbetsföra, inte ledde till att dessa personer fick arbete, trots att målsättningen för servicen var inträde på den öppna arbetsmarknaden.

Utredningens frågeställningar var följande:

- Vilka stödjande åtgärder erbjuds personer med funktionshinder och delarbetsföra personer, för att de ska nå arbetsmarknaden?
- För vilka klientgrupper är verksamheten i huvudsak planerad?
- Vilka realistiska förväntningar kan ställas på verksamheten?
- Vad betyder klientorienterad målsättning ur verksamhetens synvinkel?

Enligt utredningen verkar det som om arbetskraftsmyndigheternas växande roll, som köpare av aktiverande service, styr serviceproducentorganisationerna att verka ekonomiskt effektivt. Har beställare-producent-modellerna, som strävar efter aktivering och ekonomiskt rationell verksamhet, inverkat så att klienter, i stället för inträde på den öppna arbetsmarknaden, tycks cirkulera från en service till en annan, från år till år? Då serviceprodukter kombineras till kedjor utgår man från att efter rehabiliterande verksamhet följer arbetspraktik och efter den arbetsprövning, arbete med lönestöd och så vidare. Följaktligen förlorar man processkaraktären i de enskilda service-produkterna och chansen att utarbeta klientorienterade övergångar till arbetslivet.

Ur klientperspektiv verkar det onödigt att länka samman olika serviceprodukter hos samma serviceproducent ifall man inte kan uppnå sysselsättningslösningar. Sett ur funktionshindrade personers synvinkel, är den aktiverande sysselsättningspolitikens serviceproduktion ytterst problematisk, eftersom de funktionshindrade personernas aktivering inte ekonomiskt sett är lönande för serviceproducenten. Utredningen ger anledning att fråga hur mycket serviceproducenternas strävan att maximera antalet sålda serviceprodukter, inverkar på funktionshindrade personers chanser till sysselsättning.

Sysselsättningsservicen bör granskas med beaktande av hur inlärd färdigheter överförs, för att sysselsättningsservicen inte skall förstärka och förnya servicebrukar-klienternas plats och ställning i marginalen. Enligt gjorda iakttagelser kan man sällan tala om att inlärd färdigheter överförs från en situation till en annan i en arbetsverksamhet, utan det man lärt sig gagnar serviceproducenternas underleveransarbeten och trivsel mer än arbetslivets förväntningar och intressen. Man bör också lägga märke till att uppskattningen för gjort arbete och gentemot arbetaren inte visas bara i verksamhetens värdegrund utan också i arbetsmiljön, dess trivsel, säkerhet, ergonomi och placeringen i förhållande till olika kommunikationsmedel och brukar-klientens övriga sociala miljö.

För ytterligare uppgifter:

Anne-Mari Ollikainen

anne-mari.ollikainen@vates.fi eller tel. 050 5767514

ESIPUHE

Kun vuoden 2008 Yhteisvastuukeräys teemanaan "Haluan töihin" pyörähti käyntiin, Helsingin Sanomien verkkosivuilla käynnistyi keskustelu vammaisten ihmisten työllistymisen tarpeellisuudesta. Keskustelussa olivat vahvoimmin äänenpainoin liikkeellä rodunjalostusta kannattavat tahot, jotka vaativat "enemmän kustannuksia kuin liikevaihtoa ja liikevoittoa tuottavien" kehitysvammaisten ihmisten eliminointia pois veronmaksajien niskoilta.

Internet tarjoaa oivallisen mellastuskentän kaikenlaisille ääri-ilmioille, joten kyseisessä keskustelussa ei ehkä sittenkään tarvitse olla eniten huolissaan pikkuhitlereiden näkemyksistä. Vaarallisempia ovat ne puheenvuorojen enemmistöä edustaneet kommentit, jotka alkoivat sanoilla: "Ei minulla mitään vammaisia ihmisiä vastaan ole, mutta..." jatkuen sitten: "eiväthän vammaiset töitä tarvitse - niillähän on eläkkeet", "kyllä pitkäaikaistyöttömät täytyy ensin työllistää" tai vaihtoehtoisesti "annetaan kehitysvammaisten nauttia elämästään ilman säälityöpaikkoja; neidän ovat elämäänsä niin tyytyväisiä ja iloisia!"

Onkohan niin, että nämä näkemykset vammaisten ihmisten työllistymisestä rajoittuvat vain nettikeskusteluun? Vai voiko olla niin, että myös työllistymispalveluista päätävien, niiden järjestämisestä vastaavien ja palveluita tuottavien tahojen valintoja, panostusta ja toimintaa suuntaavat samankaltaiset asenteet? Siinäkö syy siihen, että tätä selvitystä varten haastatellut työllistymispalveluiden edustajat muistivat vammaiset asiakkaansa vasta, kun heistä erikseen kysyttiin? Jos vammaisten ja osatyökykyisten ihmisten työllistymispalveluiden valikko rakentuu tällaiselle kivijalalle, onko ihme, että nämä asiakasryhmät tämän raportin mukaan värjöttelevät työllistymispalveluiden marginaaleissa "pihan perällä kukkia huovuttaen"?

Samaan aikaan yhteiskuntamme kuitenkin sosiaalista vammaiset nuoret tavoittelevaan palkkatyön ihannetta. He omaksuvat koulussa ja opinnoissa itsenäisen elämän mittapuuksi oman elannon ansaitsemisen. Tuoreen selvityksen¹ mukaan kehitysvammaiset nuoret aikuiset kuitenkin tunnistavat ristiriidan: heidän yksiselitteisenä haaveenaan on työllistyä palkkatyöhön, mutta todennäköisimmän tulevaisuutensa he silti näkevät eläkeläisenä toimintakeskuksessa.

Mitä tulee marginaalin marginaalin jälkeen? Putoaminen sivun reunaviivojen yli?

Marika Ahlstén

Erikoissuunnittelija

Kehitysvammaliitto ry

¹ Nummelin, T. (2008). Minun toiveammattini -kyselyn tulokset. http://kehitysvammaliitto.fi/fileadmin/tiedostot/muut/pdf/yhteisvastuu_2008_minun_toiveammattini.pdf

SISÄLLYS

ALKUSANAT	5
TIIVISTELMÄ	7
SVENSK RESUME	8
ESIPUHE	11
1 JOHDANTO	15
2 KÄSITTEET	18
3 SELVITYSTYÖN TOTEUTUS	23
3.1 Johtajahaastattelut	23
3.2 Havainnointi	24
3.3 Johtajapuheen ja havaintojen analyysi	25
4 TYÖLLISTYMISPALVELUTUOTANNON HAASTEET JOHTAJAPUHEESSA	27
4.1 Alueelliset strategiat ja työmarkkinatilanne	27
4.2 Tilaaja-tuottaja -malli	29
4.3 Laatutyö ja toiminnan vaikuttavuus	31
4.4 Osaava henkilökunta	33
4.5 Asiakasprofiilin laajeneminen - uhka vai mahdollisuus?	35
5 JOHTAJUUDEN ULOTTUVUUDET	37
6 PALJON MAHDOLLISUUKSIA - KENELLE?	41
6.1 Vieraantuminen	41
6.2 Oikeus ja mahdollisuus normaaliin?	44
6.3 Lähtökohtana palveluohjaus	46
6.4 Työllistymispalveluiden tuotteistaminen - mitä ja kenelle?	49
6.5 Palveluiden läpivirtaavuus ja avoimet työmarkkinat	53
7 HAVAINTOJA MARGINAALISTA	56
7.1 Esteellisyys ja saavutettavuus	60
7.2 Esteettisyys ja ergonomia	61
7.3 Oppimisen siirtovaikutus eli transfer	62
8 MARGINAALIN MARGINAALI	65
9 KOHTI KÄYTTÄJÄLÄHTÖISEMPIÄ TYÖLLISTYMISPALVELUJA	69
LÄHTEET	76
LIITTEET	82
Liite 1: Haastattelurunko	82

1 JOHDANTO

Vammaisten ja osatyökykyisten henkilöiden paikkaa ja asemaa työllistymispalveluissa käsittelevä selvitystyö on osa Raha-automaattiyhdistyksen rahoittamaa ja VATES-säätiön hallinnoimaa MOVE-projektia. Projektin tavoitteena on sosiaalisen työllistämisen toimialan kehittäminen niin, että jokaisella vammaisella ja osatyökykyisellä henkilöllä on käytettävissään riittävä määrä laadukkaita ja yksilöllisyyden huomioivia työllistymis- ja valmennuspalveluita asuinpaikasta ja diagnoosista riippumatta. Selvitystyön tavoitteena on herättää keskustelua siitä, mikä on tehokkuuden nimiin vannovan työllistymispalvelutuotannon mahdollisuus vastata eri asiakasryhmien tarpeista ja tavoitteista lähteviin haasteisiin, ja tuottaa laadukkaita, avoimille työmarkkinoille suuntaavia työllistymispalveluita. Selvitystyötä voidaan pitää myös vastapuheena uusliberalistiselle ”markkinaistamiselle” ja armottomalle kilpailulle, jossa yksilön lähtökohdista huolimatta on vain yksi kilpasarja (vrt. Hilpelä 2003, 140).

MOVE-projektin rahoitusta haettaessa lähtökohtana oli, että työllistymisen monipalvelukeskuksilla olisi toiminnallisena ja hallinnollisena rakenteena mahdollisuudet vastata asiakaslähtöisyyden haasteisiin ja tuottaa laadukkaita, läpivirtavuuden ja yksilöllisyyden tunnistavia ja tunnustavia työllistymispalveluita. MOVE-projektin edessä saadut kokemukset ovat kuitenkin osoittaneet, että valtaosaltaan säätiörakenteeseen pohjautuvat työllistymisen monipalvelukeskukset eivät välttämättä edusta vammaisten ja osatyökykyisten henkilöiden näkökulmasta työllistymispalveluiden tuottajan ihannemallia.

Selvitystyötä kirjoittaessa on tehtävä valinta aiheettoman ylistämisen, kriittisen tarkastelun ja summittaisen muurahaispesään sohimisen välillä. Rajaaminen on asenteellinen valinta. Sosiaalisen työllistämisen toimiala on kouriintuntuvasti jännitteinen kenttä, jossa eri toimijoiden ristiriitaiset ja keskenään kilpailevat intressit on yritettävä tukahduttaa näennäisen konsensuksen alle. On aiheellista pohtia, mitkä mahdollisuudet on vaikuttaa työllistymispalveluiden käyttäjäasiakaslähtöiseen kehittämiseen, jos havaitut epäkohdat on toistuvasti hymisteltävä poissaoleviksi tai lakaistava maton alle? Tieteellisen kentän ulkopuolella toimintatapaa voitaisiin kutsua tavoitteelliseksi, omia etuja ajavaksi näennäisobjektiivisuudeksi.

Arkipäivän kokemusten ja havaintojen reflektointi synnyttää tunteita, mielikuvia ja asenteita, jotka muotouduttuaan vaikuttavat tulevaan toimintaan ja sen arviointiin. Tulkintaerimielisyyksien kohdalla tunteidensa varassa toimii niin hyökkääjä kuin puolustajakin. Jaettu merkityksiä ja yhteisiä tavoitteita koordinoivan dialogin edellytyksenä on vastavuoroinen tulkintakehikon avaaminen ja empaattinen (Juujärvi & al. 2007, 82-84) lähestymistapa. Käytännössä tämä tarkoittaa, että asiakaslähtöisyyden korostamisessa tunnustetaan ja tunnustetaan palvelutuotantoon liittyvä kokonaistaloudellinen kannattavuusvaatimus. Palvelutuotteisiin sisältyvä asiakaslähtöisyys voi toteutua vain ammattitaitoisen henkilökunnan voimin, työelämän vaatimuksia vastaavien toimitila- ja laiteinvestointien avulla. Kilpailukyvyyn ylläpitäminen edellyttää voimakasta taloudellista panostusta, riskinottoa ja kykyä ennakoida tulevia haasteita. Palveluntuottajan näkökulmasta taas asiakaslähtöisyyden korostamista ei tule leimata taloudellisten reunaehtojen ymmärtämättömyydeksi tai reppanahoivaaja -mentaaliteetiksi, vaan julkisesti esitettyjen toimintakertomusten antamien lupauksen tarkasteluksi. Asiakkuuden ja työnteon rajapintoja lähestyttäessä on eettisesti perusteltua pohtia, mitä asiakas saa vastineeksi antaessaan työkykynsä palveluntuottajan käyttöön, ja miten hyvin työtoiminta tukee asiakkaan kuntoutumista ja sijoittumista työelämään.

Jottei elämäkokemus jättäisi jälkeensä vain vuosirenkaita, tarvitaan säröjä, uuden oppimisen mahdollistavia kokemusten yhteentörmäyksiä (Malinen 2000). Työllistymispalveluiden käyttäjäasiakaslähtöinen tarkastelu joutuu helposti törmäyskurssille palvelutoiminnan taloudellisen kannattavuuden kanssa, eikä syntynyttä juupas-eipäs-väittelyä saada helposti käännettyä muutokseen tähtääväksi oppimisprosessiksi. Muutoksen siemen on kuitenkin kylvetty, jos palvelutuotannon asiakaslähtöisyyttä uskalletaan tarkastella markkinakuhinasta huolimatta.

Selvitystyö on kirjoittajan puheenvuoro "asiakasälykkään" (Engeström 2004, 65) työllistymispalvelutuotannon puolesta, ei palvelutuotannon taloudellista kannattavuutta vastaan. Matkan varrella saamani palautteen mukaan työllistymispalveluiden marginaalin marginaali ei täyty vain vammaisista ja osatyökykyisistä asiakkaista, vaan samaan uloslyötyjen positioon saa paikantaa itsensä myös tuottavuus- ja taloudellisuuspuheen tuolla puolen ääntään käyttävä kirjoittaja. Kirjoittajalle marginaaliasema on valinta (Jokinen, Huttunen & Kulmala 2004, 13) ja näköalapaikka (Granfelt 1998, 82) markkinatalouspuheeseen, josta käsin on mahdollista tarkastella palveluiden käyttäjäasiakkaiden mahdollisuuksia saada tarpeistaan ja tavoitteistaan lähtevää, avoimille työmarkkinoille suuntaavaa palvelua. Ristiriidoista, jännitteistä ja ensisijaisuuksista huolimatta lienee toivottavaa, ettei seuraava uhkakuva samenna sosiaalisen työllistämisen toimialan tulevaisuutta:

Ei auta itku markkinataloudessa.

Jokaisen yrityksen ainoa arvo on raha, missio tehdä sitä paljon ja visio tehdä sitä vielä enemmän. Turha höpöttää laadusta, palvelusta, asiakaslähtöisyydestä tai mistään muustakaan. Ei mene enää läpi. (Presso 23.11.2007)

Työvoiman kohtaanto-ongelma

Työpölliittista keskustelua hallitsee jo vuosikausia uhannut työvoimapula. Ratkaisua haetaan niin työperäisestä maahanmuutosta kuin eläköitymisiän nostosta. Samaan aikaan monet työtä vailla olevat vammaiset ja osatyökykyiset henkilöt odottavat pääsyä työelämään. Muutamiiin kymmeniin tuhansiin nouseva reservi ei yksistään riitä ratkaisemaan työvoimapulaan liittyviä haasteita, mutta on osaltaan vastaamassa tulevaisuuden tarpeisiin. Jos kyvyt halutaan ottaa käyttöön?

Pellervon taloudellisen tutkimuskeskuksen toteuttamassa vammaisten työkykyä käsittelevässä tutkimuksessa (Holm & Happonen 2007, 1) arvioitiin, että Suomessa olisi noin 300 000 vammaista henkilöä, joista 30 % kokee työkykynsä erinomaiseksi tai hyväksi. Käytännössä tämä tarkoittaisi 20 000 henkilön käyttämätöntä työvoimareserviä kun huomioidaan, että työikäisistä vammaisista henkilöistä 15-20 prosenttia on tällä hetkellä työelämässä (mt.). Linnakangas, Savtschenko, Suikkanen ja Virta (2006) puolestaan arvioivat tutkimuksessaan Uuden alussa vai umpikujassa, että 30 000 nykyisestä työvoiman ulkopuolella olevasta vammaisesta ja pitkäaikaissairaasta (väh. 30 % invaliditeetti) voisi kuulua työvoimaan. Samoilla linjoilla oli myös työministeriön asettama selvityshenkilö Mika Vuorela, joka 26.10.2007 antamassaan väliraportissa arvioi (Vuorela 2007), että n. 30 000 nyt kuntoutustuella tai työkyvyttömyyseläkkeellä olevaa henkilöä olisi työllistettävissä avoimille työmarkkinoille (6 000 täysipäiväisesti, 24 000 osa-aikaiseen työhön).

Vertailun vuoksi voidaan todeta, että noin 60 prosentilla työttömistä (ml. osatyökykyiset) työkyky oli työterveyshuollon työkykyindeksin avulla arvioitaessa erinomainen tai hyvä. Toistuvaistyöttömillä ja pitkäaikaistyöttömillä koettu työkyky oli heikompi kuin muilla työttömillä (Holm, Jalava & Ylöstalo 2006). Tärkein työnsaantia haittaava tekijä oli työttömien kokemuksen mukaan se, "ettei työtä vain ole" (Aho, Virjo, Tyni & Koponen 2005). Tähän työn puuttumiseen on uskallettava tarttua. Työministeriön Työvoima 2025 -raportissa todetaankin, että työttömät ovat valtaosin työhaluisia ja työhön kykeneviä, ja vajaakuntoisille soveltuvia työpaikkoja tulisikin kehittää niin, ettei työrajoite ole koko työssäkäynnin esteenä.

2 KÄSITTEET

Se mitä tässä sektorissa olen todennut, mikä on inhottavaa, että koko ajan keksitään uusia termejä. Termien voimaisuus häviää, niin kuin nyt tämä välityömarkkinat ja äsken puhuitte osatyökykyinen. Ulkopuoliset eivät ymmärrä vähääkään niistä. Miksi kolmas sektori sekoittaa termejä koko ajan? Olisi kaikille helpompaa, kun termit standardisoitaisiin ja jumiutettaisiin. Uusilla termeillä saadaan asiat vähäksi aikaa rauhoittumaan. Niin käy välityömarkkina-terminkin osalta. Huomataan, ettei se ongelma sillä ratkennutkaan. (H20)

Yllä siteerattu johtajanäkökulma avaa oven sosiaalisen työllistämisen toimialalla vallitsevaan käsittekkämpailuun. Työllistymiseen, työelämään ja palvelutuotteisiin liittyviä käsitteitä käytetään lomittain ja päällekkäin niin, että edes käsite "työ" ei saa erikseen määrittelemättä yhteisesti jaettua merkitystä. Käsitteiden problematisointi ja ymmärtämättömyyden taakse pakeneminen on tavoitehakuista toimintaa, sillä uskoakseni suuri osa kansalaisista erottaa työn ja vapaaehtoistoiminnan palkan kautta, ellei olla tarkoituksellisesti luomassa kahdeksan euron työmarkkinoita? Tämän luvun tarkoituksena on avata lyhyesti keskeisiä tässä selvitystyössä käytettäviä käsitteitä.

Välityömarkkinat

Työvoimapulan ohella toinen ajankohtainen työpoliittinen kädenvääntö käydään käsitteen "välityömarkkinat" ympärillä. Välityömarkkinoiden määrittely on muuttunut jatkuvasti ja työministeriön viimeisimmän (Kerminen 22.11.2007) määritelmän mukaan välityömarkkinoita voidaan luonnehtia seuraavasti:

Välityömarkkinat = työttömyyden ja avointen työmarkkinoiden väliin sijoittuvat työskentelymahdollisuudet henkilöille, joilla on eri syistä vaikeuksia sijoittua työhön avoimille työmarkkinoille tai koulutukseen.

Aktiivisen työvoimapolitiikan palvelut = työmarkkinatoimenpiteet (työharjoittelu ja työelämävalmennus) ja palkkatuettu työ, joiden tavoitteena on parantaa työelämävalmiuksia, ammattitaitoa ja osaamista ja näin edistää pääsyä avoimille työmarkkinoille.

Aktiivisen sosiaalipolitiikan palvelut = esimerkiksi kuntouttava työtoiminta ja sosiaalihuoltolain mukainen työtoiminta, joiden tavoitteena on ylläpitää henkilöiden toimintakykyä ja parantaa elämänhallintaa ja näin luoda edellytyksiä siirtymiselle siirtymätyömarkkinoille tai suoraan avoimille työmarkkinoille.

MOVE-projekti lähti siitä, että työllistymisen monipalvelukeskuksia, organisatorisena tai verkostomaisesti muodostuneena rakenteena, on kehitettävä niin, että yhä useampi palveluiden piirissä oleva asiakas työllistyisi avoimille työmarkkinoille. Projektin tavoitteen mukaisesti välityömarkkinoita ei tule nähdä segregatioajattelun mukaisena luokittelun ja eristämisen paikkana, joka suljettuna rakenteena syrjäyttää ja marginalisoi palveluiden käyttäjäasiakkaita. Työttömyyden ja työtä vailla olemisen problematiikka ei ratkea nimeämällä työelämän marginaalissa tapahtuva ikuinen kuntoutuminen, valmentautuminen ja kroonisesti akuutti toimeentulotukiasiakkuus välityömarkkinoiksi.

Sosiaalisen työllistämisen toimiala

Sosiaalisen työllistämisen toimialalla tarkoitetaan niitä työllistymistä tukevia organisaatioita, projekteja ja sosiaalisia yrityksiä, jotka kohdentavat palvelunsa heikossa työmarkkina-asemassa oleville henkilöille (Ylipaavalniemi & al. 2005, 9). Sosiaalisen työllistämisen toimialalla on viime aikoina tapahtunut useita muutoksia. Tilaaja-tuottaja -mallin käyttöönotto on haastanut työllistymispalveluiden tilaajan ja tuottajan yhteistyöhön uudella tavalla samaan aikaan, kun pelko kilpailun vääristymisestä ehkä osaltaan rajoittaa yhteiskehittelyn mahdollisuuksia. Kilpailutusprosessit ja niihin liittyvä tuotteistamisvaatimus on osaltaan ohjannut palveluntuottajia kehittämään toimintaansa vahvemmin markkinatalouden ehtojen mukaisesti.

Työllistymisen monipalvelukeskus

Periaatteessa työyksiköiden pitää olla aina isoja. Monet pienet yksiköt ovat vähän tehottomia, ja asiakkaan saamat palvelut ovat yhtä pieniä kuin yksiköt. On riittävän iso talo, riittävästi varoja käytössä. Se antaa joustovaraa. Yhteiskunta saa varmasti enemmän irti tästä kuviosta kuin siitä vanhanmallisesta. Olimme aikanaan kaupungin vammaispalvelun alaisia, ja ne ovat ajaneet henkilökuntaa koko sen ajan alas, kun me olemme lisänneet. Jos olisimme edelleen vammaispalvelun alla, me olisimme mukana samoissa henkilökunnan supistuksissa riippumatta siitä, kuinka hyvin olemme tehneet työmme, ja kuinka paljon tarvitsisimme henkilökuntaa. (H8)

Yllä olevassa sitaatissa työllistymisen monipalvelukeskuksen johtaja kuvaa organisaationsa mahdollisuuksia vastata alueellisiin haasteisiin ja asiakaskunnan tarpeisiin. Työllistymisen monipalvelukeskuksella (jatkossa monipalvelukeskus) tarkoitetaan laajaa vammaisille, osatyökykyisille ja pitkäaikaistyöttömille kohdennettua työllistymispalveluiden valikoimaa useissa toimipisteissä, huomattavalla volyyymilla ja usein maantieteellisesti yhtä kuntaa laajemmalla alueella tuottavaa organisaatiota (mukaiiltu Ylipaavalniemi & al. 2005, 11). Vatesin määritelmän mukaisia monipalvelukeskuksia

on Suomessa tällä hetkellä 12 (Ylipaavalniemi 2008) ja niiden asiakaskunta painottuu muita erityistyöllistämisen yksiköitä vähemmän vammaksiin ja pitkäaikaissairaisiin (89 % asiakkaista on heikossa työmarkkina-asemassa olevia).

Muut työllistymispalveluiden tuottajat

Selvitystyössä käytetään työllistymispalveluiden tuottajan -käsitettä silloin, kun työllistymispalveluiden tuottamiseen tai käyttäjäasiakaslähtöisyyteen ei liity organisaatiopainotusta. Tiettyjen kysymysten kohdalla on sisällöllisesti perusteltua erotella työllistymisen monipalvelukeskukset ja muut työllistymispalveluiden tuottajat. Muilla palveluntuottajilla tarkoitetaan kuntayhtymiä, yhdistyksiä sekä työ- ja toimintakeskuksia.

Työsuhteinen työllistäminen ja avotyötoiminta

Seuraavat käsitteet on teoksesta Sosiaalisen työllistämisen toimialan käsitteet (Ylipaavalniemi & al. 2005):

Työsuhteinen työllistäminen

Sosiaalisen työllistämisen toimialan piirissä ja muuten/muualla tapahtuva heikossa työmarkkina-asemassa olevien henkilöiden sosiaalihuoltolain (710/1982, 27d§) mukainen työsuhteinen työllistäminen (ent. suojatyö) sekä palkkatukien avulla tapahtuva työllistäminen (ml. työllistäminen edelleen sijoitettuna tavalliseen työyhteisöön).

Työsuhteinen työllistäminen edelleen sijoitettuna (tavalliseen työyhteisöön)

Vammainen tai pitkäaikaissairas tai muuten vajaakuntoinen henkilö on työssä (työsuhde) tavallisessa työyhteisössä, mutta työsopimus on tehty hänen ja erityistyöllistämisen yksikön (ei työnantajan) välillä. Aiemmin käytetty käsitteitä "avosuojatyö" ja "avotyö".

Työtoiminta

Eri kohderyhmille (vammaset, mielenterveyskuntoutujat, päihdeongelmaiset...) suunnattua, huoltosuhteessa tapahtuvaa työorientoitunutta toimintaa, jonka määrittävä ominaisuus on toimintaan osallistuville vammaisille tai pitkäaikaissairaille tai muuten vajaakuntoisille maksettava työsuusraha. Sisältää avotyötoiminnan. Kunta voi sosiaalihuoltolain 27e§ mukaan sijoittaa työtoimintaan henkilön, joka ei pysty työskentelemään avoimilla työmarkkinoilla.

Avotyötoiminta

Eri kohderyhmille (mt.) suunnattua, huoltosuhteessa tapahtuvaa työorientoitunutta toimintaa, jossa työntekijä työskentelee tavallisessa työyhteisössä (ei erityistyöllistämisen yksikössä). Määrittävä ominaisuus on toimintaan osallistuville vammaisille ja pitkäaikaissairaille tai muuten vajaakuntoisille maksettava työsuusraha. Avotyötoiminta on eräs työtoiminnan muoto.

Työllistymispalvelut

Työllistymispalveluilla tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä ja palvelukokonaisuuksia, joiden tavoitteena on palveluiden käyttäjäasiakkaiden sijoittuminen avoimille työmarkkinoille (lyhyellä tai pitkällä aikavälillä). Selvitystyön lähtökohtana on, että kunnan ja työhallinnon osatyökykyisille henkilöille (työtön työnhakija) ostamat palvelut suuntaavat aina työelämään. Vammaisille henkilöille (eläkkeensaajat) suunnatussa toiminnassa tätä avoimille työmarkkinoille suuntaavaa tavoitetta ei etuusjärjestelmän näkökulmasta ole. Ensisijainen etuus ei kuitenkaan saisi määritellä yksilön tavoitteita ja halukkuutta osallistua normaaliin elämään, palkkatyön kautta.

Palveluohjaus

Stakesin ylläpitämässä sosiaalialan ammattilaisille ja heidän yhteistyökumppaneilleen suunnatussa sosiaaliportti.fi -palvelussa palveluohjaus määritellään seuraavasti:

Tunnistaa asiakkaan yksilölliset tarpeet ja järjestää asiakkaalle hänen tarvitsemansa palvelut ja tuki käytettävissä olevien resurssien avulla.

Siirtäjä instituutio- ja tarjontakeskeisistä palveluista käyttäjä- ja kysyntäkeskeisiin palveluihin.

Selvitystyöhön sisältyvä tavoite on, että palveluohjaus nähtäisiin asiakkaan kokonaisuutensa haltuunottona niin, että asiakkaan saamat etuudet, palvelut ja tulevaisuuden suunnitelmat muodostaisivat mielekkään, jatkuvuuden kokemuksen mahdollistavan kokonaisuuden. Realistisen suunnitelman mukaan toimittaessa palvelut eivät rakensivat sattuman tai hyvien henkilökemioiden varaan. Palveluohjauksen tavoite on, että palvelut valitaan asiakkaan tarpeen mukaan (kysyntälähtöisyys), ei palveluntarjoajan kulloisenkin valikoiman perusteella (tarjontalähtöisyys).

Yhä pirstaleisemmaksi muuttuneet työllistymispalveluiden markkinat ovat korostaneet palveluohjausta oikea-aikaisten palveluiden tunnistamisessa ja saavutettavuudessa. Hyvinvointipalvelut, joiden yksi osa työllistymistä tukevat palvelut on, toimivat eriytyneen työnjaon perusteella. Jokainen palveluntuottaja kantaa vastuun vain omista tuotteistaan oman alansa asiantuntijana. Asiakkaita siirreltäessä palveluohjauksen kaltaisten tukipalveluiden osuutta ei läheskään aina tunnisteta tai palvelua ei osata vaatia (Suominen & Tuominen 2007, 19).

Läpivirtaus

Työllistymispalveluiden läpivirtaavuudella tarkoitetaan työllistymispalveluiden käyttäjäasiakkaiden sijoittumista avoimille työmarkkinoille eli työllistymispalveluiden tuloksellisuutta. Työllistymispalveluiden tarkastelulle läpivirtaavuuden näkökulmasta on tarvetta. Ahon ja Koposen (2007) tekemän työvoimapoliittisten toimenpiteiden seuranta-tutkimuksen mukaan toimenpiteiden toistuminen on yleistä: vuonna 2002 toimenpi-

teen päättäneistä 77 % oli osallistunut vähintään yhteen aikaisempaan toimenpiteeseen edeltävien 10 vuoden aikana ja lähes 60 % oli osallistunut ainakin kahdesti ja runsas kolmannes vielä useammin. Kolme kuukautta toimenpiteiden päättymisen jälkeen v. 2004 työllistyneitä oli keskimäärin 24 %, työttömänä 45 % ja uudelleen toimenpiteessä 18 % (mt.).

Tilaaja, tuottaja ja käyttäjäasiakas

Työllistymispalveluiden tilaajalla (jatkossa tilaaja) tarkoitetaan työhallinnon, kunnan, Kelan tai vakuutuslaitosten toimijoita, jotka ostavat asiakkailleen työllistymispalvelua tai palvelutuotekokonaisuuksia joko kilpailutukseen tai suoriin ostopalvelusopimuksiin perustuen. Työllistymispalveluiden tuottajalla (jatkossa tuottaja) tarkoitetaan kaikkia työllistymispalveluita tuottavia organisaatioita riippumatta toiminnan laajuudesta tai hallintorakenteesta. Palveluiden käyttäjäasiakkaalla tarkoitetaan henkilöä, joka käyttää jotain tiettyä työllistymistään tukevaa palvelua.

Vajaakuntoinen ja osatyökykyinen

Laki julkisesta työvoimapalvelusta (30.12.2002/1295, 1. luku 7 §) määrittelee vajaakuntoisen henkilöasiakkaaksi, jonka mahdollisuudet saada sopivaa työtä, säilyttää työ tai edetä työssä ovat huomattavasti vähentyneet asianmukaisesti todetun vamman, sairauden tai vajavuuden takia. VATES-säätiö on kannanotossaan halunnut korvata käsitteen vajaakuntoinen vähemmän leimaavalla käsitteellä osatyökykyinen. Osatyökykyinen -käsitteellä halutaan kiinnittää huomiota yksilön kykyihin, taitoihin ja oppimispotentiaaliin sen sijaan, että yksilö nähdään lähtökohtaisesti vikojensa ja puutteidensa kautta. Osatyökykyinen -käsite on osaltaan kääntämässä katsetta lääketieteellisestä invaliditeettijattelusta kohti työn vaatimusten ja yksilön voimavarojen tasapainomallia (vrt. Ilmarinen, Gould, Järvikoski & Jarvisalo 2006, 18). Selvitystyössä käytetään käsitettä vajaakuntoinen silloin, kun viitataan lainsäädäntöön tai työhallinnon käytäntöihin, muuten osatyökykyistä.

3 SELVITYSTYÖN TOTEUTUS

Selvitystyön lähtökohtana on useissa tutkimuksissa (mm. Linnakangas & al. 2006; Holm & Happonen 2007) tullut esille havainto, että vammaiset ja osatyökykyiset henkilöt eivät järjestelmän tarjoamista mahdollisuuksista ja runsaasta työllistymispalvelutuotannosta huolimatta sijoitu työelämään. Epäkohtaan tartuttiin seuraavien kysymysten avulla (haastattelurunko liite 1):

- Minkälaisia työllistymistä tukevia palveluita vammaisille ja osatyökykyisille henkilöille on tarjolla?
- Mille asiakasryhmille toiminta on pääasiassa suunnattu?
- Mitä odotuksia toiminnalle on realistista asettaa?
- Mitä asiakaslähtöisyys toiminnan näkökulmasta tarkoittaa?

Haastattelut toteutettiin kaikissa yksiköissä samaa kysymyspatteristoa noudattaen. Puolistrukturoidun haastattelun etuna oli, että kysymykset olivat kaikille haastateltaville samat, mutta jokaisen oli mahdollisuus käyttää omia termejä ja käsitteitä kuvatesaan toimintaansa (Eskola & Vastamäki 2001, 26; haastattelun edut ja haitat mm. Hirsjärvi & Hurme 2001, 35).

3.1 Johtajahaastattelut

Selvitystyötä varten haastattelin 23 työllistymispalveluita tuottavan ja järjestävän yksikön johtajaa tai esimiesasemassa olevaa henkilöä sekä heidän valitsemiaan muita organisaation asiantuntijoita (esim. työhönvalmentaja, projektipäällikkö, henkilöstöpäällikkö). Kaikkiaan haastatteluihin osallistui 47 henkilöä. Haastatteluista käytetään johtajahaastattelun ja johtajapuheen käsitteitä, sillä johtajat ja yksiköiden esimiehet olivat haastattelutilanteissa selkeitä vuorovaikutusjohtajia, eivätkä muut haastatteluihin osallistuneet kyseenalaistaneet heidän näkemyksiään. Selvitystyötä varten haluttiin ensisijaisesti haastatella työllistymispalveluita tuottavien organisaatioiden johtajia, sillä he ovat avainasemassa rakennettaessa palveluiden käyttäjäasiakaslähtöistä toimintakulttuuria ja arvomaailmaa. Johtajien määritelmät työn tavoitteista ja painopisteistä heijastuvat käytännön työntekijöiden arkeen ja työn rakentamiseen.

Haastateltavat toimijat valittiin alueellisen kattavuuden, toiminnan laajuuden (asiakasmääriltään isoja ja pieniä palveluntuottajia, yhdistyksiä, säätiöitä ja kaupungin yksiköitä) ja asiakasprofiiliin (pitkäaikaistyöttömät, vajaakuntoiset, mielenterveyskuntoutujat ja vammaiset henkilöt) perusteella. Haastatelluista yksiköistä 12 edusti työllistymisen monipalvelukeskuksia ja 11 muita palveluntuottajia. Siteerausten yhteydessä haastatteluista käytetään analyysitunnisteita H1-H23. Työllistymispalveluita tuottavien ja järjestävien yksiköiden johtajien ja avaintoimijoiden lisäksi haastateltiin apulaisosastopäällikkö Reijo Väärälää sosiaali- ja terveysministeriöstä sekä yhtä kaupungin ostopalveluista vastaavaa sosiaalityön johtajaa (H24).

Haastattelun aikana tehtyjen muistiinpanojen lisäksi haastattelut nauhoitettiin dokumentaation varmentamiseksi. Lupa keskustelujen nauhoittamiseen sovittiin ennen haastattelun aloittamista. Kukaan haastatelluista ei kieltänyt nauhoittamista. VATES-säätiön tiedotussihteri Arto Vilmi litteroi haastattelunauhat. Haastatteluista kertyi 113 litteroitua tekstisivua ja 137 sivua muistiinpanoja. Aineistojen tulkinnessa käytin jaetun materiaalin (toimintakertomukset, palvelutuotekuvaukset) lisäksi sekä haastattelutilanteissa kirjoitettuja muistiinpanoja että litteroitua tekstiä.

3.2 Havainnointi

Johtajahaastatteluiden yhteydessä suurin osa palveluntuottajista tarjosi mahdollisuuden tutustua toimintaansa ruohonjuuritasolla. Tutustumiskäyntien aikana ei tehty systemaattisia muistiinpanoja tai videoitu tilanteita. Havainnot dokumentoitiin tutustumiskäyntien jälkeen projektipäiväkirjaan. Toimintaympäristöissä tehdyt havainnot eivät ole irrallinen tutkimusaineisto, vaan vaikuttavat voimakkaasti johtajapuheesta tehtyihin tulkintoihin.

Havainnot ovat aina havainnoitsijan oman maailmankuvan, teoreettisen perehtyneisyyden ja aikaisempien työ- ja arkikokemusten sävyttämiä. Tieto on tietoa jostain erityisestä, valitusta näkökulmasta (Eräsaari 2006, 33), ja valittu näkökulma heijastuu subjektiivisuutena koko selvitystyöhön:

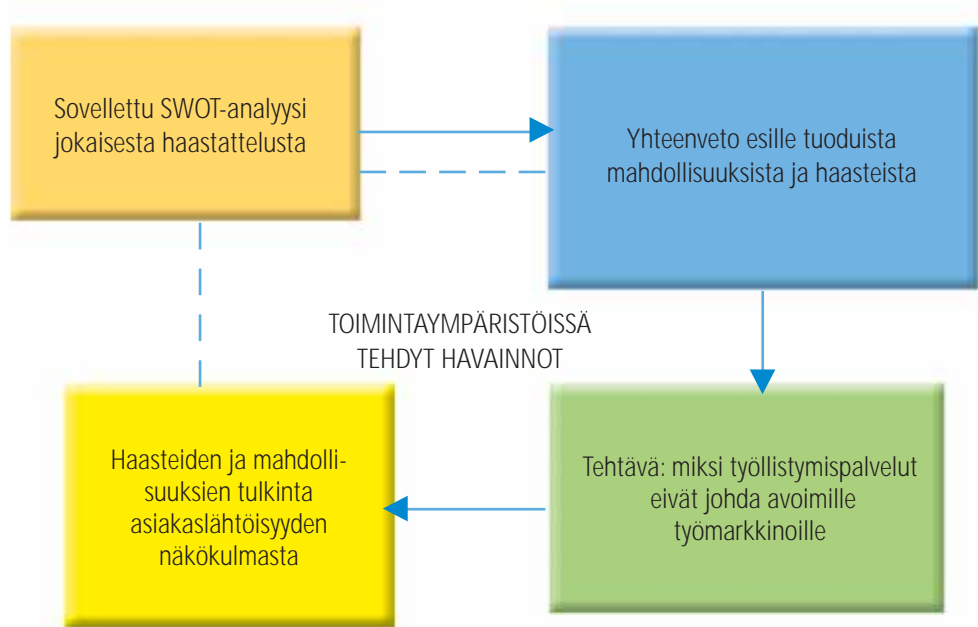
Osallistuva havainnointi on luonnollisestikin subjektiivista toimintaa. Se voi olla hyvinkin valikoivaa; ennako-odotukset suuntaavat havainnointia muiden asioiden jäädessä huomaamatta. Havainnoja tehdään tunnetuista, käsitteellisistä asioista. [...] Subjektiivisuus on ehdottomasti myös rikkaus, joka kuvaa hyvin arkielämänkin monivaihteisuutta ja tulkintojen runsautta (Eskola & Suoranta 2005, 102).

Selvitystyön tekeminen on alusta loppuun valintoja, jotka samalla mahdollistavat ja jättävät ulkopuolelle (Ojala 2003, 236). Selvitystyön näkökulma - miksi vammaiset ja osatyökykyiset henkilöt eivät pääse avoimille työmarkkinoille palvelutarjonnasta huolimatta - suuntaa luonnollisesti havainnointia epäkohtien tunnistamiseksi. Työtä havainnoitaessa tulee pohtineeksi mm. työtehtävien ja työelämän vastaavuutta, työ-

ympäristöjä työn arvostuksen näkökulmasta sekä työskentelyergonomiaan ja työturvallisuuteen liittyviä kysymyksiä.

3.3 Johtajapuheen ja havaintojen analyysi

Johtajahaastattelujen ja toimintaympäristöissä tehtyjen havaintojen analyysi tiivistyi seuraavaan kuvioon:



KUVIO 1: Aineistojen analyysi

Haastattelu- ja havainnointiaineistosta tehdyt päätelmät pohjautuivat litteroidun haastattelumateriaalin ja omien muistiinpanojen lukemiseen, tulkintoihin ja uudelleenluentaan sekä tulkintojen peilaamiseen havaintojen kautta. Haastatteluaineiston käsittelyssä lähdettiin liikkeelle sovelletulla SWOT -analyysillä, jossa huomion kohteena olivat johtajapuheessa esille tulleet maininnat toiminnan vahvuuksista ja kehittämishaasteista. SWOTit koottiin taulukoksi, jossa toiselle puolelle kirjattiin haasteita ja toiselle puolelle mahdollisuuksia. Koontitaulukkoa luettiin yhdessä litteroidun aineiston kanssa niin, että huomio kiinnitettiin vastausten asiakaslähtöisyyteen: mitä haasteet ja mahdollisuudet kertovat toiminnan painopisteistä, mikä asema ja paikka asiakkaalla käydyssä keskustelussa on, minkälaisena asiakas ja asiakkuus näyttäytyy kerronnassa, mikä on toiminnan tavoite ja miten se palvelee asiakkaiden tavoitteita.

Analyysin tekeminen markkina- ja esittelyorientoituneesta johtajapuheesta (haastattelu valmiin tarinan esittämisenä, Kujala 2007, 19) on jatkuvaa tasapainoilua aineistolähtöisyyden ja mielivaltaisten tulkintojen välillä (mm. Tienari, Vaara & Meriläinen 2005, 111). Selvitystyön lähtökohtana on ihminen intentionaalisena, merkityksiä antavana, tietoisena ja tavoitteellisena toimijana (mm. Toiskallio 1998, 48; Marton 1988, 144; Ahonen 1994, 116), eikä selvitystyöntekijän intressi lähestyä työllistymispalveluiden asiakaslähtöisyyttä välttämättä löydä kosketuspintaa markkinapuheesta. Markkinapuhekin sisälsi hiljaisuuksia ja aukkoja, joihin oli mahdollisuus tarttua, sillä:

Havainnoimalla näkee sen, mistä virallisen rinnalla ja sen ohi puhutaan, kuinka ja millaisissa yhteyksissä asiat ilmaistaan [...] Merkityksellistä on myös se, mistä ei puhuta tai mitä ei sanota ääneen (Käyhkö 2007, 124).

Tulkintoja lukiessa on syytä muistaa ja muistuttaa, että suoria sitaatteja siitä, että tietty asiakasryhmä olisi suoraan nimetty marginaaliin, ei luonnollisesti ole. Sen sijaan haastattelut ovat täynnä puhetta tuottavuudesta, alihankinnasta, kannattavuudesta, volyymistä ja tuotteistamisesta - nämä painotukset ovat ymmärrettäviä, jos johtajien ensisijainen tavoite oli esitellä oman toimintansa tehokkuutta. Tutustumiskäynneillä havainnoituja tilaongelmia, työtoiminnan ja työelämän vastaamattomuutta ja ei-ammattilliselta pohjalta tehtyjä tulkintoja ergonomian laiminlyönneistä ei myöskään saa mitattavaan muotoon, vaan se perustuu omiin käsityksiin asiallisista työskentelyolosuhteista, työsuojelusta ja työn arvostuksen kokemuksista.

4 TYÖLLISTYMISPALVELUTUOTANNON HAASTEET JOHTAJAPUHEESSA

Tässä luvussa avaan niitä työllistymispalveluiden tuottamiseen liittyviä haasteita, joita johtajat nostavat esille omissa puheenvuoroissaan. Haasteet muodostavat uhan työllistymispalveluiden kehittämislle ja toiminnan jatkuvuudelle. Palveluntuottajien esille nostamat kysymykset osoittavat, että palveluita tuotetaan hyvin monenlaisten, ristiriitaistenkin tulospaineiden alaisena, eikä yksinkertaista, eri intressitahojen tavoitteet täyttävää "hyvää lopputulosta" ole useinkaan löydettävissä.

4.1 Alueelliset strategiat ja työmarkkinatilanne

Maantieteellinen alue toimintaympäristönä tarjoaa mahdollisuuksia, joita voidaan hyödyntää omassa palveluntuotannossa. Alueen työmarkkinat ovat keskeisessä asemassa määriteltäessä työllistymispalveluiden realistisia tavoitteita. Palveluntuottajat voivat verkostoitua keskenään, profiloitua ja kehittää omaa osaamistaan. Palveluntuottajan oma asema ja paikka alueellisena palveluntuottajana vaikuttaa yhteistyön kehittämiseen:

Menossa on 26. vuosi. On muotoutuneet vahvat perinteet, tämä tunnetaan aika hyvinkin tällä alueella. Toisaalta meillä on vahvuutena omat osastot. Meillä on tarjota monta eri alaa, jotka tukevat kuntoutumista. Meillä on tarjota monelle alalle harjaantumista ja osaamista. (H20)

Kilpailua on olemassa positiivisessa muodossa. Se on jakautunut tällä alueella fiksumsti niin, että jokaisella on selkeä toimintakenttensä. Jokainen vastaa tulokulmastaan kysyntään muuttamalla toimintapolitiikkaansa tai lisäämällä palveluvalikoimiaan. Sosiaali- ja terveydenhuollon kehityksessä toiveiden tynnyri on pohjaton suo. Eri palveluntuottajat ovat löytäneet oman asemansa ja asiakaskuntansa. Palvelutuotteet pärjäävät kohtuullisesti keskenään. Mutta kun on alueella suurin, on myös suurimman riasat. Se suo liikkumavapautta, mutta tikkataulunakin saa olla. Me emme ole itse päättäneet olla suuri, vaan suuruus on saavutettu kysynnän kautta. (H18)

Oman paikan luominen on vaatinut työtä, eikä markkinajohtajan aseman saavuttamisen jälkeen ole voinut jäädä vain korjaamaan satoa. Johtajien mukaan asema on

tulosta tavoitteellisesta ja tuloksellisesta työstä, jossa palvelun käyttäjäasiakkaalle on osattu asettaa konkreettiset tavoitteet ja realistiset jatkopolut joko työelämään tai sen ulkopuolelle. Näin on saavutettu tilaajan luottamus. Markkinajohtajan aseman perustana on johtajien mukaan vahva liiketoimintaosaaminen.

Jos alueellisessa syrjäytymisen ehkäisystrategiassa ei ole painotettu työllistymispalveluiden merkitystä, on selvää, että julkiset toimijat eivät ole valmiita satsaamaan taloudellisesti työllistymispalveluiden kehittämiseen tai eivät tunnista palveluntuottajien merkitystä haettaessa ratkaisuja alueellisiin ongelmiin.

Meillä pitäisi olla laadittuna jonkinlainen työllisyysstrategia paaluttamassa sitä, mitä päätöksentekijät meiltä haluavat. Tuntuu siltä, että meiltä halutaan enemmän kun mihin resurssimme riittävät. Siksi tarvitsemme osviittaa toimintamme oikein suuntaamiseksi. Meillä ei ole tehty kunnissa työttömyys- ja syrjäytynekehkäysstrategiaa, emme tiedä, millaista palvelua päättäjät haluavat. Lupauksia kyllä on olemassa. Se vaikeuttaa työtämme. (H10)

PARAS-hanke ja kuntaliitokset tulevat johtajien mukaan haastamaan toimintaa uudella tavalla, mutta vielä ei tiedetä, mihin suuntaan mennään, ja miten muutokset vaikuttavat konkreettisesti palvelutuotantoon:

Suurena muutoksena tulee olemaan Paras-hanke, joka tulee rakentamaan maakunnan toimintaa aivan uudella tavalla. Todennäköistä on, että maakunnassa tulee jatkossa olemaan kolme suurta kuntakokonaisuutta, jotka järjestävät kunnalliset palvelut. Onko näillä yksiköillä energiaa, taloudellisia resursseja ja kiinnostusta välityömarkkinoiden kehittämiseen? Jos on, huomioidaanko siinä välityömarkkinat laajasti sekä välittävänä että siirtymätyömarkkinoina? (H17)

Alueelliset strategiat eivät yksin ratkaise laadukkaan työllistymispalvelutuotannon problematiikkaa, mikäli työmarkkinoiden imun ei katsota koskettavan palveluiden käyttäjäasiakkaita. Työmarkkinoiden alueellisessa kehityksessä on ollut havaittavissa kaksi linjaa: Etelä-Suomen ripeä talouskasvu sekä Itä- ja Pohjois-Suomen korkealla tasolla pysyttelevä työttömyys (Böckerman 2000). Työmarkkinoiden alueellista eriarvoistumista koskevassa keskustelussa halutaan korostaa, että heikon työllisyyden alueella kysymys on työvoiman kysynnän alhaisuudesta, ei työttömien koulutuksen puutteellisuudesta, sopeutumiskyvystä, työhaluttomuudesta ja työkyvyttömyydestä (Volk 2003, 82; Työvoima 2025). Suotuisasta taloudellisesta kehityksestä huolimatta alueelliset erot eivät kuitenkaan ole poistuneet: vuonna 2006 yli kolmannes uusista työpaikoista syntyi Uudellemaalle, ja suunnan arvellaan jatkuvan myös tulevaisuudessa (PTT 2007). Johtajahaastatteluuissa tuli esille useita mainintoja alueellisen työvoimapulan kohdentumisesta:

Pohjoisessa niukemmat työmarkkinat verrattuna Etelä-Suomeen. Täällä ei ole teollisuuden työpaikkoja. Puuttuu vaihetyötä, käsillä tekemistä. Lapin työ- ja toiminta-

keskukset paikkaavat osaltaan aukkoa. Kouluttamattomille ei löydy helposti töitä. Avustavat työpaikat ovat kadonneet. Avoimiin teollisuuden työpaikkoihin on kovat pääsyvaatimukset. Meillä on huonot liikenneyhteydet haja-asutusalueilta. Työaikoja täytyy sovittaa bussien aikatauluihin, mikä on erityisesti kesällä tosi vaikeaa. Vammaisten työllisyyttä tukevassa toiminnassa on yritetty luoda työpaikkoja sinne, missä ihmiset asuvat. Seutukunnallinen yhteistyö on vähäistä. (H13)

Työpaikkoja syntyy ja katoaa. Tuntuu, että tällä hetkellä alueella menee enemmän kuin tulee uusia. Uusia työpaikkoja syntyy aloille, joille ei ole väkeä koulutettu, ja vastaavasti häviää sieltä, minne ihmisiä on koulutettu. Kokonaisia ammattikuntia saattaa hävitä kartalta. Ammatillista osaamista ei silloin enää tarvitakaan, ja se on iso haaste, joka tällä hetkellä tulee aina esiin. Motivaatio hankkia heti uusi ammatti on huono. Me vastaamme välillisesti työvoiman kysyntään ja tarjontaan. Se on meidän tehtävämme. Katsomme asiakkaittemme jatkosuunnitelmia työllistymisen kannalta. Pitäisi katsoa siltä kantilta, että kysyntä ja tarjonta kohtaisivat. (H1)

4.2 Tilaaja-tuottaja -malli

Alueelliset työllistymiseen ja syrjäytymisen ehkäisyyn painottuvat strategiat yhdessä työmarkkinatilanteen kanssa muodostavat reunaehdot työllistymispalveluiden tuottamiselle. Johtajahaastatteluiden perusteella tilaaja-tuottaja -malliin liittyvät epäkohdat ja tulkinnot ovat tällä hetkellä keskeisin työllistymispalveluiden tuottamiseen vaikuttava tekijä. Tilaaja-tuottaja -mallia hankaloittavat johtajien mielestä seuraavat epäselvyydet:

Tilaaja ei tiedä, mitä haluaa, mutta kilpailuttaa silti palveluntuottajia, jotka hekään eivät oikein tiedä mitä tehdä:

Kilpailutuspuoli on sellainen, missä meidän näkövinkkelistämme on kehitettävää runsaasti. Oppimista on meillä tarjoajina, mutta myös ostajina. Ainoa, joka on osannut tämän homman hoitaa, ja jolle annan kiitosta, on Kela. Kela on panostanut ostamiseen, ja Kelan tarjouskyselyt on selviä. Arviointikriteerit ovat avoimia ja pisteet itse laskettavissa. Ei tarvitse arvuutella mitään ja kaikki ovat sitten samalla viivalla, koska ostajalla on olemassa selvät laatuksiteerit, joita he vaativat. Ja he vaativat myös sen. Jos työvoimahallinto hoitaisi samalla tavalla, se helpottaisi meitä, koska myös pitää miettiä se, että henkilöstön panoksessa tarjousten tekeminen on aika iso juttu. (H8)

Palvelut kilpailutetaan kalenterivuosittain, eikä tämä toimintamallina mahdollista palveluntuottajan toiminnan pitkäjänteistä kehittämistä ja palveluiden tuotteistamista:

Jos on hävinnyt tarjouksen, menee kolme vuotta nikotellessa sen palvelun kohdalla. Se on aika jäykkä järjestelmä. Ennen tehtiin kunnissa jopa kymmenvuotissuunnitelmia. Nyt annetaan sitoumuksia jopa vain puoleksi vuodeksi. (H15)

Kalenterivuositajattelu heijastuu myös ohjaushenkilökunnan työsuhteisiin jatkuvana epävarmuutena:

Hakemuksia voitaisiin varmaan saada enemmänkin, jos pystyisimme tarjoamaan pysyviä työsuhteita. Määräaikaisuus tekee omat rajoitteensa, koska palvelut kilpailutetaan tietyksi periodiksi. (H8)

Puitesopimukset eivät takaa palveluiden ostoa, ja osa työllistymispalveluista on jatkuvasti alikäytössä resursointiin nähden.

Meillä on tiettyjä palveluja, jotka on kilpailutuksen tuloksena saatu meille, mutta joita ei käytetä sataprosenttisesti hyväksi eli asiakkaita ei ohjata meille niin paljon kuin sopimuksissa on sovittu. Resurssit on sidottu niihin ja joutuvat olemaan tyhjäkäynnillä. On hyvä, mutta myös haaste, että meillä on erityisosaamista aika laajalle. Talo alkaa olla täynnä. Nyt haluamme päästä siihen, että viranomaiset pitävät meitä asiantuntijoina. Se on hyvä huomata, koska silloin meillä on erilainen yhteistyö. (H2)

Asiakkaiden puute ja epätasainen virtaus palveluihin heijastuu myös rajoituksen näkökulmasta merkittävään alihankintatyöhön:

Meidän näkökulmasta on yllätys se, että saisi olla enemmänkin kuntoutujia tarjolla. Tällä hetkellä ei ole kovasti tarjolla jostain syystä. Se on varmaan hetkellistä. Tilanne on ollut havaittavissa viimeisen kuukauden, kahden aikana. Me teemme paljon teollisuuden alihankintaa, niin me tarvitsisimme työvoimaa. Sitä on ollut vaikea saada. Ja kun me lähtökohtaisesti tarjoaisimme työtä vajaakuntoisille ja pitkäaikaistyöttömille. (H20)

Suurin ongelma tältä kannalta katsottuna on ehkä siinä, että tämä lyhytjänteisyys tulee siinä, että tilaajat haluavat ostaa hyvin lyhyitä jaksoja, jolloin tuottajan on vaikea pysyä mukana siinä kelkassa. Koska jos ajatellaan, että tarjottaisiin jollekin niitä alihankintatöitä, jotka ovat ihan oikeita töitä, niin löytäisi sellaista alihankintatyön tarjoajaa, joka haluaa, että me teemme kaksi viikkoa jotakin juttua tai edes kahta kuukautta, vaan joko tehdään tai ei tehdä, eli kyllä sopimusten pitäisi olla vuositason sopimuksia tai useampien vuosien sopimuksia, 3 - 5 vuotta pitäisi olla sopimuskuviot. Silloin ne pystyisimme kehittämään ja se hyödyttäisi kaikkia osapuolia. (H8)

Asiakaskunnan heikentyminen on haaste myös tuotannolle, sillä tuotannon on johtajien mukaan pysyttävä määrällisesti samana työntekijäkunnassa tapahtuneista rakenteellisista muutoksista huolimatta. Johtajien mukaan joko ollaan tuotannollinen työkeskus tai ei, eikä tässä toimintamallissa ole nykyisen palvelutuotannon edellyttämää liikkumavaraa.

Kilpailutuksessa menestyminen ei vielä takaa asiakasvirtoja, vaan esimerkiksi työhallinnon käytössä olevat palkkatukirahat voivat loppuessaan muodostua uhaksi palvelutuotannon jatkuvuudelle:

Kahtena vuotena työllistämismäärärahat loppuivat. En ole kovinkaan tyytyväinen erityistyöllistämisen sujumiseen täällä. Nyt tuli varoitus kesäkuussa. Jos erityismäärärahat loppuvat, meiltä seisahtuu ostopalvelutoiminta. Tämä on palveluntuottajan näkökulmasta huono juttu. Systeemissä on paljon kehittämistä tilaaja-tuottaja -perspektiivistä. Toimeentulostamme on huoli, joka on joskus kohutuuton, jos määrärahat loppuvat liian aikaisessa vaiheessa vuotta. Vahvuutta tässä systeemissä pitäisi tulla eri tavalla. (H10)

Yksi kehitettävä asia on palkkatukien riittävyys. L:n kaupunkikin on kiinnittänyt tähän huomiota. Yhteistyö työvoiman palvelukeskuksen kanssa toimii hyvin. Puitesopimusten osalta on hyvä luottamus palvelujen ostossa. Pelkona on, että valmennukselta otetaan pois rahaa ja sijoitetaan elitistisesti ammatilliseen koulutukseen. Nähtäväksi jää, kuinka siinä tulee käymään. (H1)

Alueelliset strategiat ja tilaaja-tuottaja -malliin liittyvät haasteet näyttäytyvät johtajapuheessa ulkoisina paineina, joihin palveluntuottajalla itsellään on suhteellisen vähän mahdollisuuksia vaikuttaa. Seuraavaksi tarkastelen palveluntuottajan sisäiseen toimintaympäristöön liittyviä haasteita ja mahdollisuuksia, jotka vaikuttavat toiminnan laadukkuuteen. Sisäiset haasteet kuvataan johtajapuheessa usein ulkoisten paineiden aiheuttamiksi ottamatta huomioon, kuinka paljon oman organisaation toiminnassa on todella muutoksen mahdollisuuksia.

4.3 Laatu työ ja toiminnan vaikuttavuus

Toiminnan vaikuttavuuden ja tuloksellisuuden osoittaminen asettavat uudenlaisia haasteita työllistymispalveluiden tuottajille. Johtajat korostavatkin, ettei palveluiden kilpailutilanteessa voi enää luottaa siihen, että kunnan ostopäätökset perustuisivat vain aikaisempiin hyviin kokemuksiin. Palvelutuotteille on löydettävä ja osoitettava laatu kriteerit, joiden perusteella tilaaja voi verrata palveluntuottajia keskenään ja arvioida hankintojensa laatua ja vaikuttavuutta.

Kaupungilta on tullut palautetta, että täytyy olla jotkin mittarit, joilla osoittaa laatua. Meidän täytyy olla jossakin erinomaisen hyviä. Esimerkiksi leipomoa ei ole muualla. Meidän on pakko pysyä mukana voidaksemme kilpailla muiden vastaavien palveluntuottajien kanssa. Iso kulttuurimuutos on tapahtunut niin, että enää ei mikään ole automaattista ja että laatua pitää pystyä todentamaan konkreettisesti. (H22)

Moni työllistymispalveluiden tuottaja onkin aloittanut organisaation sisäisen toiminnan kehittämisen ja laatutyön joko suoraan tietyn mallin mukaisesti, alueellisiin lähtökohtiin sopeuttaen tai etsimällä itselleen sopivia aineksia eri laatujärjestelmästä. Laatutyö tukee myös palveluiden tuotteistamista ja kilpailukyyn vahvistamista. Käytetyimpiä laatutyökaluja ovat Valtakunnallisen Työpajayhdistyksen STL-mittaristo, ISO 9001 -laatustandardi sekä EFQM-johdannaiset. Osa kehitysvammaisille henkilöille palveluita tuottavista yksiköistä on mukana Kehitysvammaliiton Alli-laatuprojektissa.

Meillä on ISO 9001:n pohjalta tehty laatujärjestelmä, jossa on otettu huomioon kuntoutuksen asioita aika paljonkin. (H20)

Alli toimii sinällään laatukansiona. Olemalla siinä mukana se osoittaa, että olemme kehittämässä laatua. Jatkossa varmaan täytyy olla jokin järjestelmä. Ensimmäinen vuosi Allissa oli kokonaan meidän toimintamme arviointia. Arvioijina olivat henkilökunta, palvelunkäyttäjät ja verkostot. Se tapahtuu valtakunnallisena verkostotyönä, ja koulutuspäiville kokoontuvat kaikki kierrokselle osallistuvat tahot. Siellä jaetaan kokemusta ja saadaan koulutuksessa uudet eväät seuraaville etapeille. Sitoutuminen on ollut hyvää. Toinen vuosi on kehittämistä. Olemme tehneet näkyviksi kehittämistarpeet, joita on paljon. Into on saada hyvä työpaikka meille kaikille ja hyvä paikka asiakkaillemme. (H22)

Johtajien mukaan laatutyön haasteena on, että toiminnan systemaattiselle arvioinnille ja kehittämiselle ei juurikaan ole aikaa. Laatutyö saadaan käynnistettyä esimerkiksi sisäisen kehittämisprojektin tai opinnäytetyön avulla, mutta laatutyön juurruttaminen osaksi työkäytäntöjä on hitaampaa ja vaatii paneutumista:

Meillä ei ole käytössä mitään virallista laatujärjestelmää. Olemme olleet mukana Valtakunnallisen Työpajayhdistyksen Laatu 2006 -hankkeessa. Sen pohjalta on tehty alustavaa työtä, mutta valmista meillä ei ole. Se pitää tehdä kunnolla, kun siihen ryhtyy. Yritämme kiinnittää huomiota dokumentointiin ja lisätä sitä. Näemme laatujärjestelmän tärkeäksi lähitulevaisuudessa. Se voisi käynnistyä paloina. Ensin voisi olla Kelan ostopalvelujen vuoro. (H11)

Vaikka systemaattinen laatutyö etsiikin vielä muotoaan, on moni palveluntuottaja toteuttanut asiakastyytyväisyyskyselyitä oman toimintansa kehittämiseksi tilaajan vaatimusten mukaisesti. Asiakastyytyväisyyspalautetta on palvelun päätyttyä kerätty niin suullisesti kuin kirjallisestikin milloin vastaushalukkuuteen, milloin pizzan voimaan uskoen. Hyvinvointi- ja viihtyvyysskyselyjä on toteutettu niin sidosryhmille, hallitukselle, valtuustolle, valmentautujille kuin valmentajillekin, ja tuloksia on käsitelty yhteisissä palavereissa. Varsinkin pienissä yksiköissä reagointi palautteessa mainittuihin epäkohtiin on johtajien mukaan ollut nopeaa ja korostanut osaltaan toiminnan ja tuotannon asiakaslähtöisyyttä. Valtaosa johtajista on sitä mieltä, että asiakkaat ovat tyytyväisiä heiltä saamaansa palveluun ja ovat kokeneet sen merkityksellisenä elämässään.

Ainakin aikaisemmat asiakasmittarit ovat olleet itse asiassa huolestuttavankin hyviä. Kehittämisen kannalta olisi hyvä saada kritiikkiäkin. Ensimmäisessä asiakaskyselyssä tuli kritiikkiä sisäisestä tiedonkulusta. Reagoimme siihen välittömästi. (H11)

Palveluiden jälkeistä sijoittumisseurantaa ei johtajien mukaan pääsääntöisesti tehdä. Tietoa saadaan silloin, kun asiakas palaa uudelleen palveluiden käyttäjäksi. Palveluntuottajalle on selvää, että palvelutuotteen päättymisen jälkeen asiakkuus siirtyy automaattisesti heiltä pois, eikä ostosopimuksissa edellytetä palvelun päättymisen jälkeistä seurantaa - ellei sitä ole erikseen ostettu.

4.4 Osaava henkilökunta

Osaava, koulutettu ja motivoitunut henkilökunta on laadukkaan palvelutuotannon ydin:

Nopeasti olemme saavuttaneet hyvän aseman täällä. Henkilökunta on hyvin motivoitunutta ja sitoutunutta tekemään työtä. On onnistuttu tekemään hyviä henkilövalintoja. Meillä on ollut helppo saada päteviä työntekijöitä. Moniammatillisuus on vahvaa. (H11)

Säätiön imago on niin hyvä, että avoimia hakemuksia tulee jatkuvasti, myös muilta paikkakunnilta. (H1)

Johtajat toteavat paikkakunnasta riippumatta, että toistaiseksi voimassaoleviin työsuhteisiin on suhteellisen helppo saada hyviä työnhakijoita ja työntekijöitä. Varsinkin sosiaalialan oppilaitosten kanssa yhteistyötä tekevät palveluntuottajat saavat helposti työvoimaa jo opintoihin kuuluvien harjoittelujaksojen välityksellä. Ongelmallisempi tilanne on kuitenkin silloin, kun tarjolla on määräaikaista työsuhteita.

Ohjaushenkilökunnan osaamiseen liittyvä haaste on johtajien mukaan ammatti-osaamisen ja pedagogisten taitojen yhdistäminen. Asiakastyöhön valmentavaa koulutusta ei suoraan ole, ja työnhakijaa arvioitaessa on johtajien mielestä kiinnitettävä huomiota siihen, kuinka helposti ammattiosaaja pystyy kouluttautumaan ohjaajaksi:

Henkilökuntaa on ollut mukavasti saatavilla, mutta ongelmanahan on se, että henkilökunta pitää kouluttaa itse. Tälle alalle ei ole koulutusta. Jokainen työntekijä, jonka rekrytoimme, meidän on koulutettava. Koulu antaa valmiudet, ja meillä on niin monenlaista osaamista, mitä käytetään tässä. Se ei ole mikään homogeeninen ryhmä. (H19)

Monella ohjaajalla on yrittäjätausta. Se merkitsee, että työ kyllä sinänsä sujuu, mutta asiakkaan huomioon ottamiseen olemme pyrkineet hankkimaan koulutusta. Balassiakatemian työjaksolle valmentavassa koulutuksessa on toinen ryhmä menossa ja sitä kautta sisäisiä koulutuksia. Viimeksi oli luento mielenterveys-

asiakkaan kohtaamisesta. Kohtuullisen hyvin olemme saaneet osaavaa henkilöstöä. Jos persoona on miellyttänyt esimerkiksi ohjaajaksi hakijassa, mutta osaaminen ei ole ollut riittävän hyvä, sitä on hankittu. Vaihtuvuus on ollut vähäistä. Koke-musta on mukavasti. (H14)

Henkilökunnan osaamisesta keskusteltaessa johtajat tuovat esille, että palvelusta vas-taavat ohjaajat ovat päteviä sekä ohjaustaidoiltaan että ammattiosaamisen kannalta. Pelkkä "hyvä tyyppi" ei kilpailutilanteessa riitä. Muodollisen pätevyyden korostu-minen lisää työllistymispalveluiden ammatillisuutta ja tavoitteellisuutta. Ammatillisuus ilmenee johtajien mukaan esimerkiksi siinä, että asiakastyötä tekevä ohjaaja tunnista-aan ja tunnustaa oman työnsä tavoitteet ja rajat, eikä siten lähde esimerkiksi terapoimaan asiakasta. Yhä haasteellisemmaksi muuttuvan asiakaskunnan kanssa oman toi-minnan rajat on keskiössä myös työssäjaksamisen näkökulmasta.

Ohjaajalla pitää olla moniammatillisuutta ja vankkaa esimiestaitoa. Monet asiak-kaat tulevat ympäristöistä, joissa ei ole ollut selkeää auktoriteettia. He kokevat olotilansa turvalliseksi, kun löytyy napakkuutta. Asioista pitää uskaltaa puhua nii-den oikeilla nimillä, esimerkiksi päihdeongelmasta. Yksilöohjaukseen tarvitaan li-sää koulutusta. (H23)

Ammatillisuuden löytäminen ei aina ole ollut kivuton taival, niin kuin seuraavassa palveluiden ostajatahon kommentissa ilmenee:

Niin ottavat hyviä tyyppejä. Räyhäsin kuntouttavan työtoiminnan ihmisestä ja sa-noin, että rikotte sopimusta. Täysin kouluttamaton tyyppi ei voi ottaa yksin vas-tuuta. Olemme kirjanneet sopimukseen, että vähintään sosionomitasoisen pitää vastata kuntouttavasta työtoiminnasta. (H24)

Henkilökunnan osaamiseen ja työssäjaksamiseen kiinnitetään johtajien antaman vai-kutelman perusteella runsaasti huomiota. Johtajat painottavat, että ohjaustyötä te-kevää henkilökuntaa tulee olla riittävästi, ja heidän jatkuvasti kehittyvällä osaamisellaan on mahdollista vastata asiakaskunnan tuomiin haasteisiin. Viime aikoina on pa-nostettu mm. päihdekoulutukseen. Työn vaativuuskartoituksia on tehty ja kehitys-keskustelut ovat olennainen osa työskentelyä. Työyhteisöissä on käyty arvokeskustelua, ja toiminnan arvoja on avattu yhteisesti. Hyvää ilmapiiriä luodaan myös sillä, että tieto kulkee eikä sitä kautta pääse syntymään erillisiä saarekkeita. Työssä jaksamista tue-taan myös uimahallilippuilla, kuntosalivuoroilla ja koko työyhteisön virkistyspäivien avulla.

Meillä on TYK, jossa keskitytään työhyvinvointiin. On tulossa taas työnohjausta, jon-ka työntekijät saavat itse määritellä. Yksilövalmentajat haluavat ryhmäohjausta ja työhönvalmentajat toiminnallista. Heillä on alkamassa tällainen "ahistuksen puhistus" erilaisten asiakasasioiden purkufoorumiksi. Valmentajat pitävät erikseen palaverieja kerran viikossa. Sitten on yhteisöpalaverit ja kuukausikokoukset. Olemme hankkineet erilaisia liikuntalippuja, joita myymme erittäin edullisesti työyhteisölle. Teemme mat-

koja ja toteutamme erilaisia yhteisiä tapahtumia. Työsuojelutoimikunta määrittää pitkälle toimintamme sisällön. Kehityskeskusteluja käymme kerran vuodessa. Niissä pyritään todella ottamaan huomioon työntekijän elämäntilanne ja toiveet, esim. minkä asiakasryhmän kanssa haluaa työskennellä, haluaako tehdä projektityötä jne. On kehitetty sähköinen lomake. Syksyisin teemme työn vaatvuuskartoituksen, jossa jokainen työntekijä saa arvioida oman työnsä kuormittavuutta. (H10)

Työnantajan asemassa toimivat johtajat kannustavat työntekijöitä hakeutumaan joko yksilö- tai ryhmämuotoiseen työnohjaukseen kunkin henkilökohtaisista tarpeista riippuen. Työssä jaksamista tuetaan myös luomalla avoin ja vuorovaikutteinen keskusteluympäristö, jossa jokainen työntekijä saa kokea olevansa arvokas ja pystyvänsä vaikuttamaan työn tekemiseen ja työn sisältöihin. Hyvämaineinen työyhteisö sitouttaa työntekijöitä sekä vaikuttaa hyvän ja osaavan työvoiman rekrytointiin tulevaisuudessa. Panostus on johtajien mukaan kantanut tulosta, sillä yleensä henkilökunnan vaihtuvuus on vähäistä, jopa organisaation hallintorakenteen muuttuessa.

4.5 Asiakasprofiilin laajeneminen - uhka vai mahdollisuus?

Niin kuin muutamissa työllistymisen monipalvelukeskusten johtajahaastatteluissa tuli esille, tämän hetkinen palvelutuotannon volyyymi ja laajentuminen tehdään työhallinnon asiakaskunnalla. Kunnalle, työhallinnolle ja Kelalle palveluitaan tarjoavien johtajien mielestä asiakaskunnan laajeneminen on hyvä ja tervetullut asia. Talon sisällä olevaa osaamista voidaan hyödyntää erilaisten asiakkaiden tarpeisiin, ja samalla riippuvuus yhden tilaajan tietynhetkisestä ostovoimasta vähenee.

H: Tapahtuuko volyymin kasvu työhallinnon asiakkaille?

J: Sehän on luonnollinen asia. Ei kehitysvammahuollossa tapahdu juuri mitään läpivirtaavuutta. Olisi hyvä, jos integraatiota voisi sielläkin olla enemmän, mutta se vain on elämän realiteetti. Kehitysvammahuollossakin on suuntaus muuttunut niin, ettei enää katsota ensisijaisesti erityishuoltoon päin. Pinnistellään niin pitkään kuin mahdollista yleisten palvelujen piirissä, ja vasta kun se tie on kuljettu loppuun, hakeudutaan kehitysvammaisuusstatukseen. Meillä on paljon tässä rajapinnassa kulkevia ihmisiä, joille vanhalla tiedolla olisin valmis antamaan kehitysvammaisuuden. Nyt he eivät saa sitä erityispalvelua, joka heille mielestäni kuuluisi, kun se heidän oma tahtotilansa on pyrkiä tulemaan toimeen yleisillä palveluilla mahdollisimman pitkään, eli työhallinnon palvelujärjestelmien piirissä. Tulee turhia rötöstelyleimoja ihan tästä syystä. Me olemme keventäneet sellaisten asiakkaiden palvelukonsepteja, joille työhallinnon kuviot osoittautuvat liian raskaiksi. (H18)

Täällä S:n alueella kuntien tilanteet ovat aika lohduttomia. Kun keskustellaan kuntien kanssa, se on lähinnä säästöistä puhumista. Työhallinnossa on positiivisempi asenne. On kysytty uusia palveluja. S:n alueella on työhallinnon osalta vakiintunut sellainen toimintalinja, että TE-keskukset ovat pyytäneet tarjouksia työvalmennuspalvelusta paikallisten työvoimatoimistojen puolesta. (H15)

Vammaisille henkilöille kohdennetut kunnan rahoittamat työ- ja palvelukokonaisuudet ovat johtajapuheen mukaan olleet vuosikymmeniä suhteellisen vakiintunut osa toimintaa, eikä tulevaisuuden uskota muuttavan tilannetta. Rakenteellisen työttömyyden vähentämiseksi perustetut työvoiman palvelukeskukset sen sijaan ostavat enenevässä määrin työllistymistä tukevia palveluita, ja tässä kilpailussa menestyminen on tärkeä osa toiminnan jatkuvuutta.

Palvelutuotannon laajeneminen uusille kohderyhmille aiheuttaa myös huolta, varsinkin kehitysvammaisille palveluita tuottavissa organisaatioissa. Toimijat tunnistavat ja tunnustavat palvelutuotannon kannattavuuteen liittyvät haasteet ja uskovat, ettei nykyisin täysin kunnan ostosopimuksista riippuvainen toiminta voi säilyä entisellään tulevaisuudessa. Työntekijät suhtautuvat asiakaskunnan laajenemiseen ristiriitaisin tuntein, sillä palvelutuotannon laajeneminen työhallinnon suuntaan tulee vaikuttamaan tämän hetkisiin palveluihin, niiden saatavuuteen, jatkuvan tuen mahdollisuuksiin sekä ohjausresurssiin.

Tärkein asiakasryhmä kehitysvammaiset - jos organisaatiorakenne muuttuu pelko siitä, että asiakkaat hukkuu, sillä nyt mahdollisuus jatkuvaan tukeen ja jos palvelulle tarvitaan erillinen maksaja, silloin palveluille tulee kesto. Toiminta ehkä tehostuisi? (H21)

5 JOHTAJUUDEN ULOTTUVUUDET

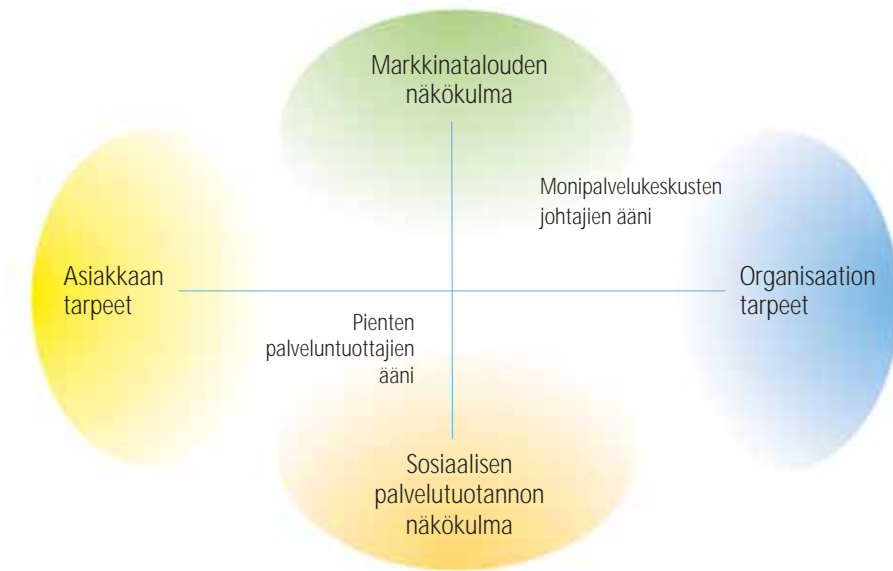
Edellisessä luvussa tarkasteltiin johtajien esille nostamia työllistymispalveluiden tuloksellisuuteen ja jatkuvuuteen liittyviä haasteita. Organisaation johtaja on, niin kuin johtajapuheesta on kuultavissa, merkittävä vaikuttaja määriteltäessä organisaation tavoitteita, arvoja ja palveluiden käyttäjäasiakaslähtöistä toteutumista:

Minulla on täysin vapaat kädet toimia. Kukin johtaja päättää oman yksikkönsä asiat. Talousluvut raportoidaan keskustoimistoon. (H3)

Johtajien kokema itsenäisyys ei ollut vain pienten yksiköiden vahvuus vaan myös suuremmat, yhtä kaupunkia laajemmalla alueella toimivat yksiköt luottivat johtajaansa alansa asiantuntijana ja vaikuttajana. Johtajan asema perustui usein yritys- ja teollisuusmaailmasta saatuun osaamiseen. Kyky tehdä tuloksellista, tuottavaa työtä myös työkeskusympäristössä oli johtajapuheen mukaan seurausta hyvistä yrityskontakteista sekä taidosta ymmärtää tuotannollista työtä yritysmaailman käsittein ja toimintakulttuurin kautta.

Yleensä on niin, että teollisuus suhtautuu työkeskussektoriin hieman varautuen, koska voin sanoa, että kun olin kymmenen vuotta sitten teollisuudessa itse ostajan roolissa, niin en olisi ihan ensimmäisenä ostanut työkeskussektorilta toimintaa. Usko laatuun ja toimintavarmuuteen ei ole ihan teollisuuden tiedossa. Mutta toisaalta siihen vaikuttavat yhtä paljon henkilökemiat, eli teollisuuden kanssa alihankintoihin pääsy on helppoa, kun henkilökemiat ovat kunnossa. Siinä mielessä työkeskusten yleisongelma voi olla se, ettei niissä ole teollisuusosaamista. Olen itsekin havainnut osaamisongelmaa, kun olen näitä työkeskuksia kierrellyt kuu-den vuoden aikana. Siinä puhutaan tavallaan kahta eri kieltä. (H20)

Selvitystyön aikana haastateltujen johtajien puheessa kaikui vahva usko markkinatalouteen ja liiketoimintaosaamisen ensisijaisuuteen. Johtajia haastateltiin työllistymispalveluita tuottavien yksiköiden esimiehinä, ja tämä asemointi konkretisoitui tulosvastuullisuuden ja pärjäämisen korostuksina. Asema yritystoimintaa mukailevan organisaation johtajana antoi haastateltaville äänen ja oikeuden puhua omasta palvelutuotannostaan, omin käsittein, omista tavoitteistaan lähtien. Johtajapuhetta analysoidessa havaitsin, että painotukset kuitenkin erosivat organisaation koon mukaan:



KUVIO 2: Äänen ulottuvuudet johtajapuheessa (mukailtu Engeström 2002, 51)

Johtajahaastatteluiden kautta ilmeni, että mitä suurempiin yksiköihin työllistymistä tukevien palveluiden tuotannossa mennään, sitä keskeisimmiksi muodostuvat toiminnan taloudellisuuden ja tuottavuuden argumentit. Johtajat tekevät hyvin harvoin suoraa asiakastyötä, mutta johtajaäänien aseointi yhdessä seuraavan sitaatin kanssa pakottaa miettimään, mikä on työllistymispalveluita tuottavan organisaation ydintehtävä: oman organisaation kilpailukykyisyyden tehostaminen vai asiakaslähtöisten palveluiden tuottaminen?

Yksi perusajatus, jonka haluan tuoda esiin näistä säätiöistä, on se, että tämä ei ole mitään sosiaalitoimintaa. Tämä on tällä hetkellä raakaa bisnestä. Meidän on oltava tarkkana, jos me haluamme, että meillä on vakaat työpaikat ja asiakkailla on vakaat palvelut. Vaikka teemme hyvää tulosta vuositasolla, niin tosiasia on kuitenkin se, että hyväkin tulos kattaa meidän yhden kuukauden palkkamenot. Vaikka olen nuuka, niin olen sanonut henkilökunnalle, että kun sitä rahaa on taskussa niin sitten, kun tarvitaan, sitä on. (H8)

Johtajat tunnistavat puheensa markkinaorientaation ja korostavatkin, että tuloksellisuuskorostus on seurausta rahoitustilanteesta ja siihen liittyvistä epävarmuuksista:

Meillä ei ole avustuksia, vaan kaikki raha täytyy ansaita. Myymme palveluja, jotka ovat kaikki tuotteistettuja. Toinen suuri rahoituslähde on alihankinta, se työ mitä teemme yrityksille. Palvelujen ja tuotannon osuus on suurin piirtein puolet ja puolet. (H3)

Rahoituksesta tuotannollisen toiminnan osuus on 1/3. Se tulee myymällä pajojen tuotteita asiakkaille: taidetta, korjausta, entisöintiä, verhoilua, metallitavaroita, kierrätystavaroita, radio- ja tv-korjauksia ja huoltoa, ruokaa. Joka pajalla on jokin tuote. Prosessipalveluista valmennuspalvelujen osuus on 1/3. Palkkatuet ja projektituet muodostavat tuloista 1/3. (H4)

Pienemmissä toimintayksiköissä, joissa projektit ja toiminta-avustukset muodostavat huomattavan osan tuloista, ei puhuta niinkään bisneksestä tai tulostavoitteista, vaan asiakaslähtöisyydestä ja halusta auttaa. Toteuttavatko pienet palveluntuottajat sitä sosiaalitoimintaa, jota isoissa yksiköissä kritisoidaan? On selvää, että osittain avustusten kautta toimintaa rahoitettaessa ei ole tarvetta valjastaa kaikkea palvelutoimintaa tiukkarajaisiksi palvelutuotteiksi, ja asiakkaiden tukemista jatketaan vielä palvelukokonaisuuden päättymisen jälkeenkin.

Palvelumme on asiakkaalle ilmaista, ja koska maksaja on sosiaalivirasto, ei tule turhia koukeroita ja pallotteluja siinä suhteessa. Olemme osa kaupungin organisaatiota lautakuntineen ja budjetteineen. Tässä muodossa se palvelee enemmän meidän asiakkaitamme kuin jossain muussa muodossa, ja silloin pitäisi taas miettiä rahoitusta. (H21)

Asiakaslähtöisyys ja markkinavetoisuus eivät johtajapuheessa kuitenkaan sulje toisiaan pois. Perättäisissä lauseissa korostetaan tuloksellisuutta, toiminnan säilymisen ja laajentumisen edellytyksiä ja palveluiden käyttäjäasiakkaiden mahdollisimman yksilöllistä huomiointia. Kukaan haastatelluista johtajista ei kiellä asiakaslähtöisyyttä. Johtajapuheen asiakaslähtöisyys joutuu kyseenalaiseksi silloin, kun esimerkiksi alihankintatyöhön valjastetuista hyvistä työntekijöistä ei haluta luopua oman tuotannon vaarantumisen pelossa. Yksi haastatelluista johtajista myönsi, että alihankinnan vuoksi he pitävät hyvät työntekijät mieluummin talossa kuin työskentelevät heidän työllistymisekseen avoimille työmarkkinoille. Samansuuntainen sisältö on myös niissä toteamuksissa, joissa työntekijäasiakkaiden siirtymisestä avoimille työmarkkinoille huolehditaan tiedustelemalla heiltä satunnaisesti, ovatko he laittaneet työhakemuksia avoimiksi ilmoitettuihin paikkoihin (aineiston sisäiset ristiriitaisuudet ja aukot, Alasuutari 2007, 223-224).

Johtajahaastatteluiden aikana asiakaskunnan heikkeneminen ja moniongelmaisuus tulivat vahvasti esille. Johtajat korostavat pitkien, intensiivisten polkujen merkitystä asiakkaiden kuntoutumiselle. Samaan aikaan johtajat vastaavat henkilökunnan rekrytoinnista ja ihmisen kokoisten työtehtävien muotoilusta. Seuraavat otteet asiakastyötä tekevien haastateltujen puheesta kuitenkin osoittavat, että asiakkaiden moniongelmaisuuden korostaminen ei ole konkretisoitunut ohjaushenkilökunnan mitoituksessa:

Meillä on jopa yli sata asiakasta palveluneuvojaa kohti. Meillä tuli aina mieleen, että mitenkähän sen laadun kanssa sitten. (H16)

Pajoilla on sellainen sääntö, että yksi työvalmentaja kymmentä asiakasta kohti. Valmentavassa tällä hetkellä noin 35. Kuntouttavassa 60, ja siellä kaksi yksilövalmentajaa. Asiakkaat eivät välttämättä ole täällä joka päivä, mutta ongelmia voi olla runsaasti. (H4)

Aina kun vastuuhenkilö vaihtuu, siinä on omat riskinsä. Kun minä aloitin, minulla oli 70 ihmistä. Tutustu siinä sitten kaikkiin. Jos vastuuhenkilö vaihtuu vuosittain, tapahtuu notkahdus asiakasprosesseissa. Asiakas voi olla täällä useita vuosia. (H16)

Jos kuntouttavaa työtoimintaa, jota pidetään matalimman kynnyksen aloituksena, pystyy resurssimaan 1 ohjaaja/30 kuntoutujaa, on perusteltua kysyä, mitkä mahdollisuudet asiakkaalla on saada tarvitsemaansa palvelua? Asiakkaiden toivottomuudeksi kääntyvää heikkouspuhetta tulisikin tarkastella ohjaaja-asiakassuhteessa mahdollisesti tapahtuneina muutoksina.

6 PALJON MAHDOLLISUUKSIA - KENELLE?

Johdantoluvussa mainitsin lyhyesti, että monia palveluita ja useita mahdollisuuksia tarjoavat työllistymisen monipalvelukeskukset eivät MOVE-projektin aikana tekemiäni havaintojen ja haastatteluiden perusteella ole esimerkillinen tapa ja rakenne tuottaa työllistymispalveluita vammaisille ja osatyökykyisille henkilöille. Luvun kuusi tarkoituksena on avata lähemmin esittämäni väitettä ja tarkastella johtajapuhetta asiakaslähtöisyyden näkökulmasta. Kenelle palveluita tuotetaan ja mitä tavoitteita työllistymispalvelutoiminnalle on realistista asettaa? Kuka on työllistymispalveluiden todellinen hyödynsaaja?

6.1 Vieraantuminen

Juuri meidän asiakkaat on niin vaikeita...

Juuri meidän alueella on niin erityisiä kulkuesteitä...

Juuri meidän alueella yhteistyö eri toimijoiden kesken on niin erityistä...

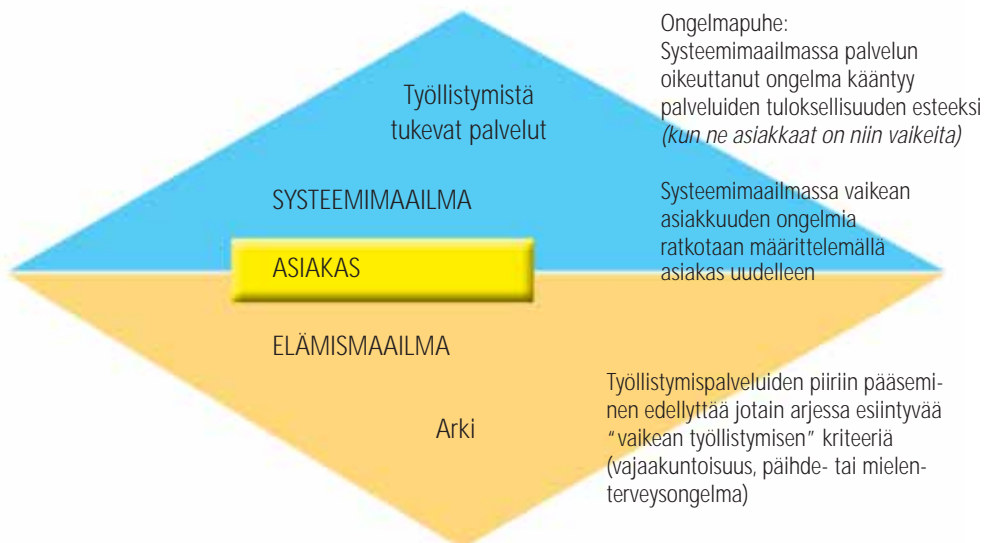
Juuri meidän toiminnot eri yksiköissä vaihtelevat niin paljon, että yhteisen laatujärjestelmän tekeminen koko säätiön tasolla on mahdotonta...

23 johtajahaastattelua - 23 tarinaa siitä, miten juuri meidän alueella on niin erityistä. Maantieteellisen erityisaseman korostaminen saattaa häivyttää alleen yleisen työttömyyden problematiikan, jolloin ratkaisujen hakemisen sijaan jäädään korostamaan omaa erityisyyttä, eikä nähdä toimintaympäristössä piileviä mahdollisuuksia. Emansipatorisen pedagogiikan uranuurtajana tunnettu Freire (2005) on tiivistänyt vieraantumisen seuraavasti (Marx-sovellutus vieraantumisesta, Suoranta 2005, 30-31):

Mitä enemmän "yhteisön kehittämissuoriteissa" alue tai maakunta pilkotaan "paikallisyhteisöiksi" ilman näiden osien tutkimusta niin kokonaisuuksina kuin osina suuremmasta kokonaisuudesta, sitä enemmän vieraantumista tuotetaan.

Omaan erityisasemaan keskittyminen ehkäisee tarkastelemasta työttömyyttä ja työtä vailla olemista laajana, rakenteellisenä ja kansallisena haasteena. Alueelliset innovaatiot suljetaan liian usein mahdollisuuksien ulkopuolelle vain sillä perusteella, ettei niiden uskota soveltuvan "juuri meidän alueen haasteisiin". Johtajahaastatteluiden perusteella vieraantuminen ilmenee selvimmin työnantajayhteistyön kohdalla: työpaikkoja löytyy, jos yrittäjäyhteistyötä tehdään, mutta omaan erityisyyteen kätkeytyminen ehkäisee näkemästä alueellisia mahdollisuuksia. Työpaikkojen puuttumisen mantraa toistamalla ohjaushenkilöstö ennemmin vapauttaa itsensä tavoitteellisesta työnteosta kuin osoittaa ammatillisuuttaan. Jos asiakkaat ovat liian vaikeita eikä aikaa työnantajayhteistyöhön ole, onko ohjaustyötä tekevä henkilö tehtäviensä tasalla? Kenen ongelmilla työllistymispalveluita lopulta pyöritetään?

Työllistymispalveluiden toisen paradoksin ja vieraannuttavan elementin voi tiivistää systeemimaailman ja elämämaailman väliseen kuluun. Työllistymistä tukevat palvelut ovat osa systeemimaailmaa, tavoitteellista rakennetyöttömyyden purkamista ja aktiivintipolitikkaa, jolla hallinnollisena rakenteena on hyvin vähän kosketuspintaa asiakkaan elämämaailmaan. Paradoksaalisesti asiakkaan elämämaailman ongelmat ovat kuitenkin edellytys työllistymispalveluiden saamiselle, ja kun asiakas on diagnoosin tai ongelmien kautta saanut oikeuden työllistymispalveluihin, muuttuvat nämä ongelmat systeemimaailmassa laadukkaiden ja tuloksellisten työllistymispalveluiden toteutumisen esteiksi. Palveluiden tuottajan näkökulmasta asiakas on liian heikko työllistyäkseen, mutta sopivan heikko päästäkseen palveluun. Oravanpyörä, jossa liian heikot asiakkaat kiertävät liian sopivissa palveluissa, on valmis.



KUVIO 3: Työllistymispalvelut, elämämaailma ja systeemimaailma (mukailtu Suominen & Tuominen 2007, 22)

Vieraantumista voidaan tarkastella sekä sosiaalisesta että yhteiskunnallisesta näkökulmasta. Sosiaalisella tasolla vieraantuminen on seurausta siitä, että yhteistoimintakäytännöt ovat vähitellen järjestelmällistyneet ja mekanisoituneet, ja sitä kautta etäänntyneet yksilöiden arjesta. Yhteiskuntatasolla nämä rakenteelliset mekanismit luovat objektiluonteisen, byrokratisoituneen todellisuuden, jossa yksilön kokemuksella, tarpeilla ja palveluiden oikea-aikaisuudella ei ole tilaa.

Aineistoa tulkitessa saa vaikutelman, että organisaatioiden koon ja asiakasvolyymien kasvaessa työllistymispalveluiden vieraannuttavat elementit lisääntyvät. Monipalvelukeskukset profiloivat itsensä vahvasti tuotteistettujen palveluiden myyjiksi, siis osaksi järjestelmä- ja systeemimaailmaa. Asiakas saapuu monipalvelukeskukseen lähetteen kanssa, jossa on selkeästi määritelty ostettu palvelu, sen kesto ja lopputulos. Useat monipalvelukeskuksen johtoasemassa olleet haastateltavat ovat tuoneet palvelun laadun ja dokumentoinnin kohdalla esille sen, että heille palvelu on tuloksellista silloin, kun asiakkaan suunnitelmassa mainittu toimenpide on tehty.

Entä miten ajatus objektiluonteisesta todellisuudesta istuu työllistymispalveluiden kentälle? Monipalvelukeskuksissa halutaan tuoda esille, kuinka asiakkaille on mahdollista luoda polkuja talon sisällä ja sitä kautta tukea ja vahvistaa kuntoutumista. Työllistymispalveluita ostavan sosiaalityön johtajan ääriesimerkissä todetaan, että asiakas istuu kuusi kuukautta kuntouttavassa työtoiminnassa monipalvelukeskuksen sisällä olevalla kirpputorilla viiden muun kuntoutujan kanssa, ja päättölausunnossa todetaan asiakkaan tarvitsevan vielä toiset kuusi kuukautta kuntouttavaa työtoimintaa. Asiakas ei ole vielä kuntoutunut tarpeeksi siirtyäkseen avoimille työmarkkinoille. On toki niitä asiakkaita, joille kotoa poistuminen on valmentava ja terapeuttinen kokemus, mutta on aiheellista pohtia myös sitä, tuovatko uudet kuusi kuukautta kirpputorilla istumista muutoksen tilanteeseen? Viekö kirpputorilla istuttaminen asiakasta läpivirtaavuuden näkökulmasta lähemmäs avoimia työmarkkinoita vai tukeeko se enemmän asiakkaan kotiutumista ja sosiaalistumista palvelunkäyttäjäasiakkuuteen?

Puhumme sen puolesta, että syntyisi näitä putkia, koska yksi toimenpide ei meillä ole kovin pitkä. Projektissa voidaan olla palkkatyössä vuoden, sitä ennen valmennuksessa joitakin kuukausia. Aina tämä ei riitä, vaan henkilö tarvitsisi sen jälkeen tai ennen sitä jotakin muuta sijoittumista tukevaa. Sisäistä liikkuvuutta tapahtuu paljonkin, mutta ei niin paljon kuin itse toivomme. Esimerkiksi kuntouttavasta työtoiminnasta siirrytään työelämävalmennukseen, jonka kautta päästään palkkatukityöhön ja täältä pois päin, opiskeluun tai työelämään. Tämän tyyppisiä ratkaisuja tapahtuu, mutta ei niin paljon kuin pitäisi. (H2)

Entä kuinka vieraannuttavia ovat ne johtajapuheen painotukset, joissa korostetaan asiakkaiden päihde- ja mielenterveysongelmia sekä niistä aiheutuvia haasteita palveluntuotannolle? Jos itse lähtökohtaisesti uskoo siihen, että asiakas on hankala ja vaikea, on selvää, että polku avoimille työmarkkinoille on kivinen. Myös liiallinen hoivaaminen vieraannuttaa asiakasta normaalista elämästä, jossa takapakit ja uudelleen suuntaamiset ovat arkipäivää.

On asiakkaita, joiden kohdalla on turha puhuakaan sijoittumisesta yrityksiin, koska eteen nousee tuottavuusongelma, mutta meidän tyyppiset toimijat voisivat aivan hyvin olla heillä se järkevä paikka. Kumpi on järkevämpää, maksaa henkilölle passiivitukea kotiin vai ohjata tämän tyyppiin organisaatioihin, joissa saisi palkan työstä ilman tuotantopaineita, mutta ei myöskään kyse olisi mistään huuhaa-hommista. Tällaisilta ihmisiltä puuttuu tyystin paikka, missä olla. (H5)

Toiseksi meidän pitäisi pystyä luomaan välityömarkkinoille sellaisia työpaikkoja, joissa ihmiset voisivat työskennellä silloin, kun jaksavat, esimerkiksi ns. tuurijuopot. Se olisi helpotus monelle, kun voisi olla joskus poissa, mutta haluaa kuitenkin tehdä työtä. Se olisi ihmisen arvostamista ja motivoimista aivan toisella tavalla, kun pakottaa häntä tulemaan joka päivä, ja kun tiedetään jo etukäteen, ettei hän tule sitä jaksamaan. (H2)

Vieraantumisen näkökulmasta välityömarkkinat eristävät palveluiden käyttäjäasiakkaat, työntekijät, normaaleista avoimista työmarkkinoista sillä perusteella, että heidän ei koskaan uskota selviytyvän siellä. Välityömarkkinat tarjoaisivat aktivointipolitiikan mukaisen toimintapaikan niille, joiden tuottavuusalenemaa voidaan asiantuntija-arvioiden pohjalta pitää huomattavana. Kuka on oikeutettu käyttämään valtaa, joka määrittää ihmisen tietynhetkisen tuottavuuden perusteella välityömarkkinoiden asiakkaaksi?

6.2 Oikeus ja mahdollisuus normaaliin?

Vammaispoliittinen keskustelu vilisee inklusioon ja integraatioon liittyviä teemoja kuten itsemääräytyneisyys, autonomia ja osallisuus. Normalisointi ja normaali ovat haastavia käsitteitä, sillä oikeudesta normaaliin elämään on suhteellisen lyhyt matka normalisointiin ja siitä edelleen tasapäistämiseen. Tässä yhteydessä pyrkimys normaaliin ei tarkoita erilaisuuden kieltämistä, vaan oikeutta osallistua ja toimia omassa sosiaalisessa ympäristössään, omista lähtökohdistaan käsin.

Palveluntuottajat uskovat vahvasti palvelutuotteidensa kuntouttaviin ja voimaannuttaviin elementteihin. Sisäänkirjoitettu oletus on, että palvelun piiriin tuleva asiakas on jollain tavalla vaillinainen tai keskeneräinen, ja palvelun kautta välimatkaa normaaliin voidaan kuroa umpeen. Mitä enemmän johtajien ääntä kuuntelee, sitä vakuuttuneempi on, että palveluiden kautta tavoiteltu normaalius on aina jollain tavalla toissijaista tai marginaalista aitoon normaaliuteen nähden. Palveluntuottajalla on loppuun saakka valta määritellä, milloin palveluun tullut asiakas on tarpeeksi normalisoitunut voidakseen siirtyä työelämään ja avoimille työmarkkinoille. Asiakkaan määrittely yhä uudelleen uusia toimenpiteitä tarvitseväksi on äärimmäistä, marginalisoivaa vallankäyttöä, jolla työllistymispalveluiden tuottajan näkökulmasta tavoitellaan rajattua integraatiota, ikuista palvelunkohdeasiakkuutta.

Asiakas tulee meille aina osoitettuna joko työvoimahallinnosta tai sosiaalitoimesta. Asiakkaalle tehdään aina suunnitelma yksilökohtaisesti siitä, miten hän liikkuu täällä yksiköiden sisällä. Toki asiakas voi esittää toiveita, mutta ihan toiveitten mukaan emme kulje, koska kokemus meidän monipalvelusta on aina hyödyksi etenkin nuorille. Asiakkaan ulosmenokin on periaatteessa suunniteltu, mutta joskus hän kulkee ihan oman tahtonsa mukaisesti. Aina se on kuitenkin hallittua. Yrityksiin työllistymistä pyritään tukemaan mahdollisuuksien mukaan. Aina siitä ei makseta, vaikka karsimmekin pois tällaista. Meillä on erinomaiset konseptit yksilö- ja työhönvalmennuksen poluille. (H10)

Me tarjoamme ratkaisumalleja, ja ihminen valitsee niistä. Sieltä valitaan toteuttamiskelpoisin, ja me tuemme siinä hommassa. En halua, että teen jonkun puolesta päätöksiä. Pitää miettiä itse. Olen monta kertaa pelotellut positiivisella tavalla, ja se on motivoinut. Tämän katon alla on niin paljon palveluita, että kyllä sieltä löytyy. Työkkärissäkin ihmisiä on jaettu lokeroihin. Kun ihminen tulee tänne, hän on todennäköisesti ollut jo pitkään jollakin tapaa väärässä paikassa. Siihen haetaan ratkaisua täältä. Me tarjoamme tietysti sitten uusia lokeroita. Jos ihmisellä on todellinen halu käyttää näitä palveluja, niin kyllä hän pääsee eteenpäin. (H16)

Rajattu integraatio on tarkoituksenmukainen palvelutuotannon kannalta. Asiakkaita kuntoutetaan, valmennetaan ja voimaannutetaan tiettyyn rajaan saakka, ja kun raja on saavutettu, aloitetaan keskustelu turvallisesta toimintaympäristöstä ja tuottavuusvajeesta. Tuottavuusvajekeskustelu oikeuttaa palveluiden ja kuntoutumisen peitenimikkeellä toteutettavan alihankintatyön sekä avotyötoiminnan. Tuotannollisessa työssä tuottavasta asiakkaasta/työntekijästä halutaan pitää kiinni, vaikka hän voisi olla samalla tavalla tuottava normaalissakin työpaikassa, osana normaalia työyhteisöä. Idealistisista lausumista huolimatta erityistyöllistämisen yksikköä ei voi lähestyä normaali-työelämänä. Jatkuvat peilaukset teollisuustyöhön tulisi konkretisoitua palkkaneuhassa: äärimmilleen vietyinä voidaan todeta, että tehdastyöstä lähdetään Volvolla kotiin, ei fillarilla toimeentulotukiluukulle.

Avotyötoiminnan kohdalla työympäristö on usein normaali, mutta taloudellisen toimeentulon näkökulmasta ei voida puhua työnteosta. Ohjaaja etsii yhdessä valmentautujan kanssa sopivan työpaikan ja työnantajan uskotellen itselleen ja muille, että tämä ratkaisu on asiakkaan kannalta paras mahdollinen. Perusteluina käytetään tuottavuusvajetta tai sosiaalisten taitojen puutteellisuutta. Palvelun käyttäjäasiakas työskentelee palkatta tai suhteettoman pienellä korvauksella työnantajan määrittelemissä tehtävissä jopa seitsemän tuntia päivässä säilyttäen edelleen toimeentulotukiriippuvuutensa. Samaan aikaan asiakkaalle annetaan käsitys normaalista työelämästä, mutta evätään olennaiset normaaliutta määrittelevät tekijät. Tuottavuusvajeesta on turha puhua tilanteessa, jossa johtajapuheen mukaan avotyötoimintaa olisi tarjolla enemmän kuin on tarjota asiakkaita. Avotyöntekijät ovat tuottavaa, haluttua työvoimaa:

Avotyön löytymisessä on tapahtunut suuria muutoksia. Ennakkoluulot työpaikoilla ovat vähentyneet. Paikkoja on löytynyt todella hyvin suhteessa vuosituhannen vaihteen tilanteeseen. Selityksenä tähän on varmaan se, että ihmiset tietävät enemmän avotyöstä ja sen asiakkaista. Meillä on avotyöpaikkoja, joissa on ollut jo kolme asiakasta. (H13)

Tavallinen ihminen, sanan yksinkertaisessa ja arkisessa merkityksessä, käy useissa työhaastatteluissa välillä hyvällä ja välillä huonolla menestyksellä. Tappiot kirvelevät aikansa ja ennen kuin huomaakaan, on uusi työhakemus lähtenyt maailmalle. Vammaisilta ja osatyökykyisiltä henkilöiltä oikeus työhaastattelun kaltaiseen tilanteeseen saatetaan evätä uskoen, ettei henkilöllä ole mahdollisuuksia kohdata tulevia pettymyksiä. Asenne on itsessään ristiriitaisesti kaksijakoinen. Ensinnäkin uskotaan siihen, ettei asiakas voi sietää pettymyksiä - onko hänelle edes tarjottu mahdollisuuksia siihen? Toki voidaan sympaattisesti (vrt. Juujärvi & al. 2007, 82-84) uskoa siihen, että vammainen henkilö on koko ikänsä kohdannut vastoinkäymisiä ja torjuvaa suhtautumista, joten työllistymispalveluita tuottavien asiantuntijoiden ensisijainen tehtävä on varmistaa, ettei näitä negatiivisia kokemuksia tule enempää. Samalla suljetaan myös normaalien kokemusten portti. Asenteellisuutta on myös siinä, että uskotaan työhaastattelun aiheuttavan automaattisesti vain kielteisiä kokemuksia. Entä jos työnantaja olisikin valmis palkkaamaan asiakkaan - olisiko asiakkaan kanssa työskentelevä työntekijä valmis muutokseen? Kenellä on suurin muutosvastarinta?

Negatiivisten kokemusten lisäksi vammaisten henkilöiden kohdalla puhutaan usein tutun ja turvallisen paikan merkityksestä osana arjenhallintaa. Työelämään siirtyminen edellyttää useiden arjen totuttujen kaavojen rikkomista, ja tämän uskotaan tuottavan aiheetonta ahdistusta. Toimintakeskuksen kymmenen matonkutomisvuoden aikana asiakkailla olisi mahdollisuus totuttautua hyvin monenlaisiin muutoksiin, jos siihen tarjottaisiin mahdollisuus. Lappilaista sananpartta hyväksi käyttäen voi todeta, että jossain vaiheessa olisi hyvä alkaa aikomaan, jos muutoksia todella halutaan saavuttaa.

6.3 Lähtökohtana palveluohjaus

Hyvinvointipalvelut, joiden yksi osa työllistymistä tukevat palvelut ovat, toimivat eriytyneen työnjaon perusteella. Jokainen palveluntuottaja kantaa vastuun vain omista tuotteistaan oman alansa asiantuntijana. Siirreltäessä asiakkaita toimenpiteestä tai yksiköstä toiseen, palveluohjauksen kaltaisten tukipalveluiden osuutta ei läheskään aina tunnisteta tai palvelua ei osata vaatia (Suominen & Tuominen 2007, 19). Kokko (2003) toteaaakin asiakkaan asemaa kuntoutuksen yhteistyöryhmässä pohtivassa tutkimuksessaan, että useimmiten työryhmä ratkaisee viranomaisien yhteistyön ja asiakkuuden ongelman asiakkaan ongelman sijaan.

Sosiaalisen työllistämisen toimialalla tapahtuneiden rakenteellisten ja tuotannollisten muutosten lisäksi myös palveluiden asiakaskunta on muuttunut työttömyyden ylei-

sen laskun myötä entistä haasteellisemmaksi. Palveluohjausta tekevät työntekijät joutuvat sopivaa palveluntarjoajaa etsiessään pohtimaan, mikä asiakkaan ongelmista on palveluun pääsyn edellytys, ja mikä ongelma puolestaan sulkee asiakkaan palvelun ulkopuolelle. Yhteenkietoutuneet päihde- ja mielenterveysongelmat muodostavat haasteita. Samoin ikuinen pallottelu siitä, mikä ongelma ja sitä kautta ratkaisu on työhallinnon, mikä sosiaalitoimen aluetta, ja kumpi puoli on saatava kuntoon ennen toista. Myös rajanveto akuutin ja jo hallinnassa olevan ongelman suhteen on ajoittain hankalaa ja keinotekoisia.

Palveluohjaus pitkäjänteisenä prosessina ja yksittäiseen toimenpiteeseen ohjaaminen sekoittuvat helposti keskenään. Työllistymistä tukevien palveluiden kohdalla palveluohjauksen käsitettä käytetään monimerkityksellisesti tarkoittaen niin yksittäistä siirtymää palvelusta toiseen kuin yleensä toimenpiteen aikaista yhteistyötä esimerkiksi alueen sosiaalitoimiston kanssa asiakkaan toimeentuloetuuksien selvittämistä varten. Palveluohjauksen käsitteeseen voi liittyvä valtaistamisen kaltaisia ideologisia aineksia sekä polkuajattelua toimenpiteestä tai palvelusta toiseen tietyn pitkän tähtäimen tavoitteen mukaisesti, elämänkaariajattelua noudattaen. Palveluohjaukseen liittyvät epäselvyydet ja rajojen puutteet tulivat suoraan esille johtajahaastatteluissa:

Tarvittaisiin separaattoria, jotta asiakas ohjautuisi aina hänelle parhaaseen paikkaan. (H23)

Kun puhutaan palveluohjauksesta meidän asiakkaittemme kohdalla, niin sosiaali-ohjaaja on keskeinen palvelusuunnitelman teossa, jota ei tehdä kaikille, vaan sellaisille, jotka tarvitsevat näitä palveluja enemmän. Meidän asiakkaamme tarvitsevat niitä useimmiten vähemmän. Jos on kehitysvammahuollon asiakas, nyörit ovat sosiaalityöntekijällä. Meillä on myös asiakkaita, jotka eivät ole kehitysvammahuollon asiakkaita, niin me hoidamme työllisyyspuolen, mutta jos asiakas ei tarvitse mitään muuta tukea, hän ei tarvitse palveluohjaustakaan. Joskus koemme ohjauksen rasitteena. Emme ole hoitajia, mutta kyllä vointimme mukaan ohjaamme eteenpäin. (H21)

Palveluohjauksessa meillä on selvät kuviot. Kukaan ei sooloile, ja toisaalta meillä on kuntiin päin niin hyvät suhteet, että meillä ei kulje täällä mitkään maksusitoumuslaput, vaan määräämme itse, keitä me otamme ja kunta maksaa, kun vain annamme listan, että nämä on tulleet lisää. Toisaalta ollaan taas sovittu, että kun henkilöt tulevat työllistämistoimintaan, he tulevat työvoimahallinnon kautta TYPIstä. Kun niitä tulee minun ovelleni ja sanoo haluavansa töihin, niin minä sanon, että mene työkkäriin. Vammaispuolella taas on hyvin aktiivinen yhteistyö kaupungin vammaispalvelutoimiston kanssa. Se on a ja o koko säätiön toiminnassa, koska yksin emme ole mitään. Meidän tehtävämme ei ole kalastaa ihmisiä, vaan ohjauksen pitää tulla ulkoapäin. (H8)

Palveluohjausta tulisi lähestyä prosessina, jossa korostuvat palvelutarpeen arviointi, palveluiden suunnittelu ja järjestäminen sekä seuranta ja tarpeen mukainen korjaus

(Ala-Nikkola & Sipilä 1996). Palveluohjauksen näkökulmasta asiakkaan tarpeista lähtevät palvelut tai toimenpiteet eivät muodosta itsetarkoituksellisia saarekkeita, vaan niiden tavoitteena on tukea asiakkaan päämäärien saavuttamista; työllistymistä, kuntoutumista tai elämänhallintaa.

Työllistymispalveluiden kohdalla voidaan kysyä, kuinka monella palveluiden piirissä olevalla asiakkaalla on palveluohjaajan osaaminen käytössään ja kuinka paljon siirtymät palvelusta toiseen perustuvat enemmänkin sattumanvaraisuuteen kuin tarpeeseen? Palvelut kilpailutetaan periodeittain, eikä asiakkaan tarve välttämättä kulje yksiin palvelutuotannon logiikan kanssa. Valinnat tehdään usein kulloistenkin mahdollisuuksien rajoissa, tarjontalähtöisyyden ohjaamana.

Kokonaan toinen kysymys on, paljonko tuotteistetuilta palveluilta yleensä voidaan vastata hyvin heterogeenisen asiakaskunnan tarpeisiin ja yksilöllisestä elämäntilanteesta aiheutuviin haasteisiin. Työllistymistä tukevien palveluiden kohderyhmät voidaan diagnostiikkaa seuraten luokitella pitkäaikaistyöttömiin, vajaakuntoisiin, vammaisiin ja mielenterveyskuntoutujiin, mutta nämä lokerot peittävät alleen ryhmien sisäiset erot. Palveluohjauksen näkökulmasta jo jako pitkäaikaistyöttömiin ja vajaakuntoisiin on keinotekoinen, sillä useat työhallinnon vajaakuntoismerkinnän saaneista asiakkaista eivät oman kokemukseni mukaan ole työllistymistilanteessa millään tapaa vajaita tai tasoitusta tarvitsevia. Työhallinnon ylläpitämä käsitys vajaakuntoisuudesta lepää oman tulkintani mukaan vielä pitkälti ajassa, jolloin jokainen "kunnan" työmies pystyi pauskimaan kymmentuntista päivää tukkisavotassa. Jos ei tähän pysty, on erityistoimenpiteiden tarpeessa.

Työhallinnon kautta tulevien asiakkaiden kohdalla palveluohjauksena ei voida pitää sitä, että kulloisenkin aktivointipolitiikan vivahteiden mukaisesti työttömiä ohjataan milloin minnekin yhtäjaksoisen työttömyyden katkaisemiseksi ja sanktiokeppien väistelemiseksi. Palveluohjausta kevyempi rakenne on joustava tiedonkulku. Pitkäaikaistyöttömien kohdalla ei yleensä käytetä elämänkaariajattelun mukaista palveluohjausta, vaan uskotaan viranomaisten ja palveluntuottajien välisen yhteistyön hoituvan luontevasti osana työtä. Johtajahaastatteluissa tuli kuitenkin esille, että yhteistyö tilaajan suuntaan ei aina toimi palveluiden käyttäjäasiakkaiden edun mukaisesti:

Haasteena on, että jos asiakkaalle on tehty työnhakusuunnitelma työkkärissä ja kun hän tulee meille, me emme tiedä yhtään mitään, mitä hänelle on siellä suunniteltu, ellei hän itse tuo lappua mukanaan, ja me teemme taas suunnitelman. Tiedonkulkuun työvoimahallinnon ja meidän välille pitää saada aikaan selkeää parannusta. TYPiin meillä on kontakti. Meillä on yhteiset palaverit, missä on mukana ohjaaja ja työvoimaohjaaja, ja jos on yksilövalmennusta, niin valmentaja. Silloin kirjataan oleelliset asiat. (H23)

Lopulta palveluohjauksenkin osalta kysymys on henkilösuhteista, ja jos yhteistyön tekemisen taito tai halu puuttuu, ei sitä pystytä ratkaisemaan luomalla uusia muodollisia ohjausjärjestelmiä. Lisäksi on ymmärrettävää, että inhimillisyydessään asiakkaan elämä harvoin taipuu yksiselitteisesti hyväänkään järjestelmään. Kuntoutuksen asiakaslähtöisyyttä pohtinut Piirainen (1999) toteaaakin, että asiakaslähtöisyys sanana synnyttää helposti mielikuvan siitä, että asiakkaan saamat palvelut voisivat pääsääntöisesti tai lähes yksinomaan ohjautua vain asiakkaan suunnitelmien varassa. Piiraisen mukaan asiakaslähtöisyys tulisi nähdä jatkuvana neuvottelujen, tulkintojen ja ratkaisujen tekemisen prosessina eli sopimuksellisuutena, jota rajaavat monenlaiset yhteiskunnalliset reunaehdot. Palvelujen näkökulmasta asiakaslähtöisyyttä voidaan tarkastella esimerkiksi siten, että ovatko järjestelmän tuottamat palvelut yksilöllisiä, vai tarjoavatko ne kaikille lähes samanlaista palvelua asiakkaan lähtötilanteesta ja tavoitteista huolimatta. Myös asiantuntijoiden ja viranomaisten toiminnan läpinäkyvyys on olennainen osa asiakaslähtöisyyttä (Piirainen 1999).

6.4 Työllistymispalveluiden tuotteistaminen - mitä ja kenelle?

Jos palvelutuotteita ei ole määritelty, ei myöskään tiedetä, mitä arvioidaan. Me tuotteistamme sitä mitä kysytään. Koskaan emme ole valmiita. Koko ajan pitää parantaa ja tehostaa. Vaatimukset muuttuvat. Ostajina meillä on työhallinto, työvoiman palvelukeskus, Kela, TE-keskus, erilaiset projektit, kunnat, kaupungit, vakuutusyhtiöt, vakuutus kuntoutus, oppilaitokset, yleensä ne, jotka ovat tekemisissä työn ja työelämän kanssa. (H19)

Vaikka palveluohjauksessa on johtajapuheen mukaan monin paikoin vielä puutteita eikä asiakaslähtöisyyttäkään välttämättä tunnisteta, on palveluntuottajilla silti kiire tuotteistaa ja kehittää palveluitaan entistä paremmin tilaajan vaatimuksiin sopiviksi. Johtajahaastatteluiden perusteella tuotteistamisella voidaan tarkoittaa lähes mitä tahansa systemaattisesta toiminnan arvioinnista ja kehittämisestä hinnoitteluun.

Sosiaali- ja terveysalalla tuote voi olla joko tavara tai palvelu, joka on selkeästi rajattu, määritelty ja hinnoiteltu. Tuotteistaminen on palvelun ja siihen liittyvän toiminnan näkyväksi tekemistä ja tämän toiminnan asiakaslähtöistä kehittämistä. Tuotteistamisen avulla määritellään palveluiden käyttäjäasiakkaille tarjottavien palveluiden tavoite, sisältö, laajuus, laatu, kustannukset ja hinta (mm. Tiilikkala 2006).

Vien tuotteistamista jatkossakin laaja-alaisesta kehittämisenäkökulmasta, eli siinä määritellään paitsi se kustannus ja hinta - ja kustannus ei ole yhtä kuin hinta - myös palvelun sisältö, laatu ja kaikki se, mitä se palvelu pitää sisällään, kuka siitä laadusta vastaa ja kuvataan myös palveluprosessi siinä samassa sillä tavalla, että käyttäjäasiakas tietää, mihin palveluun hän tulee, palvelun ostaja-asiakas tietää, mitä palvelu pitää sisällään, sen laadun ja hinnan, ja myös meillä henkilöstö tietää. Jos ajatellaan, että henkilöstö vaihtuu, niin palvelun laatu pysyy kuitenkin samanalaisena. (H7)

Kaikki palvelumme on tuotteistettu. Kysyntä ja tarjonta vastaavat suurin piirtein. Tällä toimialalla ei kaikkea kannata ryhtyä tekemään. Täytyy pysyä siinä erityisosaamisessa ja panostaa siihen. Janan toinen pää on, että pyritään olemaan mahdollisimman paljon yhteistyössä kumppanien kanssa erilaisin keskusteluin, palaveroin siitä, millaisiksi tietyt toiminnot räätälöidään, jotta ne palvelevat ostajien tarpeita. Meidän täytyy räätälöidä omaa toimintaa heidän tarpeisiinsa. Kyllä asumis- palvelut ja päihdepalvelut jäävät ammattihenkilöiden hoidettavaksi. (H9)

Palveluiden tuotteistamiseen panostaminen on tuottanut tulosta. Tutustumiskäynneillä jaetuissa esitteissä vilisevät niin tuettu työllistyminen, valmentava työtoiminta, työkykyarviointi, integroiva työhönvalmennus, ammatillinen työvalmennus, työnhakuvalmennus, työelämään valmennus, ohjaava aikuiskoulutus kuin työvalmennuskin. Kaikki edellä kuvatut toimenpiteet sisältävät valmentavia, kuntouttavia ja työelämävalmiuksia lisääviä ominaisuuksia, mutta mitä ne käytännön työtoiminnan näkökulmasta ovat?

Mitä työllistymispalvelun käyttäjäasiakas konkreettisesti päivän aikana tekee kuntoutuakseen tai työllistyäkseen? Tutustumiskierrosten aikana meille esiteltiin tiloja ja työntekijöitä sekä kerrottiin valmistettavista tuotteista. Esitteissä kuvatut palvelutuotteet hämärtyivät siirryttäessä johtajan työhuoneesta työsaleihin. Saman vahattavana olevan Nissanin äärellä työskenteli niin kuntouttavassa työtoiminnassa oleva henkilö kuin palkkatuetusti työllistettykin. Johtajapuheessa korostettiin kuitenkin talon sisäisen liikkumisen ja palveluiden ketjuttamisen mahdollisuutta, mikä tukee ajatusta työskentelyn portaittaisesta vaatimustason noususta. Tutustumiskäyntien aikana ei kuitenkaan saanut otetta siihen, mitä esimerkiksi ompelutyöstä kiinnostuneen kohdalla portaittaisuus eri toimenpiteiden välillä tarkoittaa.

On perusteltua uskoa, että työ itsessään on kuntouttavaa, mutta tuotteistamisen kautta pitäisi uskaltaa nostaa esille myös se, mitä palvelupaketeissa todella työtehtävien tasolla tapahtuu ja mikä on näiden tehtävien merkitys avoimille työmarkkinoille työllistymisen kannalta.

Työllistymistä tukevien palveluiden tuotteistamisessa haasteena on ihmiselämän monimuotoisuus ja hetkittäisyys. Asiakastyötä tehneille on tuttua, miten tänään kaikki on hyvin ja huomista seuraa viikon juomapatki. Ihmisille voidaan luoda erilaisia malleja, muotteja ja lokerikkoja, mutta elämän luontaista variaatiota ei taitavinkaan tuotteistaja pysty hallitsemaan.

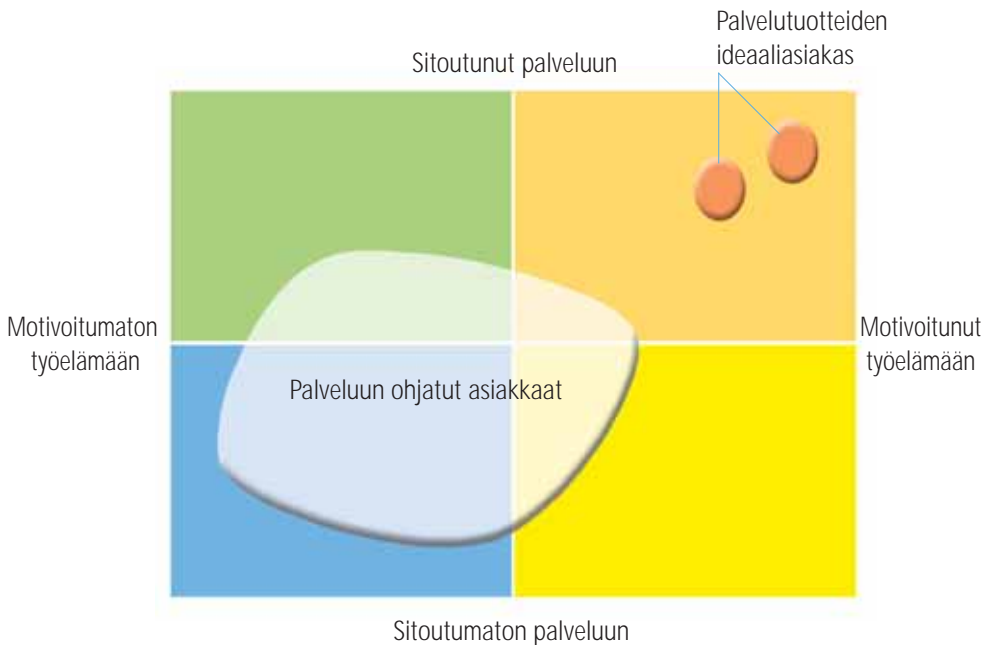
Vankilasta vapautuneille tarkoitettu henkilökohtainen valmentajapalvelu on selainen, jota työvoimahallinto voisi ostaa, mutta en ole saanut asiaa menemään läpi. Yleensä olemme ensiksi kehitelleet palveluja täällä ja vasta sitten etsineet ostajia. Me kehittelemme TYPin kanssa yhdessä palveluja. Kaksi kertaa vuodessa arvioimme ja mietimme, mitä olisi kehitettävää. (H11)

Olemme tehneet kiinteää yhteistyötä tilaajatahojen kanssa (työhallinto, sosiaali-toimi). Nyt niitä on jonkin verran järjestetty ja tuotteistettukin. Kun on keksinyt mielestään hyvän palvelun, ei löydykään kiinnostusta. Mitä porkkanoita vois keksiä motivointiongelmiiin? (H14)

Palveluntuottaja luo tarpeen, jolle ei ole kysyntää. Johtajahaastatteluissa tuotiin vahvasti esille se, kuinka palveluihin ohjautuva asiakaskunta on viime vuosien aikana heikentynyt entisestään. Asiakkailla ei johtajien kokemusten mukaan ole juurikaan mahdollisuuksia työllistyä avoimille työmarkkinoille, ja siksi tarve kehittää muuta toimintaa on ilmeinen. Tilanteessa on useita ristiriitaisuuksia. Jos asiakkaat ovat liian heikkokuntoisia työllistymään avoimille työmarkkinoille samaan aikaan, kun palvelutuotteissa korostetaan tilaajalähtöisesti työelämävalmiuksien kehittämistä, on selvää, että

- A) palveluita ei ole tuotteistettu
TAI
- B) tuotteistaminen ei ole tapahtunut asiakaslähtöisesti.

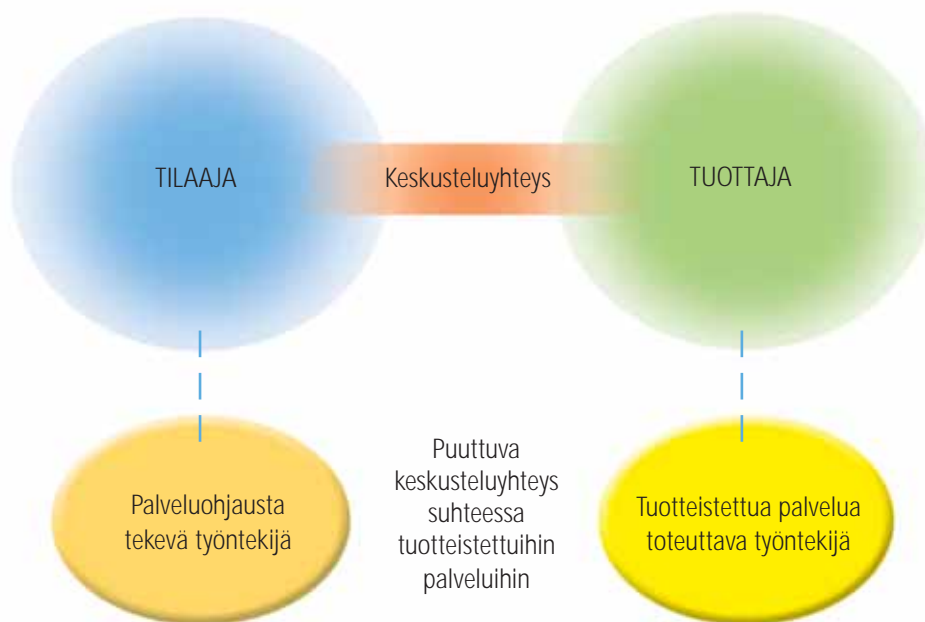
Kenen etu on pyörittää liian heikkokuntoisia asiakkaita vuodesta toiseen eri palveluis-
sa ja luoda uskoa työllistymiseen? Seuraavaan kuvioon olen tiivistänyt palveluiden
tuotteistamisen ja palveluohjaukseen kilpistyvän ristiriidan:



KUVIO 4: Tuotteistaminen ja asiakkuus

Kuvio käsitteellistää johtajapuheessa korostuneen ristiriidan palvelutuotteiden ja ohjattujen asiakkaiden välillä. Palveluihin ohjatut asiakkaat ovat työelämänäkökulmasta usein sitoutumattomia ja motivoitumattomia, eivätkä siten istu palveluntuottajan luomaan lokeroon. Sitoutuneet, mihin - tulemaan aamulla paikalle? Motivoituneita, mihin? Johtajat korostavat, että tällä hetkellä ei ole aikaa työnantajayhteistyöhön, joten olisi houkuttelevaa tietää, mitä tapahtuisi, jos palveluun astuisikin vain työpaikan puutteessa oleva asiakas. Mistä silloin löydettäisiin aika työnantajayhteistyöhön, työpaikan etsintään, työtehtävien ja työntekijän yhteensovittamiseen sekä työsuhteen sopimiseen liittyvään tukeen? Vai uskotaanko todella, ettei sellaisia asiakkaita enää ole.

Palveluiden käyttäjäasiakkaiden näkökulmasta on tärkeää, että työllistymistä tukevien palveluiden tuotteistaminen tapahtuu tilaajan ja tuottajan välisen avoimen dialogin kautta. Tämän dialogin tulisi välittyä myös käytännön työntekijöille, palveluohjausta tekeville viranomaisille sekä palveluiden tuottajaorganisaation ohjaustyöntekijöille. Näin ei kuitenkaan näytä olevan:



KUVIO 5: Palveluiden tuotteistamisen puuttuva keskusteluuyhteys

Palvelun tilaaja ja tuottaja saattavat keskustella palveluiden kohdentamisesta ja sisällöistä, mutta palveluohjaukseen liittyvä problematiikka kertoo siitä, että tilaajan ja tuottajan välinen keskustelu ei siirry käytännön työntekijöiden mahdollisuudeksi arvioida palveluiden soveltuvuutta juuri kyseisen asiakkaan tarpeisiin.

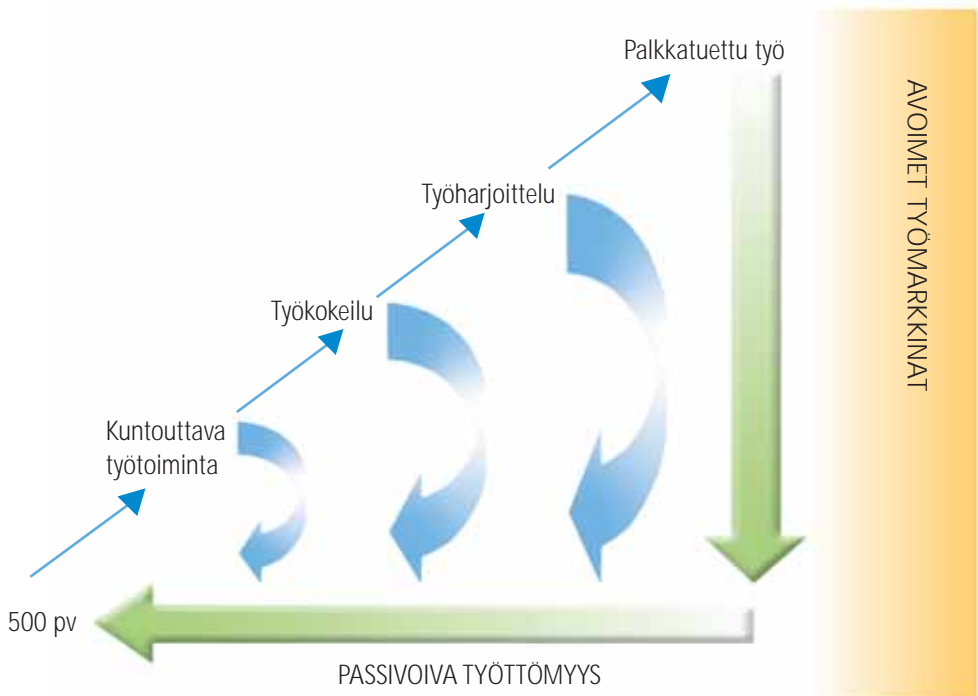
Työllistymispalveluiden tilaaja-tuottaja -malliin liittyvä problematiikka ei valitettavasti ole uutinen. Kuntoutuksen kentällä ilmenneet tilaaja-tuottaja -mallin haasteet on jo

tutkimuksen avulla tehty näkyviksi. Mäkitalon (2007) mukaan eräänä kuntoutuksen ongelmana nähdään liian vahvaan asemaan tullut tilaaja-tuottaja -malli, joka sulkee ulkopuolelleen niin kuntoutuspalveluiden käyttäjät kuin työyhteisötkin suunnittelun, toteutuksen ja arvioinnin näkökulmasta. Vaarana on, että kuntoutussuunnitelmista tulee enemmän tilaajan ja tuottajan välistä dokumentaatiota kuin aidosti kuntoutuksen mahdollistavia sopimuksia (mt.). Suikkanen (2007) näkee, että yksilöt taloudellisosiaalisine ongelmineen on jo jätetty kuntoutuksen tilaaja-tuottaja -mallin ulkopuolelle. Samaan suuntaan kuljetaan vahvasti myös työllistymispalveluiden kentällä.

6.5 Palveluiden läpivirtaus ja avoimet työmarkkinat

Selvitystyön aikana haastateltujen työllistymispalveluita tuottavien organisaatioiden johtajien puhe vilisi liiketalouden käsitteitä: tuottavuus, tehokkuus, tuotteistaminen, kilpailutus. Siinä vaiheessa, kun johtajilta kysyttiin palveluiden läpivirtaavuudesta, oli paradoksaalisia yksimielisiä siitä, että tavarat ne läpivirtaa, ei ihmiset. Läpivirtauksella tarkoitettiin yksinkertaisesti työllistymispalveluiden käyttäjäasiakkaiden sijoittamista avoimille työmarkkinoille.

Jos usko markkinatalouden voimaan loppuu läpivirtaavuuteen, on selvää, että työllistymistä tukevat palvelut eivät johda työllistymiseen, vaan asiakas palaa lähtöruutuunsa. Työllistymistä tukevien palveluiden tehottomuus voidaan tiivistää kuvioksi:



KUVIO 6. Piiri pieni pyörii

Edellisellä sivulla oleva kuvio syntyi Asko Suikkasen kanssa käydyn välityömarkkina-keskustelun (11.2.2008) tuloksena. Suikkanen kritisoi asiakkaiden palvelusta toiseen pyörimistä esittävää kuviota (julkaistu mm. Ollikainen 2007) sanoen, että pyöriminen antaa liian tasaisen käsityksen palveluihin liittyvistä siirtymistä. Pyörimiskuviossa ei Suikkasen mukaan tule esille palveluihin liittyvät katkokset ja odotusvaiheet. Kolmio-malli havainnollistaa, miten työllistymistä tukevat toimenpiteet seuraavat toisiaan, mutta siirryttäessä avoimille työmarkkinoille palveluista muodostuva ketju katkeaa, ja asiakas putoaa välitilaan odottamaan uudelleen pitkäaikaistyöttömyyden syntyä - ellei ole pudonnut jo aikaisemmissa vaiheissa.

MOVE-projektin tavoitteena on kehittää työllistymistä tukevaa palvelutuotantoa niin, että yhä useampi avoimille työmarkkinoille haluava palveluiden käyttäjäasiakas sinne myös pääsisi. Johtajahaastatteluista jäi päällimmäiseksi tunne, että työllistymistä tukevia palveluita tuotetaan yhä enenevässä määrin liiketalouden ehdoilla. Palveluita tuotteistettaessa pyritään kokonaistaloudellisiin ratkaisuihin niin, että ostajan asettamat tavoitteet tulee täytettyä. Toiminnan kannattavuus maksimoidaan, mutta siinä vaiheessa, kun liiketalouden termein tulisi puhua tuotteiden liikkuvuudesta, ollaan yksimielisesti sitä mieltä, ettei asiakkaita voi esineellistää läpivirtaaviksi tuotteiksi. Tätä näkökulmasta on ymmärrettävää, että kysymys läpivirtavuudesta aiheuttaa hämmennystä:

Emme ole tottuneita koko termiin [läpivirtavuus]. Kaikessa on tietynlaista läpivirtavuutta. Välityömarkkinoihin kuuluvat sosiaaliset yritykset, ja niihinhan voi ihminen jäädä pysyvästi. Meidän talossamme pyrkimys on, ettei tänne kukaan jää. Suunnitelman mukaan jakso voi olla hyvin lyhyt tai pitkä. Maksimissaan meillä pystyy olemaan jopa neljä vuotta. Sillä tavalla on tullut loistavia tuloksia. (H10)

Mitä suurempiin toimintayksiköihin mennään, sitä epämääräisemmäksi käsitys läpivirtavuudesta muuttuu, ja sitä enemmän johtajapuheessa halutaan korostaa palveluiden tuotteenomaisuutta.

Asiakas tulee, on sisällä ja lähtee ulos. Meillä ei ole mitään pitkäkestoista, jotta olisi mielestäni tarpeen puhua läpivirtavuudesta. Se on ihan luonnollinen osa. Osa asiakkaista on viikon, osa on vuoden, osa kaksi vuotta. (H19)

Ei siis ole ihme, että vastausta yksinkertaiseen kysymykseen: "Kuinka moni työharjoittelussa ja työkokeilussa ollut on työllistynyt avoimille työmarkkinoille?" voi olla hankala löytää:

Sitä en osaa sanoa. Tilastointi on lapsenkengissä. Kaikki ne dokumentit, jotka ovat lakisääteisiä, on hoidossa. Mutta esimerkiksi tällaiset tilastot asiakkaista voisivat olla paremmallakin tolalla. Tilastoja etsitään aina jostain, kun ruvetaan tekemään tuotteistamista. Ruvetaan kysymään tunnuslukuja, kuinka monta asiakasta per vuosi tai per viikko tai per palvelu, niitä haetaan listoista. Ne on täällä ihmisten päässä. (H7)

Läpivirtaavuuden puute voidaan myös ulkoistaa ostajan epävarmuudeksi:

Nyt minulla on se käsitys, että tällä hetkellä se on ollut vähän sellaista, ettei koskaan tiedetä, milloin tuki loppuu ja saadaanko mistään siihen lisää. Tietysti on kiinni ostavan tahon määrärahoista ja heidän omista epävarmuuksistaan, mutta pitkäjänteisellä työllä me saamme aikaan läpivirtaavuutta. (H7)

Päinvastoin kuin työhallinnon palveluiden kohdalla, kehitysvammaisiin palvelunkäyttäjäasiakkaisiin keskittyneessä toiminnassa läpivirtaavuuden käsitteeseen suhtauduttiin luonnollisena osana toimintaa, vaikka puheessa ei muuten tuotu esille toiminnan liiketaloudellisuutta tai markkinavetoisuutta:

Se mistä olemme paljon puhuneet läpivirtaavuudesta Alli-projektin myötä, ja mihin pyritään satsaamaan ohjaajien katsetta, on tavoitteiden laatiminen yhdessä asiakkaan kanssa, jolloin asiakas määrittelee tavoitteensa. Joskus ne voivat olla hyvinkin pieniä, vaikkapa vain työharjoittelua, mutta kun ne kirjataan yhdessä ja niihin sitoudutaan, asiakas tuntee saaneensa tarvitsemansa tuen. Henkilökunta ei määrittele tavoitteita. Urasuunnittelun vakiinnuttaminen takaa läpivirtaavuutta. (H22)

Tuotannollisen toiminnan ja alihankinnan näkökulmasta työkyvyltään avoimien työmarkkinoiden vaatimukset täyttävät palveluiden käyttäjäasiakkaat ja työsuhteisesti työllistetyt ovat kultaakin kalliimpia:

Läpivirtaavuus on arka alue. Tuotannollinen työkeskus joko ollaan tai ei, välimallia ei ole. [...] Motivoituneista työkykyisistä ei haluta luopua - olossijoittamisesta pitäisi olla esimerkiksi 50 000 euron palkkio. (H6)

Kyllähän se on ongelmallista, että jos ajatellaan vaikkapa meidän alihankintatyötä, joka pitäisi olla tuottavampaa, jota pitäisi olla enemmän, niin jos saamme jonkin alihankintaurakan, se pitää tehdä laadukkaasti ja ajallaan. Ja jos meiltä aina ne hyvät työntekijät lähtevät ulos, niin se ei toimi. Että kyllä siinä sillä tavalla ristiriita on. Mutta jos ajatellaan yhteiskunnallista vaikuttavuutta ja niitä tavoitteita, joita tällä työllä yleensä on, että ihmiset työllistyvät, niin on aina kuitenkin plussaa jokainen työntekijä, joka pääsee avoimille työmarkkinoille. (H7)

7 HAVAINTOJA MARGINAALISTA

Diagnostiikka, medikalismi ja poikkeavuuden nimeäminen ovat myös erityispedagogisen keskustelun ikuisuusteemoja. Olennaista on, halutaanko määrittelyillä legitimoida uloslyönnejä vai oikeuttaa pääsy tiettyjen palveluiden piiriin. Valitettavan usein yksilön moniongelmaisuutta käytetään perusteltaessa erityispäätöksiä, yksilön asettamista marginaaliin. Työllistymispalveluiden näkökulmasta marginaali ei näyttäydy yksilön valintana (vrt. Jokinen & al. 2004, 13; Järvinen & Jahnukainen 2001, 143) vaan pakkona.

Kivirauma (2007, 66) painottaa erityisopetusta ja inklusiota käsittelevässä puheenvuorossaan vammaisuutta sosiaalisesti tuotettuna tilana: *Olennaista ei ole yksilön ruumiin tai hengen mahdollinen poikkeama, vaan se miten yhteiskunta siihen reagoi*. Sosiaalinen vammaistutkimus ei sivuuta yksilön subjektiivisia kokemuksia tai kehollisia vaivoja merkityksettöminä, vaan kiinnittää huomion yksilön onnettomuudesta yhteiskunnan toimenpiteisiin (mt.). Vammaisuutta luodaan ja ylläpidetään syrjivillä, asenteellisilla ja marginalisoivilla toimintakäytänteillä. *Pyörätuolin ja oviaukon dilemmassa on kaksi osapuolta*, kuten Saloviita (2007, 75) toteaa, ja oviaukon suurentaminen on tahdon asia.

Pyörätuolin ja oviaukon dilemma voidaan ratkaista kahdella tavalla: suurennetaan oviaukkoa tai jätetään pyörätuolin käyttäjä ulkopuolelle (Saloviita 2007, 75). Kysymys on enemmän tai vähemmän tiedostaen tehdystä valinnasta. Näitä samoja valintoja työllistymispalveluiden tuottajat tekevät päivittäin.

Johtajahaastatteluiden ja toimintaympäristöissä tehtyjen havaintojen perusteella näyttää siltä, että vammaiset ja osatyökykyiset henkilöt ovat työllistymispalveluasiakkuuden ja näennäistyöntekijyyden kautta työelämän näkökulmasta marginaalin marginaalissa. Tässä selvitystyössä marginaalia lähestytään instituutiona (vrt. marginaali instituutiona ja kokemuksena Koivunen 1996, 57), jossa palvelunkäyttäjäasiakkuus määrittelee yksilön diagnoosi- ja ongelmaperustaisesti työelämän ulkopuolelle, pysyvään ulkopuolisuuteen.

Marginalisaatiosta käytävä keskustelu ei nimeä vain uloslyötyjä, vaan on määrittelemässä myös normaalin rajoja ja tiloja (Jokinen 2004, 76). Suomalaisen hyvinvointivaltion paradokseihin kuuluu marginaalin tuottaminen marginaalin poistamisella. Institutionaalinen, järjestelmäkeskeinen toimintatapa, pyrkii tunnistamaan, luokittelemaan ja nimeämään marginaaliset ryhmät, joita sitten erilaisten toimenpiteiden ja väliintulojen kautta pyritään vetämään kohti kulloisenkin valtakeskustelun kautta määrittyvää keskusta. Luokitteluun, eriyttämiseen ja eristämiseen perustuva toiminta ei kuitenkaan tee yksilöistä tasaveroisia vaan enemmänkin tukee ja vahvistaa marginaaliin joutumista ja siellä pysymistä (Jokinen & al. 2004, 13; Mattila-Aalto 2007, 270). Yksilön nimeäminen marginaaliryhmään kuuluvaksi on tehokkaampi sosiaalisen aseman ja paikan määrittäjä kuin tavoitteellisinkaan marginaalin purkuun kehitetty palvelu tai toimenpide.

Työelämään osallistuminen määrittää edelleen yksilön aseman tuottavana ja tarkoituksenmukaisena kansalaisena. Palkkatyökansalaisuus "kunnian kenttänä" (Kortteinen 1992) on osa suomalaista kulttuurista mallitarinaa (Raitakari 2004, 60), josta käsin työttömyys ja työtä vailla oleminen määrittyvät marginaalipositioiksi, säröiksi (Kulmala & Vanhala 2004, 107). Työttömyys on särö mallitarinaan, johon lukuisten väliintulojen ja sanktioiden kautta pyritään vaikuttamaan. Työttömyyden minimointi aktiivointipolitiikan keinoin ei ole vain viranomaistoimijoiden tavoitteena, vaan tähän kansakunnan moraalia kohottavaan sosiaalistamistehtävään on valjastettu lukuisa joukko kolmannen sektorin palveluntuottajia ja yrittäjiä. Työllä ja työnteolla ajatellaan lähtökohtaisesti olevan hyviä ja osallistavia elementtejä työntekijän koko elämän ja hyvinvoinnin näkökulmasta, mutta tässä selvitystyössä on aiheellista pohtia, kuinka paljon työ- ja toimintakeskuksissa sekä monipalvelukeskuksissa tehtävässä työssä on näitä yksilön osallisuutta vahvistavia mahdollisuuksia.

Vammaisten ja osatyökykyisten henkilöiden asema ja paikka nykyisillä työllistymistä tukevilla palvelumarkkinoilla on haastava. Palveluiden piiriin pääseminen on monimutkaisen arvioinnin ja diagnosoinnin tulosta. Ensinnäkin asiakkaan on saatava sen instituution asiakkuus, jonka palveluita hän tavoittelee. Periaatetasolla työvoimatoimiston ovet ovat avoinna myös vammaisille ja osatyökykyisille työnhakijoille, mutta ensisijaisen etuuden eli eläkkeen kautta asiakkuuden saaminen ei ole yksinkertaista, ja vaatii usein onnistuakseen laaja-alaista ja tavoitteellista verkostoyhteistyötä. Onnistumistarinoita esimerkiksi eläkeläisten pääsystä palkkatuelle on harvassa. Asiakkaiden henkilökohtaisilla tarpeilla ja tavoitteilla näyttää olevan suhteellisen vähän painoarvoa tehtäessä järjestelmälähtöisiä palveluohjauksia.

Tavoite kaikkien työllistymispalveluiden käyttäjäasiakkaiden oikeudesta avoimille työmarkkinoille suuntaavaan palveluun on laki- ja järjestelmätasolla ongelmallinen. Eläkkeellä olevilla vammaisilla henkilöillä ei ole samanlaista velvollisuutta työllistyä kuin työttömyysturvalla elävillä työttömillä työnhakijoilla. Työttömyysturva on lähtökohtaisesti tarkoitettu turvaamaan työn katkoksiens välisiä ajanjaksoja, ja siksi työttömyyskorvauksella elämistä valvotaan ja sanktioidaan. Työttömyysturvasta syystä tai toisesta

pudonneet toimeentuloturvan asiakkaat ovat toimeentulotukileikkausten uhalla veloitettuja ilmoittautumaan työnhakijoiksi ja osallistumaan työllistymistään tukeviin toimenpiteisiin.

Eläkkeellä oleva vammainen tai osatyökykyinen työtön henkilö voi haluta siirtyä ohjatusti työelämään. Selvitystyön yhtenä tavoitteena onkin tarkastella sitä, miten hyvin nykyiset työllistymisen monipalvelukeskukset ja muut palveluntuottajat pystyvät vastaamaan asiakkaiden työllistymistavoitteisiin. Selvitystyöllä halutaan ottaa kantaa vielä vallalla olevaan paternalistiseen holhousajatteluun, jossa vammaiset ja osatyökykyiset henkilöt nähdään vaillinaisuksiensa kautta suojeltavina ja suojattavina hoivatoimenpiteiden kohteina. Hoiva-ajattelussa työelämä nähdään paikkana, jossa vammaiset ihmiset joutuvat jatkuvasti kohtaamaan syrjintää ja epäoikeudenmukaisuutta, ja siksi työelämästä pidättäytyminen vapauttaa tästä syrjinnästä. Asennetasolla on vielä matkaa siihen, että vammaiset ja osatyökykyiset henkilöt nähtäisiin aktiivisina, työelämässä toimivina kansalaisina.

Johtajahaastatteluiden perusteella kiinnostus työllistymistä tukevien palveluiden työllistävyyyteen on kuitenkin osoittautunut ristiriitaiseksi. Ensinnäkin haastateltujen johtajien mielestä palveluiden vaikuttavuutta arvioitaessa on lähdettävä siitä, että läheskään kaikki työllistymispalveluihin tulevat asiakkaat eivät tavoittele paikkaa työelämästä. Johtajat eivät suoraan sano, ovatko nämä ”ei työelämätavoitteiset” asiakkaat palveluissa pakoilemassa sanktioita vai hankkimassa jotain tekemistä arkipäivien ratoksi, vaikka jollain perusteella heidät on kuitenkin palveluiden asiakkaiksi otettu. Tutustumiskäyntien aikana kaikki paikalla olleet työntekijät ja palveluiden käyttäjäasiakkaat näyttivät tekevän jotain, eikä näkyviä eroja ajankuluttajien ja työllistymispalveluiden aktiivisten käyttäjien välillä näkynyt. Vai olisiko jotain päätelmiä tehtävä siitä, että johtajapuheessa korostuvan tilanahtauden ja täyskapasiteetin rinnalla toimitilat vaikuttivat hyvinkin tilavilta. Kuinka paljon asiakkaiden todella annetaan palveluiden aikana hoidella omia asioitaan, sillä jokainen keskeytynyt palvelu on miinus-ta palveluntuottajan tiliin?

En halua sanoa määriä [avoimille työmarkkinoille työllistyneistä], koska jos meidän asiakasmäärä on 812, ei suinkaan ole niin, että 812 ihmisen tavoite on ollut siirtyä meiltä avoimille työmarkkinoille. Jos tuohon kysymykseen vastaisin, minun pitäisi kaivaa tiedot, kuinka monen asiakkaan tavoite oli siirtyä avoimille työmarkkinoille meidän kautta. Meillä on toistakymmentä erilaista palvelutuotetta. Asiakas voi tulla takaisin, mutta jos hän tulee takaisin, hänellä on uusi tutkimuspyyntö; eli siinä mielessä tämä kysymys, minkä x esitti, että työhönvalmennuksen pohjimmainen ideologia, että asiakas voi tulla takaisin koska tahansa, ei ole meillä mahdollista, jollei hänellä ole jokin tutkimuspyyntö takana. Voi olla vanha tavoite, mutta sopimus siitä, että voimme taasen työskennellä. (H19)

Johtajapuheesta välittyi myös tunne siitä, että avoimille työmarkkinoille työllistymisestä on harhaanjohtavaa puhua silloin, kun keskustelijat eivät jaa yhteistä käsitystä siitä,

mitä avoimilla työmarkkinoilla todella tarkoitetaan. Jos avoimet työmarkkinat määritellään työsopimuksen ja palkan kautta normaaliksi palkkatyösuhteeksi, ei työllistymistä tai kuten haastattelukysymyksissä määriteltiin, läpivirtavuutta, juurikaan tapahdu. Jotta toiminta näyttäytyisi ulospäin tehokkaampana, ovat haastatellut johtajat halukkaita määrittelemään työllistymiseen kuuluvaksi myös avotyötoiminnan ja palkkatuen avulla tapahtuvan työllistämisen. Johtajat korostivat myös palvelutuotteiden rajallisuutta niin, että seuranta ei kuulu toimintaan ellei sitä erikseen osteta. Palvelutuotteiden aikainen toiminta on olennaista, ei sen jälkeiset vaiheet.

Meillä ei ole seurantajärjestelmää kertomaan tämän talon vaikuttavuudesta ja työmarkkinoille sijoittumisesta. Seurantavelvoitetta ei ole. Ei ole mitään järkeä holhota rakenteita pidemmälle kuin on taloudellisista syistä mahdollista. (H18)

Jos seurannasta puhutaan, me tiedämme, mikä on asiakkaan tilanne silloin, kun hän lähtee meiltä. Mutta koska olemme yksityinen palveluntuottaja, meillä ei ole minkäänlaista oikeutusta seurata asiakasta valmennusjakson jälkeen. Eikä meillä ole toisaalta resurssijakaan seurata yli tuhannen jälkiä. Me seuraamme sitä, onko tavoite meidän osaltamme täyttynyt. Jokaiselle asiakkaalle annamme asiakas-tyytyväisyyslomakkeet, jotka täytetään toiminnan jälkeen ja käsitellään meidän laatujärjestelmämme määräämässä järjestyksessä. (H19)

Kunta on perinteisesti merkittävä kuntoutumista ja elämänhallintaa tukevien palveluiden ostaja, mutta johtajapuheessa korostetaan työhallinnon merkitystä kasvavana palveluiden ostajana. Tähän kasvavaan alueeseen myös panostetaan niin toiminnan kehittämisessä, resurssoinnissa kuin kohdentamisessakin. Ymmärrän toki, että asiakkailla voi olla erilaisia tavoitteita riippuen siitä, kuka tavoitekysymyksen esittää (ja onko toimeentulo riippuvainen vastauksesta), mutta aikaisemman työvoiman palvelukeskuksessa saamani kokemuksen mukaan palvelutuotannon volyymin keskittymisen työhallinnon palveluihin tulee näkyä myös työllistymispalveluiden tavoitteenasettelussa. Työtön työnhakija hakee työtä, lyhyemmällä tai pitemmällä aikavälillä, joten työllistymistavoitteen tulisi ohjata kaikkea tälle kohderyhmälle suunnattua volyymiltaan kasvavaa palvelutuotantoa.

Marginaalipohdinnan tavoitteena on herättää ajatuksia ja toivottavasti myös keskustelua siitä, mikä on vammaisten ja osatyökykyisten henkilöiden paikka ja asema nykyisillä työllistymispalvelumarkkinoilla, ja mihin suuntaan palveluiden kehittämisessä tulisi edetä. On aiheellista pohtia, kuinka paljon palveluihin sisältyy työelämään integroivia ominaisuuksia ja kuinka paljon palvelutuotteet aiheuttavat syrjäyttäviä ja marginalisoivia vaikutuksia palveluiden käyttäjäasiakkaiden elämään. Palvelukarusellivertausta hyödyntäen on aiheellista pohtia, kenen ehdoilla palvelukaruselli pyörii ja kuka jää ikuisiksi ajoiksi hevosensa selkään. Voiko karusellissa pyöriminen itsessään olla tavoite ja kuinka paljon pyörimisnopeutta on itse mahdollista säädellä? Huvipuis-tometafia hyödyntäen voi edelleen miettiä, onko palveluista enemmän hyötyä rannekkeen käyttäjille (tässä tapauksessa eläkkeen omaaville) vai saavutetaanko suu-

rin etu kertalipuilla, samasta laitteesta useampaankin kertaan nauttien (lähetteillä kerta toisensa jälkeen tulevat työhallinnon asiakkaat)?

Palveluiden käyttäjäasiakkaiden asema ja paikka marginaalin marginaalissa muuttui eläväksi tutustumiskäyntien aikana tehtyjen havaintojen kautta. Havaintoja analysoitaessa osoittautui, että marginaalia luodaan, ylläpidetään ja uusinnetaan kolmen valitun ulottuvuuden avulla: esteellisyys ja saavutettavuus, esteettisyys ja ergonomia sekä oppimisen siirtovaikutus eli transfer.

7.1 Esteellisyys ja saavutettavuus

Monipalvelukeskus käsitteenä antaa kuvan monesta: asiakkaat voivat valita monesta eri palvelusta ja samalla heillä on mahdollisuus saada käyttöönsä useiden asiantuntijoiden osaaminen oman työllistymispolkunsa viitoittamiseksi.

On puhuttu, että pitäisi meidänkin käyttää itsestämme monipalvelukeskus -nimitystä, jotta se palvelisi isompaa aluetta. Pienemmillä paikkakunnilla ei tietenkään pystytä järjestämään tällaisia laajoja palveluja, vaan sieltä pitäisi matkustaa. (H2)

Asiakkaathan tässä hyötyvät kaikkein eniten. Meidän tarjontamme on monipuolistunut. Ennen tarjosimme pelkästään sitä yhtä työpaikkaa ja piste. Nyt on kaikkea mahdollista aktiviteettia ja oheistoimintaa. Ja on palveluohjausta. Toisaalta erilaiset toiminnot valmennuspalveluissa ja projektien kautta tuo meille tieto-taitoa ihan toisella tavalla kuin silloin, kun oltiin pieniä yksittäisiä yksiköitä. Yksiköt voivat käyttää sitä tieto-taitoa, mitä talossa on. Minusta sitä levitetään hyvin. Mitä enemmän tietoa liikkuu, sitä enemmän se hyödyttää nimenomaan asiakasta. Puhutaan aika lailla erilaisesta tänään kuin aikaisemmin. Nyt on se tilanne, että on pakko vetää vähän henkeä, kun muutos on ollut niin nopeaa, ja mieltä, että kuinka paljon ja mihin suuntaan voimme enää kasvaa. (H8)

Paljon aktiviteettia ja oheistoimintaa. Mitä laajemmalle maantieteelliselle alueelle levittäydytään, ja mitä eriytyneempiä palveluita tuotetaan, sitä haastavampaa asiakkaiden on päästä tarpeidensa näkökulmasta oikeisiin palveluihin. Jos asiakkaita joudutaan haalimaan pitkienkin välimatkojen päästä, tapahtuu väistämättä valikoitumista. On asiakkaita, jotka eivät pysty matkustamaan pitkiä matkoja, tämänhän johtajatkin ovat puheenvuoroissaan ottaneet esille. Vammaisten henkilöiden kohdalla kuljetuspalvelu voi olla ratkaisu, mutta miten pitkiä työmatkoista tulee varsinkin, kun samaan autoon pyritään saamaan mahdollisimman monta suunnilleen samalla suunnalla asuvaa. Harvaan asutuilla alueilla julkinen liikenne harvoin tukee työssäkäyntiä, ja oman auton hankkiminen on riippuvainen asiakkaan taloudellisesta tilanteesta.

Mitä monet palvelumahdollisuudet merkitsevät asiakkaalle, jos käytännössä saavutettavissa olevat vaihtoehdot rajoittuvat kehitysvammayksikköön?

Esteetön on ainoastaan kehitysvammayksikkö. Ompelimoon pääsee kyllä liikuntarajoitteisetkin, koska se on maatasossa. Muuten tässä vanhassa rakennuksessa ei ole esteettömyyttä huomioitu. (H3)

Edellä oleva monipalvelukeskuksen johtajan kommentti kuvaa hyvin tilannetta laajemminkin. Valtaosa nykyisistä työllistymisen monipalvelukeskuksista on sijoittanut toimintansa erilaisiin ja sijainnillisesti erillisiin yksiköihin, jotka ulkoisesti vaihtelevat niin teollisuushalleista kuin omakotitaloista muokattuihin toimitiloihin.

Tilaa on, mutta jos ajatellaan toimintaa, niin ainahan toivoisi, että olisimme vähän lähempänä toisiamme, ja sitten on tuo paja. Suunnittelimme nyt muuttavamme sinne, missä on se kierrätyskeskus ja ompelimo. Ja sitten meillä on vielä rakennuskierrätys eri paikassa. Toimimme käytännössä kuudessa toimipisteessä. Tilojen täytyisi olla aika keskeisellä paikalla, koska meidän asiakkaamme eivät pysty kulkemaan pitkiä matkoja. Myös myymälätoiminnan kannalta sijainnin on oltava keskeisellä paikalla. (H7)

Tutustumiskäyntien perusteella esteellisyys on yleinen ongelma työllistymistä tukevien palveluiden kohdalla, vaikka asiakasmäärät näyttivätkin usein toimitiloihin suhteutettuna vähäisiltä. Tilat olivat havaintojen perusteella usein sokkeloisia ja ahtaita, eikä hissillä päässyt läheskään kaikkiin tiloihin. Ajatus siitä, että toimitiloissa pääsisi liikkumaan pyörätuolilla, on mahdollon.

Miten palveluiden käyttäjäasiakas voi tehdä omista tarpeistaan ja tulevaisuuden tavoitteistaan kumpuavia valintoja, jos jo liikkuminen työllistymispalveluiden äärelle osoittautuu mahdottomaksi? Kuinka paljon monipalvelukeskuksilla tai muilla työllistymispalveluiden tuottajilla on halua muokata toimitiloihin erityisryhmien tarpeita vastaaviksi, jos rahoituksen pääpaino tulee kasvavassa määrin kohdentumaan työhallinnon ostopalveluihin? Liian pitkään on saatu tottua siihen, että työvoimatoimistojen ja työvoiman palvelukeskusten kautta tulee molempijalkaisia työntekijöitä, joilla liikkuminen ei ole palveluiden käyttämisen keskeisin haaste. Entä jos työvoimatoimistot vihdoinkin ottavat myös vammaiset ja osatyökykyiset enenevässä määrin palveluidensa piiriin; onko se tarpeeksi voimakas kannustin työllistymispalveluiden tuottajille toimitilojen muokkaamiseksi? Mitä esteettömämpi ympäristö, sen helpompi toimia ja liikua - jokaisella, niin molempijalkaisilla ja -kätisillä kuin erilaisia apuvälineitä käyttävillä.

7.2 Esteettisyys ja ergonomia

Nämä ovat ihan uudet ja isot tilat. Tämä on kuin dementiatestissä. Tiloihin ei voi olla muuta kuin tyytyväinen tällä hetkellä kymmenen vuoden erilaisten vaiheiden jälkeen. Se tuo tietysti haasteita mukanaan. Nämä tilat pitää tietenkin maksaa tuotannon ja palvelutuotannon rahalla. (H19)

Osaavan henkilökunnan lisäksi toimitilat muodostavat keskeisen resurssin niin palvelutuotannon kuin asiakaslähtöisen toiminnankin näkökulmasta. Osa nykyisistä työllistymispalveluita tuottavista yksiköistä toimii nykyaikaisissa, avarissa ja työturvallisuuden ehdot täyttävissä toimitiloissa. Osa taas kamppailee ahtaissa ja vanhanaikaisissa tiloissa pölyn, melun ja laatikkovuorien ympäröiminä. Toimitiloihin kohdistuneet puutteet konkretisoituivat joidenkin haastatteluiden aikana niin, että työrauhaa oli mahdotonta saada reilun tunnin haastattelulle ilman väliintuloja ja keskeytyksiä, jotka aiheutuivat tilojen luonnollisesta käytöstä.

Johtajapuheessa ei juurikaan oteta kantaa siihen, mikä merkitys toimitiloilla on palveluiden käyttäjäasiakkaille. Johtajahaastatteluiden yhteydessä tarjoutui usein myös mahdollisuus tutustua toimitiloihin ja näiden kierrosten aikana keskusteltiin jonkin verran tilojen toimivuudesta ja kehittämistarpeista. Ahtaus ja istumatyön ergonomia kiinnittivät ulkopuolisen tutustujan huomion ja osa johtajista toikin esille, että uusia tiloja etsitään jatkuvasti samalla, kun investoidaan kokonaan uusien toimitilojen rakentamiseen.

Johtajapuheessa tuotiin usein esille toive mahdollisimman pitkistä palvelupoluista talon sisällä. Jos tavoitteena on, että asiakas käyttää useamman vuoden valmentautumiseen ja kuntoutumiseen saman katon alla, on kiinnitettävä enenevässä määrin huomiota myös siihen, tukeeko vai ehkäiseekö toimintaympäristö kuntoutumista. Useita vuosia kestävässä asiakkuuksissa kirpputorilta hankittu säädötön työtuoli yhdistettynä tasolevypöytäan ei välttämättä ole valmentautumistavoitteiden mukainen.

7.3 Oppimisen siirtovaikutus eli transfer

Oppiminen on aina kontekstuaalista ja situationaalista, mutta oppimisen arvo määräytyy vasta sen mukaan, miten opittua voidaan käyttää hyväksi muissa tilanteissa ja ympäristöissä (mm. Engeström 1994). Oppimisen siirtovaikutus eli transfer nähdään usein formaalin koulujärjestelmän ja työelämän vastaavuutena: opitut asiat ovat hyödyllisiä, mikäli ne antavat uusia valmiuksia toimia ympäristössä. Erilaiset koulutuskokeilut, pajakoulut ja näyttötutkintojärjestelmä, pyrkivät rakenteellisina ja toiminnallisina mahdollisuuksina kaventamaan teoreettisen tiedon ja käytännön välistä kiihkoa, ja siten helpottamaan niiden opiskelijoiden suoriutumista, joilla ns. lukupää ei ole vahvin ominaisuus.

Oppimisen siirtovaikutusta voidaan hyödyntää myös tarkasteltaessa työllistymispalveluiden ja työelämän välistä vastaavuutta. Työllistymispalveluiden oppimisympäristölähtökohtaisen tarkastelun ajatus on, ikuisen valmentautumisen ja kuntoutumisen sijaan, että asiakkaat saisivat palveluiden kautta valmiuksia siirtyä avoimille työmarkkinoille. Tästä syystä palveluiden sisällölliset vaatimukset ovat kovat: työtoimintojen tulisi tukea ja kehittää muuttuvassa työelämässä vaadittavia kompetensseja niin taitojen kuin sosiaalisen valmiuksien näkökulmasta. Myös ohjaushenkilöstön tulisi kyetä liikkumaan oman mukavuusalueensa ulkopuolelle (Vygotsky 1987) ja etsiä palvelui-

den käyttäjäasiakkaille aitoja työmahdollisuuksia. Työllistymispalveluiden tarjoamia oppimismahdollisuuksia voidaan lähestyä tarkastelemalla Nordhaugin (1991, 168-169) kuviota työn kompetenssien tehtävä- ja organisaatiospesifisyydestä:



*KUVIO 7: Kompetenssien typologiat
(Nordhaug 1991, 166; suom. Aittola & al. 1997, nuoli Ollikainen)*

Ainutkertaisilla kompetensseilla tarkoitetaan organisaatio- ja tehtäväspesifejä tapoja toimia eli erityistaitoja, joilla on suhteellisen vähäinen siirrettävyys toimintaympäristöjen välillä. Henkilöstön muodollinen kehittäminen tähtää työtoimintojen tehokkuuden, tuottavuuden ja taloudellisuuden kehittämiseen (vrt. Mäkinen 2005, 269). Standardoidut tekniset kompetenssit sen sijaan kuvaavat tietyn tehtävän suorittamiseen liittyviä ammatillisia taitoja (esim. tietokoneohjelmat, verolait, työotteet ja apuvälineet). Organisaatiovapaat kompetenssit ovat yleisluonteisesti sosiaalisen vuorovaikutuksen ja työyhteisöön sosiaalistumisen kautta kehittyviä taitoja, jotka kehittyvät työpaikalla tapahtuvan informaalin oppimisen tuloksena (sisäinen työnjako, organisaation historia, kielenkäyttö). Metakompetenssit ovat kaikkiin työtehtäviin sisältyviä joustavuusvaatimuksia (mm. analyyttiset taidot, kommunikaatiotaidot, epävarmuuksien ja muutosten sietokyky, luovuus, oppimiskyky ja konfliktien ratkaisutaito) (Nordhaug 1991, 168-169). Metakompetenssit mahdollistavat tietynlaisen intellektuaalisen joustavuuden, jota tarvitaan kaikenlaisissa työtehtävissä (Aittola 1998).

Opitun siirtovaikutusta pohdittaessa on huomioitava, että kompetenssien ja toimintakontekstien muuttuminen ei koske vain yksittäisiä työtehtäviä tai käyttötaitoja, vaan

muutos koskee koko yksilöä, hänen identiteettiään ja suhdettaan toimintaympäristöön (Engeström 2004, 94). Tietojen ja käyttötaitojen oppiminen luo ja vahvistaa yksilön käsitystä itsestään ammattilaisena ja osaajana - tai osoittaa osaamattomuuden.

Työllistymispalveluita tarjoavissa organisaatioissa tehdyt havainnot työtoimintojen oppimismahdollisuuksien nykytilasta ja tavoitteesta tiivistyvät Nordhaugin kuvioon piirtämässäni nuolessa. Muutoksen keskellä työelämän avaintaidoiksi nousseet itseohjautuvuus, ongelmanratkaisu- ja kommunikaatiotaidot sekä kyky työskennellä ryhmässä (Nyyssölä 2003, 511) saavat suhteellisen vähän jalansijaa työllistymispalveluympäristöissä. Havaintojen mukaan työtoimintaa hallitsee kappaleiden kanssa askarointi (Julkunen 2008), joka tuotannon tehokkuusvaatimusten mukaisesti on jo vuosia sitten viety halvemman tuotannon maihin. Nikkarointi on hyvä motoriikka-harjoitus, mutta yhä edelleen toimitiloja "kalustetaan" ompelukoneilla tunnustaen, ettei ompelualan työtä yksinkertaisesti ole. Ompelutaitoa harjaannutetaan ja kehitetään palveluntuottajan omiin tarkoituksiin, ei työelämän vaatimuksista käsin? Oppimisen siirtovaikutuksen näkökulmasta ei-mielekkäinä työtoimintoina näyttäytyivät myös koristeiden huovuttaminen, kirpputorin kassalla istuminen ja vanhojen kuvaputkitelevisioiden korjaaminen. Vai onko edelleen niin, että työpaikalla tärkeintä on työn tekeminen, ei oppiminen (vrt. Järvensivu 2006, 21)?

Työtoiminnan puolustuspuheenvuoroissa voidaan toki todeta, että yleensä työpaikalle tuleminen ja tuolilla istuminen ovat työelämän pelisääntöjen opettelua. Päihdekuntoutujien kanssa työskennelleenä tiedän, että asia on näinkin, mutta esimerkiksi tiimi- ja verkostotyöskentelyn edellyttämiä ryhmätyötaitoja ei työtoiminnan tasolla harjaannutettu havaintojeni mukaan missään organisaatiossa. Jokainen teki omaa suoritustaan yksin, siitähän huolimatta, että pöydän ääressä istui useita toimijoita. Tiimityötaitoilla en tässä yhteydessä tarkoita moniulotteiseen professioniin kuuluvaa työn määrittelyä, vaan työntekijätasolla tapahtuvaa työn jakamiseen ja kohdentamiseen liittyvää tavoitteellista keskustelua. Johtajapuhe yhdessä tutustumiskäynneillä annettujen kuvausten kanssa vahvisti käsitystä siitä, että yksilön työllistymispalveluna suorittama työtoiminta oli yksilön ja ohjaajan kanssa käydyn keskustelun tulos. Ei siis saman työpöydän äärellä istuvien työntekijöiden kollegiaalinen päätös, kenen työtaidot ja tehtävä parhaiten vastaisi toisiaan. Johtajapuheen ja havainnoinnin kautta välittyi tunne, jonka mukaan palveluiden käyttäjäasiakkaiden kykyä ja halua keskinäiseen työn reflektointiin aliarvioidaan. Reflektointi, yhtenä tämän päivän työelämän keskeisimmistä kompetensseista, kehittyy vain refleктоimalla. (ainutkertaisista kompetensseista metakompetensseihin, mm. Aittola & al. 1997, 46-47).

Kehittävän siirtovaikutuksen (Engeström 2004, 88-90) ja oppimisen sisäistäminen osaksi työllistymispalveluita hyödyttäisi sekä palveluntuottajaa että työelämää (vrt. Aalto 2002, 307): palveluiden käyttäjäasiakkaat eivät sukkuloisi palvelusta toiseen sammaloittaen koko järjestelmää vaan sijoittuisivat avoimille työmarkkinoille osaavina ja kehittyvinä työntekijöinä. Palveluissa toteutuisi aito läpivirtaavuuden idea.

8 MARGINAALIN MARGINAALI

Marginaalipositioiden purkamiseksi on syytä pohtia, toimiiko työllistymispalveluiden käyttäjäasiakkuus enemmän eksklusion, ulossulkemisen välineenä vai pyritäänkö palveluiden avulla löytämään aitoja, työelämäosallisuuden mahdollistavia ratkaisuja. Diagnoosiperustainen tarveasiakkuus ja sitä kautta määrittyvä erityisasiakkuus ei missään olosuhteissa voi edistää inklusioperiaatteen mukaista osallistumista työelämään ja täysivaltaiseen kansalaisuuteen.

Kehitysvammaisten päivätoiminnan asiakkaat taas ovat niin vaativia, että joku asiakas voi viedä yhden ohjaajan työajan. Heillä on palvelupiste muualla. Mutta tässä on ollut tämmöistä, että pitäisi heitäkin ottaa meille. Ongelma kaiken kaikkiaan on, että kun asiakkaan kunto heikkenee, hän ei enää kykene siihen toimintaan, pitäisi olla jatko tiedossa. Ja se puoli on hoitamatta. Olisi tärkeää tarjota turvallinen toimintapaikka niillekin, jotka eivät tule koskaan pääsemään avoimille työmarkkinoille. Paineita ja toivomuksia on myös siihen, että saataisiin täältä asiakkaita enemmän ja enemmän ulos, ja avoimille työmarkkinoille, kiertoa syntymään. Se läpivirtavuus pitäisi saada paremmaksi, mutta tahoja, jotka haluaisivat ottaa meidän asiakkaitamme, ei paljon ole. (H7)

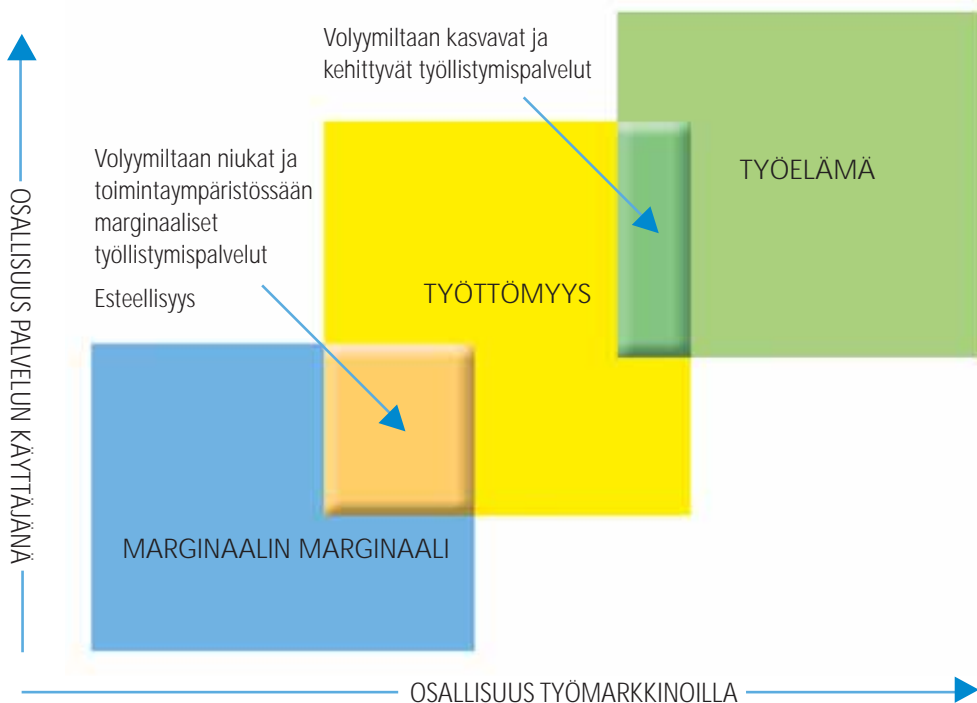
Yhteiskunnallisessa valtakeskustelussa käydään jatkuvasti rajanvetoa luonnollisen ja marginaalin välillä: minkälainen toiminta on normaalia ja tavoiteltavaa, ja minkälainen on ei-toivottua, rangaistavaa tai sanktioitavaa. Samaa rajanvetoa käydään jatkuvasti määriteltäessä työllistymispalveluiden kohderyhmiä ja toiminnan tavoitteita. Julkilausuttuna määrittelyperusteena käytetään usein vähäisten tai rajallisten resurssien mahdollisimman tehokasta kohdentumista, vaikka kysymys on enemmänkin hyväksyttävän ja oikean elämäntavan määrittelystä.

Marginaalikeskustelun näkökulmasta on mielenkiintoista, kuinka usein yksilöiden ongelmia lähestyttäessä ratkaisuja haetaan diagnoosi- tai järjestelmäpohjaisista luokitteluista, ei palveluiden sisällöistä tai tavoitteista. Luokitteluratkaisumallien hakeminen on jo tullut osaksi rakennetyöttömyyden ratkaisua niiden asiakkaiden kohdalla, jotka hyvistä määrittelyistä huolimatta eivät ole onnistuneet työllistymään:

Vahvistettu työtoiminta niille, jotka eivät selviydy normaalista työtoiminnasta. Se on tällainen tuetumpi ja yksilöllisempi vaihtoehto. Toinen, jolla ei ole virallista nimeäkään, on sellainen, jota työvoimatoimistot voisivat ostaa, on ns. selvitystyö siitä, onko henkilö oikealla statuksella, työnhakijana vai pitäisikö olla jollain muulla statuksella. Aina olemme valmiita kuuntelemaan toiveita, ja yhteistyössähän me teemme sitä, mitä meiltä halutaan. (H3)

Edellinen sitaatti on vastaus kysymykseen, minkälaisille palveluille uskotte olevan kysyntää tulevaisuudessa. Samansuuntaisia statusratkaisuja esitetään niissä kommentteissa, joissa työvoimatoimistojen haasteita vähennettäisiin perkaamalla listoilta kaikki ei-työllistyvät. Päihde- ja mielenterveysongelmaisia ei tietenkään ole mielekästä vuodesta toiseen sanktioiden uhalla kierrättää palvelusta toiseen, mutta kuinka paljon näiden yksilöiden elämää parannetaan uusien statusten kautta? Oikea-aikainen ja aidosti asiakaslähtöinen palvelu saattaisi kuitenkin olla ratkaisu useimmissa tilanteissa, jos aikaa pysähtymiseen olisi.

Haastateltujen johtajien puheesta ja tutustumiskäyntien aikana tehdyistä havainnoista välittyy tunne siitä, että työttömät ovat työelämän ja autonomian näkökulmasta yhteiskunnallisessa marginaalissa, vammaiset ja osatyökykyiset ovat työllistymispalveluiden marginaalin marginaalissa (marginaalin marginaali: Jokinen 2004; Jokinen, Huttunen & Kulmala 2004; Raitakari 2004) tai sosiaalisesti näkymättömiä (vrt. Kujala 2007):



KUVIO 8: Marginaalin marginaali

Marginalisaatiosta käytävä keskustelu ei siis yksistään rajaa ja sulje ulkopuolelleen, vaan samalla määrittelee normaalin rajoja ja tiloja (Jokinen 2004, 76). Työelämään kuuluminen on osa aktiivisen kansalaisuuden kulttuurista mallitarinaa, jota uusinnetaan ja tuotetaan arkipäiväisissä ja institutionaalisissa käytännöissä. Työelämään osallistuminen mahdollistaa yksilön itsemääräytyneisyyden ja vapauden toimia arjessa kuluttajana. Mitä kauempana työelämästä yksilö on, sitä rajoittuneemmat mahdollisuudet hänellä on taloudelliseen riippumattomuuteen ja oman tulevaisuuden suunnitteluun. Mitä kauempana yksilö sijaitsee työmarkkinaosallisuus -akselilla, sitä pienemmät mahdollisuudet hänellä on vaikuttaa työllistymiseensä, ja sitä vähemmän hänellä on käytössään työllistymistä tukevia, aidon valinnanmahdollisuuden sisältäviä, asiakaslähtöisiä palveluita.

Työelämään osallistumisen näkökulmasta työttömät muodostavat marginaalin, raja-alueen, jolta siirtymät työelämään ovat mahdollisia sekä etuus- ja instituutiönäkökulmasta toivottavia. Työllistymistä tukevat palvelut kohdistuvat työttömiin, jotka ovat työllisyyden ja työttömyyden rajapinnalla - käytännössä niihin työttömiin, jotka ovat vain työtä vailla. Kokonaan toinen kysymys on, kuinka paljon näitä "hyviä työttömiä" enää on saatavilla, ja tuetaanko työllistymispalveluilla enemmänkin asiakkaan pysymistä marginaalissa kuin aitoa siirtymistä työelämään:

15 vuotta saanut valita parhaat työttömät, nyt sitä mahdollisuutta ei enää ole. (H6)

Jos puhutaan työllistetyistä, se on huonontunut ja huononee edelleenkin, jos enää mahdollista. Se johtuu hyvästä työllisyystilanteesta. Jos on ilman työtä, ei ole välttämättä työkykyä eikä työhaluja. On ongelmia, jotka ovat aiheuttaneet työttömyyttä ja työttömyys on puolestaan aiheuttanut ongelmia pitkittyessään. (H3)

Marginaali eroaa työllisyydestä ja työelämästä myös aktiivisuus-passiivisuus -jaottelun kautta. Työelämä on aktiivista, työttömyys passiivista toimintaa. Ajattelu heijastuu myös tukijärjestelmissä: ansiosidonnaisen työttömyysturvan kesto on rajattu, ja mitä pitempään työttömyys kestää, sitä useammin työtön joutuu aktivointitoimenpiteiden kohteeksi. Työttömän tulisi aktivoitua, ei jatkaa nykyistä passiivista elämäntapaansa.

Marginaali ei tässä yhteydessä määrittele marginaaliaan (vrt. Jokinen 2004, 76), vaan sen tekee työllistymispalveluiden tuottaja, joka asettaa tiettyjen palveluiden käyttäjäasiakkaat toissijaiseen asemaan muihin palvelunkäyttäjäasiakkaisiin nähden. Jo palveluiden piiriin tuleminen on osoitus marginaaliasemasta suhteessa palkkatyökansalaisuuteen. Marginaalin marginaali kuvaa työelämän näkökulmasta ei-toivottuja henkilöitä: vammaisia ja osatyökykyisiä. Työllistymistä tukevat palvelut ottavat heidät periaatteessa sisään, mutta konkreettiset toimenpiteet tämän ryhmän työllistymiseksi ovat näennäisiä.

Marginaalikeskustelussa ja tulkinnassa on kuitenkin muistettava, että marginaali ei leimaa koko ihmistä, vaan tässä yhteydessä leimautuminen tapahtuu suhteessa työ-

elämään sekä paikkaan ja asemaan työllistymistä tukevien palveluiden käyttäjänä. Marginaalissa olemista ei voida pitää yksilön valintana, vaan kysymys on toimijoihin ja instituutioihin kiinnittyneistä syrjäyttävistä asenteista ja sitä kautta muodostuvista ensisijaisuuksista. Tärkeä havainto on myös se, että monipalvelukeskuksessa olevista vammaisista henkilöistä puhutaan vasta sitten, kun siitä erikseen kysytään.

Marginaaliin liittyy myös ajatus syrjäytymisestä ja vieraantumisesta. Työelämä pitää ihmisen kiinni yhteiskunnassa, mutta mitä pitempään työttömyys kestää, sitä enemmän yksilön uskotaan ajautuvan normaalin ulkopuolelle. Lopulta ollaan tilanteessa, jota useat johtajat ovat haastatteluissa kuvanneet seuraavasti:

Heillä on niin paljon ongelmia lähtötilanteessa, että ensimmäiset puoli vuotta saattaa mennä vuorokausirytmien opettelemiseen, ja seuraavat puoli vuotta työelämän pe-lisääntöjen opiskeluun ja vasta sitten saa tuntumaa työelämään, niin silloin on vielä raakile menemään töihin. Mitä pidempi on työttömyysjakso, sitä pidempi on toipuminenkin. Se on selvästi nähtävissä. Monesti siinä on silloin mukana alkoholia ja se epäsäännöllinen rytmi. Viikkorytmien löytäminen on jo ensimmäinen homma. (H20)

Jos työttömyys on päässyt pitkittymään, ei työelämään pääsy ole työpaikasta kiinni, vaan aluksi on lähdettävä korjaamaan työttömyyden aiheuttaman syrjäytymisen oireita. Tästä näkökulmasta työttömyys ei näyttäydykään passiivisena työn odotteluna, vaan aktiivisena syrjäytymisenä ja työelämänäkökulmasta epäsuotuisien toimintatapojen omaksumisena.

9 KOHTI KÄYTTÄJÄLÄHTÖISEMPIÄ TYÖLLISTYMISPALVELUJA

Häiriöiden analysointi ei itsessään muuta mitään. Ongelmana on edelleen se, että lukuisista marginaalipositioita tuottavista elementeistä huolimatta palveluntuottajia edustavien johtajien ainoa huoli on palvelutuotannon taloudellinen kannattavuus. Selvitystyön tavoitteena ei ole ollut tukea vammaisten ja osatyökykyisten henkilöiden paikkaa työllistymispalveluiden marginaalissa (marginaalipuhe marginaalin tuottajana ja vahvistajana), vaan tehdä asema näkyväksi. Marginaalin purkaminen on mahdollista vasta sen jälkeen, kun jokin ilmiö on tunnustettu ja tunnustettu marginaaliin - riitasoinnusta huolimatta tai juuri niitä kimmokkeena käyttäen. Selvitystyöstä saamani palaute on osoittanut, että marginaaliteema herättää ärtymystä. Ärtymys on hyväksi, jos se houkuttelee, defenssimekanismin jälkeen, tarkastelemaan omaa toimintaa ja siihen liittyviä muutosmahdollisuuksia. Vanhatkin koirat voivat oppia uusia tempuja.

Toivottavasti tämä selvitystyö on aiheuttanut säröjä, mahdollisuuksia oman toiminnan arviointiin ja reflektointiin palveluiden käyttäjäasiakkaiden näkökulmasta. Sen sijaan, että asiakkaat tuomitaan jatkuvasti sitoutumattomiksi ja motivoitumattomiksi heille hyvää tarkoittaviin palveluihin, olisi aiheellista pohtia, mihin ja miksi asiakkaan pitäisi olla motivoitunut. Työllistymispalveluiden suuntaa ja tavoitetta ei voi arvioida tarkastelemalla organisaatioita moraalisisina toimijoina, vaan on huomattava, että yrityksen etiikka palautuu aina sen toimijoiden eettisiin toimintatapoihin (Juujärvi & al. 2007, 129). Asiakaslähtöisyyden kultaisen säännön - tehkää toisille se, minkä toivoisitte itsellenne tehtävän - toteutuminen on jokaisen työntekijän omasta toiminnasta ja omista valinnoista kiinni (mt. 126). Yhteiskunta ei rantaudu työllistymispalveluita tuottaviin organisaatioihin tuhoamaan asiakaslähtöistä työskentelyä.

Kehitysvammaliiton "Minun toiveammattini" -kyselyssä (N 302, 15-49 v.) tiedusteltiin mm. sitä, miksi palkka on työn tekemisen näkökulmasta tärkeä. Alla muutama lainaus vastauksista, jotka sisällöllisesti sopivat myös tämän selvitystyön teemoihin (Nummelin 2008):

*Koska on vaikeeta selvitä ilman rahaa täällä.
Haluan pankista nostaa rahaa ja käydä asioilla.
Että saisi elättää perhettä.
Turvaa tulevaisuutta. Voi olla vanhemmista riippumaton.
Tekee enemmän hommia kun saa palkkaa, kannustaa että voi ostaa vaikka mitä.
Olisi kiva jos saisi vähän enemmän, että jäis laskujen jälkeen rahaa myös elämiseen.
Eli periaatteessa kyllä, mutta en ole mikään rahanahne.
Se on väärin, että toiset saa enemmän samasta työstä.*

Työelämässä edellytetään, ja tullaan jatkossakin edellyttämään tiettyjä koulutuksen ja työkokemuksen kautta kehittyviä kvalifikaatioita, mutta yhä suuremman painotuksen rekrytointitilanteessa tulevat saamaan myös työntekijään liittyvät esteettiset ja emotionaaliset kyvykkyydet (mm. Julkunen 2008). Sosiaalisia taitoja on mahdollista harjaannuttaa hakeutumalla uusiin tilanteisiin ja rikastuttamalla vuorovaikutusta esimerkiksi roolinottoharjoitusten avulla. Yksilöiden temperamentit eroavat huomattavastikin toisistaan; joillekin palvelutyön edellyttämä sosiaalisuus on luontaista, ja toisilla se vaatii enemmän työtä ja harjaannusta. Ajatus siitä, että joku yksilö tai ryhmä olisi nähtävä vain sosiaalisesti kömpelöinä, on enemmänkin omasta ohjaajavastuusta vapauttava kuin todellinen kehityskuvaus.

Työllistymispalveluiden näkökulmasta tarve oppimisympäristölähtöiselle tarkastelulle on ilmeinen. Jos työnantajayhteistyöhön ei ole aikaa, niin kuin johtajapuheessa on useaan otteeseen tuotu esille, on samalla menetetty myös tuntuma ja kokemus siihen, mitä työelämässä tapahtuu ja mitä ammatillinen iskukykyisyys (Tikkanen 2003, 409) työelämän näkökulmasta tarkoittaa. Teollisuusjohtamisen opeilla ei rakenneta työelämätavoitteista oppimisympäristöä.

Kuinka paljon työelämälähtöisyyden rummuttaminen kaikuu kuuroille korville tilanteessa, jossa jatkuva muutos on tullut pysyväksi? Työllistymispalveluiden toimintaympäristö lainehtii kilpailutusta, uusia palvelutuotteita, uusia asiakasmäärittelyjä, kehittämishankkeita ja laatujärjestelmiä tilanteessa, jossa pitäisi pysähtyä hetkeksi vetämään henkeä. Johtajat kritisoivat päättäjiä säädöksistä, joita laaditaan ennen kuin vanhojen säädösten seurauksista on saatu tietoa ja ennen kuin kerrannaisvaikutukset ovat konkretisoituneet. Johtajat ovat itse asiassa samassa oravanpyörässä kritisoimiensa päättäjien kanssa: uutta pitää kehittää ennen kuin ollaan selvillä jo tehtyjen toimintojen seurauksista.

Aikaa pitäisi olla ehdottomasti enemmän kehittää ja suunnitella. Pitäisi pysähtyä ja arvioida, missä mennään. Riskitekiäjät säätiön toiminnalle tulee kartoittaa koko ajan. Esimerkiksi mitä tapahtuisi säätiölle, jos ei olisi Typpiä tai projekteja. Tai jos useampia avainhenkilöitä lähtee pois. (H11)

On kehitettävä, parannettava ja luotava uutta jatkuvalla syötöllä ja niin, että lopulta uusi menettää merkityksensä - mikä on se vanha, jota vasten uutta tulisi tarkastella. Ei vanhasta ole viikon kokemuksella paljoakaan sanomista ja vertailukohtaa.

Epäonnistuneita kuntoutumistarinoita lisensiaattitutkimuksessaan tutkinut Puhakka (2007) käyttää Weinerin jakoa hallintaorientaatio - avuttomuusorientaatio kuvatesaan yksilön kokemia mahdollisuuksia vaikuttaa toimintansa tuloksiin. Hallintaorientoituneessa suhtautumistavassa yksilö olettaa selviytyvänsä eteen tulevista tilanteista ja uskoo voivansa vaikuttaa onnistumiseensa. Avuttomuusorientoituneessa suhtautumistavassa yksilö puolestaan kokee jo etukäteen tietyn tehtävän vaikeaksi ja uskoo epäonnistuvansa siinä (mt.).

Haastateltujen johtajien puhe oli mielenkiintoinen sekoitus hallintaorientaatiota ja avuttomuusorientaatiota. Alueellisessa palvelutuotantokilpailussa pärjääminen oli selkeä alue, jossa uskoa oman toiminnan onnistumiseen ja vaikuttavuuteen riitti. Eri-tyisesti monipalvelukeskusten johtajilla oli vahva käsitys asemastaan ja paikastaan alueellisena markkinajohtajana. Sen sijaan toiminnan tuloksellisuuden alueella avuttomuusorientaatio nosti päätään. Lähtökohtaisesti asiakkaiden uskottiin olevan heikkoja, ja osittain siksi epärealistiseksi kuvattuja työllistymistavoitteita ei läheskään kaikkien asiakkaiden kohdalle asetettu. Avuttomuusorientaation syitä löytyi useita. Palveluohjausta tekevä taho ei tunnista asiakkaiden ensisijaista ongelmaa, ja ohjaa siksi liian heikossa kunnossa olevia asiakkaita palveluun. Alueelliset työmarkkinat eivät vedä, ja kuulijalle tulee vahva tunne, ettei näitä asiakkaita ole palveluidenkaan avulla mahdollista kuntouttaa tai valmentaa työmarkkinakelpoiksi. Johtajapuheesta kuultaa myös vahva usko siihen, että tämä nyt rakennetyöttömyydeksi kutsuttu työmarkkina-aines tulee aina olemaan keskuudessamme:

Työttömyyden kova ydin tulee säilymään, vaikka työttömyys laskee ja työvoiman kysyntä nousee. Kyllä se on se sama työttömien ydinjoukko, joka oli jo Kekkosen aikana. Nimet vain ovat vaihtuneet. On tasainen virta tulossa uusia, moniongelmaisista koko ajan. (H19)

Kuinka paljon avuttomuusorientaatiota kuvaava suhtautumistapa työllistymispalveluiden vaikuttavuuteen heijastuu itse palveluiden sisältöön? Jos usko asiakaskunnan työllistymiseen on heikkoa organisaation johdossa, miten motivoida ohjaustyötä tekevät henkilöt työnantajayhteistyöhön? Vai ovatko ohjaustyötä tekevät hautautuneet saman avuttomuuden taakse ja lähtevät siksi etsimään asiakkailleen helppoja, näennäisesti työllistäviä ratkaisuja? Tämä näkökulma saattaisi osaltaan selittää avotyön suurta osuutta ja asiakkaiden jatkuvaa kiertämistä palvelusta toiseen.

Vastuu suunnan muuttamisesta ei ole yksistään palveluntuottajan harteilla, vaan jollain konstilla pitäisi saada myös palveluiden tilaaja heräämään toiminnan mielettömyyteen:

Kilpailuttaminen on se, mitä opetellaan tällä hetkellä. Tilaajahan määrää. Emme me voi siinä muuta kuin tehdä tarjoukset aina pyyntöjen mukaan ja odotella päätöksiä. Yritämme aina tuoda kokemiamme epäkohtia esille. Elellään reunaehto- jen kanssa [...]. Tehdään vain se, mikä riittää. Ostajat haluavat nykyään yhä tarkempia ja tarkempia tuotteita. Tilaaja-tuottaja -mallissa tilaajan pitää tietää mitä haluaa. Tilaaja tietää millaista ja monelleko. (H19)

Työllistymistä tukevien palveluiden tilaajat nukkuvat ruusun untaan ja hiiret tanssi- vat markkinatangoa pöydällä. Raha virtaa kuin juoma entisissä pidoissa konsanaan, ja asiakkaat, nämä tilaaja-tuottaja -mallin apupyörät, hyöriivät palvelukarusellissa jalka- puolella hevosella tai hautautuvat huovutusneuloinen laatikkopinojen taakse. Puhe palveluiden käyttäjälähtöisyydestä hukkuu liiketaloushumppaan niin kauan, kunnes joku saa tilaajan hereille, vaikka vahingossa.

MOVE-projektin aikana haastateltuja johtajia on turha moralisoida siitä, että heidän ensisijainen tehtävänsä on saada talolleen mahdollisimman paljon rahaa, sehän on yritysmäisen toiminnan lähtökohta. Toiminnan jatkuvuus ja laajentuminen on riippu- vainen rahasta. Tilaajalla on valta ja vastuu määrittellä, mitä ostettuihin palvelutuotteisiin kuuluu. Tilaaja tuntee, toivottavasti, sen alueellisesti ja rakenteellisesti määrittyneen asiakaskunnan, jonka tarpeisiin ostopalveluilla halutaan vastata. Tilaaja määrittelee palveluiden sisällöt, tavoitteet ja vaikuttavuuden sekä sopii seurannasta ja dokumentoin- nista. Tilaajalla on mahdollisuus valvoa asiakkaiden sijoittumista palvelun jälkeen ja tehdä siitä johtopäätöksiä palvelutuotteiden vaikuttavuudesta. Tilaaja voi myös ostaa samaa palvelua samalta tuottajalta vuodesta toiseen, välittämättä lainkaan palvelulle asetettujen tavoitteiden toteutumisesta. Tilaaja voi myös paeta alueellisen palvelu- tuotannon niukkuuteen ja ostaa tällä verukkeella jotain palvelua joltain tutulta. En- nenkin on tehty näin.

Kuinka paljon työllistymistä tukevien palveluiden suunta muuttuisi, jos käyttöön otet- taisiin erään johtajan ehdottama 50 000 euron palkkio avoimille työmarkkinoille työllistyneestä asiakkaasta? Tuntuva palkkio kannustaisi palveluntuottajia löytämään resursseja työnantajayhteistyöhön ja tehostamaan työhönvalmennustoimintaa osana kaikkia palvelutuotteita. Entä onko veronmaksajan näkökulmasta oikein, että työnantaja- yhteistyötä ja avoimille työmarkkinoille suuntaavaa toimintaa tehdään vasta tuntuvien palkkioiden toivossa, vaikka sama tavoite sisältyy jo nyt isoon osaan nykyisistä osto- palvelusopimuksista?

Entä mitä tapahtuisi niille asiakkaille, jotka eivät koskaan tulisi työllistymään avoimille työmarkkinoille? Luotaisiinko työllistymispalkkiolla uusi toiminta- ja monipalvelu- keskusten alaluokka, toimintakyvyn säilytysvarastot, joilla ei olisi mitään työelämään tähtääviä tavoitteita. Vai muuttuisiko sittenkään mikään? Tällä hetkellä paremmassa asemassa ovat ne työhallinnon kautta tulleet palveluiden käyttäjäasiakkaat, joiden kuntoutumiseksi saadaan myytyä lukuisia polutettuja palvelutuotteita, ja jotka palaa- vat palvelujen piiriin uudelleen, uuden lähetteen tai tutkimuspyynnön kanssa. Näillä kiertolaisilla tehdään palvelutuotannon volyymi nyt - ja tulevaisuudessa:

Kun minulle sanotaan, että aika on liian lyhyt, että he eivät ole vielä kypsiä eteenpäin, niin mennään sitten sieltä vähän aikaisemmin vaativampaan paikkaan, jotta he kypsyisivät. (H24)

Oli asiakkaan henkilökohtaisena tavoitteena sitten kuntoutuminen, valmentautuminen tai pysyvän työpaikan löytäminen ei ole tarkoituksenmukaista, että asiakas istuu ensimmäisen kuntouttavan työtoiminnan jakson samalla kirpputorijakkaralla kuusi kuukautta odottaen jatkoa työllistymistä ja kuntoutumista tukevalle palvelulle. Palveluiden polutusnäkökulma, hyvästä tavoitteestaan huolimatta, ohjaa työntekijöitä helposti ajattelemaan palvelutuotteita staattisina toimenpiteinä, jolloin palvelun käyttäjäasiakkaan kuntoutuminen kohti työelämää mahdollistuu vain erillisistä palvelutuotteista koostuvien askelien kautta. Kun asiakkaat ovat niin heikkoja, tarvitaan ensin kuusi kuukautta kuntouttavaa, päälle uudet kuusi kuukautta kuntouttavaa työtoimintaa, työelämävalmennusta, työkokeilua ja vielä palkkatukityötä.

Erillisten palvelutuotteiden legomaisesta rakentelusta tulisi löytää väyliä palvelutuotteiden sisäiseen prosessinäkökulmaan. Työhönvalmennus työelämään suuntaavana, tavoitteellisena työotteena tulisi olla mahdollinen kaikissa kuntouttavissa, valmentavissa ja työllistymistä tukevissa palveluissa. Työhönvalmennuksellinen ote kannustaisi niin palveluiden käyttäjäasiakkaita kuin ohjaushenkilökuntaakin jatkuvasti peilamaan asiakkaan tilannetta hänen tavoitteisiinsa ja avoimien työmarkkinoiden vaatimuksiin. Jos työntekijä itse ei ole halukas työnantajayhteistyöhön, ei ongelmaa tule naamioida palveluiden käyttäjäasiakkaan heikkoudeksi tai moniongelmaisuudeksi.

Työhönvalmennuksellisen työotteen käyttö merkitsee vahvaa eron tekoa vielä voimissaan olevaan ajatteluun, jossa uskotaan työn itsessään parantavaan vaikutukseen. Työ ei kuntouta, ellei työssä ole kuntouttavia elementtejä! Jos palveluiden käyttäjäasiakas viettää kuusi tuntia päivässä ompelemalla pannulappujen reunoja, voidaan odottaa ihmeitä tapahtuvaksi, jos tuo käytetty aika jollain tavalla parantaisi asiakkaan työelämävalmiuksia. Toki heräämisharjoitukset ovat perusteltuja joillekin asiakasryhmille, mutta pitemmän päälle käytettyinä ne enemmänkin tukevat avuttomuutta kuin antavat todellisia oppimiskokemuksia.

Jos palveluita tuotetaan asiakkaista välittämättä, kilpailutukset pirstovat palvelutuotteet siruiksi eikä työnantajayhteistyöhön hyvästä tahdosta huolimatta ole aikaa, on aiheellista kysyä, kenen asenteilla ja ennakkoluuloilla työllistymispalveluita ensisijaisesti pyöritetään.

Kyllä yritykset ottavat ja kokeilevat ihmisiä. Ongelma tulee siitä, että henkilön tuotavuus ei riitä. Vajaakuntoisuus on siinä määrin suurta, ettei työnteko yllä vaadittavalle tasolle tukirahoista huolimatta. Vajaakuntoinen koetaan rasisitteeksi työmaalla, koska hän vie toisilta työntekijöiltä liikaa aikaa. Lisäksi oppimisvaikeuksiset ovat vaikeuksissa sopeutua uusiin työtehtäviin. Suurin osa asiakkaistamme on vajaakuntoisia. Jatkopaikat ovat kiven alla, kuka ottaisi palkkatyöhön vajaakuntoisen,

kun on tarjolla vastavalmistunut oppinut henkilö. Pelätään sairauslomia ja eläkeriskejä. Tuottavuus on tietysti yksi ongelma. (H5)

Samoissa haastatteluissa tuodaan esille, että työnantajilla on asenteita niitä palveluiden käyttäjäasiakkaita kohtaan, joita tulisi saada työllistettyä avoimille työmarkkinoille. Jos työllistymispalveluiden tuottaja ja avoimia työmarkkinoita edustava työnantaja jakavat samat asenteelliset käsitykset palveluiden käyttäjäasiakkaiden tuottavuusvajeesta ja sairastavuudesta, on paradoksaalista, että toiminnan haasteet nähdään lainsäädäntötasolla:

Haaste on aina poukkoileva työvoima- ja sosiaalipolitiikka. Tulee monenlaisia lakeja, eikä niiden vaikutuksia katsota tarkemmin, vaan tulee taas uusia lakeja. Saamme kyllä tietoa sektorikohtaisesti viranomaisilta, ettei lakikirjaamme tarvitse joka viikko päivittää. (H19)

Asiakkaat on niin heikkoja, joten heitetään hanskat tiskiin. Ei ne kuitenkaan työllisty! Asenteiden merkitystä pohtiessa kannattaa pitää mielessä Järvikosken ja Härkäpään (1995) kuntoutuksen tuloksellisuutta koskeva havainto, jonka mukaan epävarmat odotukset omasta pystyvyydestä vaikuttavat enemmän urakehitykseen ja sen jatkuvuuteen kuin todellinen työkyvyttömyys. Mistäpä muualta palveluiden käyttäjäasiakas pystyvyytensä imee kuin hänen kanssaan asiantuntijoina toimivilta ammattilaisilta.

Pragmatistina tunnettu Richard Rorty (1982, 200) kritisoi vahvasti sosiaalitieteissä vallalla olevaa tutkija-auktoriteettia hypoteesien muotoilussa ja kannustaa kysymään asianosaisilta itseltään aina, kun se suinkin on mahdollista. Tähän tavoitteeseen meillä sosiaalisen työllistämisen toimialan työskentelijöillä on vielä pitkä matka. Uskomme helposti todistamattomat ennakkoluulot siitä, että vammaiset ja osatyökykyiset henkilöt eivät ymmärrä tai eivät pysty, ovat liian moniongelmaisia eivätkä istu meidän hyviin palvelulokeroihin. Kysymys on viimekädessä meidän omasta ammattitaidostamme, halusta kohdata ja tulla kohdatuksi (vrt. Aaltonen 2005).

Pragmatistisesta näkökulmasta viisaudella, tässä yhteydessä työllistymispalveluiden käyttäjäasiakaslähtöisemmällä tarkastelulla, ei tarkoiteta varmoja totuuksia tai niiden hallintaa - sen enempää kuin tämän selvityksenkään ulkolukua, vaan:

Viisaudessa on kysymys siitä, että pohdimme ja teemme itsellemme ja muille tiettäväksi, minkälaista tulevaisuutta haluamme olla rakentamassa. Yhtäältä lähtökohtana on käsillä olevan tilanteen hallinta, toisaalta sen pohtiminen, mitä tulee tapahtumaan, jos teemme niin tai näin. Ottamalla vastuun nyt käsillä olevien tekojemme seurauksista teemme tulevaisuutta harkitulla tavalla. Kysymys on myös rohkeudesta. Rohkeus koostuu rohkeista teoista. Rohkeaksi ihminen kehittyy rohkeiden tekojen kautta, laajentamalla vähän kerrallaan uskalluksensa piiriä, koettelemalla rajojaan. Näin tekemällä oppii.

Kivinen & Ristelä 2001, 191

Oppimisen ja rohkeuden ydin on reflektoinnissa; kyvyssä käsitellä ja tarkastella aktiivisesti omia kokemuksia ja tuntemuksia. Tämä selvitystyö on toivottavasti antanut lukijalle mahdollisuuden reflektoida niin omaa toimintaansa kuin organisaationsa yleistä tapaa suhtautua asioihin ja ihmisiin. Kauniisti kehystetyt toiminnan arvolähtökohdat ovat sanahelinää tilanteessa, jossa organisaation yksittäiset toimijat omalla käyttäytymisellään tukevat marginalisoivia asenteita ja luokittelevia käsityksiä asiakkaista ja heidän paikastaan palveluiden käyttäjäasiakkaina. Käyttäjäasiakkuus on positio, jossa kulutusmarkkinoiden aktiivinen valintamahdollisuus käännetään yksilön erotukseksi työelämästä ja työelämän vaatimuksista. Palveluiden käyttäjäasiakkuus ei käsitteenä sisällä toimintaa ulospäin avoimille työmarkkinoille suuntaavia elementtejä, vaan osaltaan oikeuttaa pyörimisen palveluissa. Tämän pyörimisen katkaisemiseen tarvitaan rohkeutta. Tunnistaa, tunnustaa ja tehdä näkyväksi omassa toiminnassa, ei naapurin tai niiden muiden, jotka ennenkään eivät ole osanneet tai tajunneet.

LÄHTEET

- Aalto, M. 2002. Siirtovaikutus opetustyössä. *Aikuiskasvatus* 4/2002, 306-315.
- Aaltonen, T. 2005. Haastattelun rajoilla. Afaattisen puhujan haastattelemineen. Teoksessa J. Ruusuvaori & L. Tiittula (toim.) *Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Tampere: Vastapaino, 163-188.
- Aho, S. & Koponen, H. 2007. Työvoimapolitiittisiin toimenpiteisiin osallistuneiden seuranta II. Tutkimus rekisteriaineistosta vuosilta 2002-2005. *Työpoliittinen tutkimus* 324. Helsinki: Työministeriö.
- Aho, S.; Virjo, I.; Tyni, P. & Koponen, H. 2005. Työttömät ja palvelutarve. Työttömille kohdistetun kyselyn ja työnhakusuunnitelmien analyysin tuloksia. *Työpoliittinen tutkimus* 271. Helsinki: Työministeriö.
- Ahonen, S. 1994. Fenomenografinen tutkimus. Teoksessa L. Syrjälä, S. Ahonen, E. Syrjäläinen & S. Saari (toim) *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*. Rauma: Kirjayhtymä Oy, 114-160.
- Aittola, T; Koikkalainen, R. & Vaherva, T. 1997. Aikuisten oppiminen arkielämän ympäristöissä. *Jyväskylän yliopiston kasvatustieteen laitoksen julkaisuja* 6.
- Aittola, T. 1998. Aikuisten oppiminen arkipäivän ympäristöissä. Teoksessa T. Vaherva & P. Sallila (toim.) *Arkipäivän oppiminen. Aikuiskasvatuksen 39. vuosikirja*. Helsinki: BTJ Kirjastopalvelu, 59-89.
- Ala-Nikkola, M. & Sipilä, J. 1996. Yksilökohtainen palveluohjaus (case-management) - uusi ratkaisu palvelujen yhteensovittamisen ikuisiin ongelmiin. Saatavilla pdf-muodossa osoitteesta: www.omaishetpysuusimaa.fi/palveluohjaus
- Alasuutari, P. 2007. *Laadullinen tutkimus*. 3. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.
- Böckerman, P. 2000. Suomen työttömyys - alueellinen näkökulma. Teoksessa H. Loikkainen & J. Saari (toim.) *Suomalaisen sosiaalipolitiikan alueellinen rakenne*. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto ry.

- Engeström, Y. 1994. Perustietoa opetuksesta. Helsinki: Painatuskeskus.
- Engeström, Y. 1995. Kehittävä työntutkimus: Perusteita, tuloksia ja haasteita. Helsinki: Painatuskeskus.
- Engeström, Y. 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Tampere: Vastapaino.
- Eräsaari, R. 2006. Objektiivisuus, asiantuntijat ja instituutiot. Teoksessa J. Parviainen (toim.) Kollektiivinen asiantuntijuus. Tampere: Tampereen yliopistopaino, 19-54.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino
- Eskola, J. & Vastamäki, J. 2001. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Freire, P. 2005. Sorrettujen pedagogiikka. Tampere: Vastapaino.
- Granfelt, R. 1998. Kertomuksia naisten kodittomuudesta. Helsinki: Suomalaisen kirjallisuuden seura.
- Hilpelä, J. 2003. Voiko nyky-yhteiskunnassa kasvaa moraalisubjektiksi? Aikuiskasvatus 2/2003, 133-142.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.
- Holm, P. & Happonen, A. 2007. Vammaisten työkyky vuonna 2007. Vertailua työttömiin. Pellervon taloudellisen tutkimuslaitoksen raportteja nro 202. Helsinki: PTT.
- Holm, P.; Jalava, J. & Ylöstalo, P. 2006. Työttömien työkyky vuonna 2005. Vertailuja palkansaajiin. Työpoliittinen tutkimus 308. Helsinki: Työministeriö.
- Ilmarinen, J.; Gould, R.; Järvikoski, A. & Järvisalo, J. 2006. Työkyvyn moninaisuus. Teoksessa R. Gould, J. Ilmarinen, J. Järvisalo & S. Koskinen (toim.) Työkyvyn ulottuvuudet Terveys 2000 -tutkimuksen tuloksia. Helsinki: Työterveyslaitos, 17-34.
- Jokinen, A. 2004. Asuntola kulttuurisella kartastolla. Teoksessa (toim.) Puhua vastaan ja vaieta. Helsinki: Gaudeamus, 74-97.
- Jokinen, A.; Huttunen, L & Kulmala, A. 2004. Johdanto: neuvottelu marginaalien kulttuurisesta paikasta. Teoksessa (toim.) Puhua vastaan ja vaieta. Helsinki: Gaudeamus, 9-19.

Julkunen, R. 2008. Työterveyslaitoksella 29.2.2008 pidetty luento tulevasta kirjasta Uuden työn paradoksit.

Juujärvi, S.; Myyry, L. & Pesso, K. 2007. Eettinen herkkyys ammatillisessa toiminnassa. Helsinki: Tammi.

Järvensivu, A. 2006. Oppiminen työnä ja työpaikkapelinä. Tampere: Tampereen yliopisto.

Järvikoski, A. & Härkäpää, K. 2001. Kuntoutuksen perusteet. Helsinki: WSOY.

Järvinen, T. & Jahnukainen, M. 2001. Kuka meistä onkaan syrjäytynyt? Teoksessa M. Suutari (toim.) Vallattomat marginaalit. Yhteisöllisyyksiä nuoruudessa ja yhteiskunnan reunoilla. Helsinki: Nuorisotutkimusverkosto, 125-151.

Kerminen, P. 2007. Sosiaaliset yritykset ja välityömarkkinat, HOT-hankkeen päätöseminaari Helsingissä 22.11.2007.

Kivinen, O. & Ristelä, P. 2001. Totuus, kieli ja käytäntö. Pragmatistisia näkökulmia toimintaan ja osaamiseen. Helsinki: WSOY.

Kivirauma, J. 2007. Timo Saloviidan rotuoppi. Kasvatus 1/2007, 66-67.

Koivunen, A. 1996. Sorto. Teoksessa A. Koivunen & M. Liljeström (toim.) Avainsanat. 10 askelta feministiseen tutkimukseen. Jyväskylä: Vastapaino, 35-76.

Kokko, R-L. 2003. Asiakas kuntoutuksen yhteistyöryhmässä. Institutionaalisen kohtaamisen jännitteitä. Kuntoutussäätiön tutkimuksia 72/2003.

Kortteinen, M. 1992. Kunnian kenttä. Suomalainen palkkatyö kulttuurisena muotona. Hämeenlinna: Hanki ja jää.

Kujala, T. 2007. Kerronnallinen tutkimus opettajien ikääntymisestä. Teoksessa E. Syrjäläinen, A. Eronen & V-M. Värrä (toim.) Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin, 32. Tampere: Tampereen yliopisto.

Kulmala, A. & Vanhala, A. 2004. Vanhemmuus marginaalissa: kulttuurinen mallitarina osana henkilökohtaista vanhemmuutta. Teoksessa A. Jokinen, L. Huttunen & A. Kulmala (toim.) Puhua vastaan ja vaieta. Neuvottelu kulttuurisista marginaaleista. Helsinki: Gaudeamus, 98-114.

Käyhkö, M. 2007. Taipuisaksi ja puhtaaksi siivoojaiseksi. Työläistyttöjen kasvatus ja moraalinen säätely toisen asteen ammatillisessa koulutuksessa. Kasvatus 2/2007, 122-133.

Linnakangas, R.; Savtschenko, V.; Suikkanen, A. & Virta, L. 2006. Uuden alussa vai umpikujassa? Vammaiset matkalla yhdenvertaiseen kansalaisuuteen. Stakesin raportteja 15/2006. Helsinki: Stakes.

Malinen, A. 2000. Aikuisen oppiminen vaatii kokemuksen ravistelua. Jyväskylän yliopisto: SoPhi.

Marton, F. 1988. Phenomenography: A research approach to investigate different understandings of reality. Teoksessa R.R. Sherman & R. B. Webb (toim.) Qualitative research in education: focus and methods. London: Falmer Press, 141-161.

Mattila-Aalto, M. 2007. Inklusiivinen asiantuntijavuorovaikutus päihdekuntoutuksessa. Aikuiskasvatus 4/2007, Vol. 27, 266-278.

Mäkinen, S. 2005. Oppiminen marginaalissa. Pitkittäistutkimus tekstiilitehtaan työntekijöistä. Tampere: Tampereen yliopisto.

Mäkitalo, J. 2007. Toisin tehty työpaikkaselvitys. Luento 35. Valtakunnallisilla Kuntoutuspäivillä 15.-16.3.2007. Kuntoutussäätiö, Helsinki.

Nummelin, T. 2008. Minun toiveammattini -kysely. Kehitysvammaliitto. Löytyy sähköisessä muodossa osoitteesta: http://kehitysvammaliitto.fi/fileadmin/tiedostot/muut/pdf/yhteisvastuu_2008_minun_toiveammattini.pdf

Nordhaug, O. 1991. The Shadow educational system. Oslo: The Norwegian University press

Nyyssölä, K. 2003. Virallisen koulun ulkopuolella opitun tunnustaminen. Kasvatus 5/2003.

Ojala, H. 2003. Laadullisen tutkimuksen vakuuttavuudesta. Aikuiskasvatus 3/2003, 235-236.

Ollikainen, A-M. 2007. Yksi työllistynyt vastaa kahtakymmentä keinoa. Työhönvalmennuksen haasteet ja mahdollisuudet. Helsinki: VATES-säätiö.

Piirainen, K. 1999. Asiakslähtöisyys kuntoutuksessa: myytti vai todellisuus? Kuntoutus 4/1999, 4.

PTT 2007. Työvoimapulan edessä ei pidä antautua Pellervon taloudellinen tutkimuslaitos. PTT-katsaus 1/2007. Sähköisessä muodossa osoitteessa [15.1.2008]: http://www.ptt.fi/site/?lan=1&mode=tiedotteet&tiedote_id=891

Puhakka, H. 2007. Ammatillisen kuntoutuksen epäonnistuminen - Epäonnistumiselle annetut syyselitykset. *Aikuiskasvatus*, 4/2007, Vol. 27, 279-286.

Raitakari, S. 2004. Nuorten elämänhallinta: toivottua arkea ohjeistamalla. Teoksessa (toim.) Puhua vastaan ja vaieta. Helsinki: Gaudeamus 56-73.

Rorty, R. 1982. *Consequences of Pragmatism*. Minneapolis: University of Minnesota Press.

Saloviita, T. 2007. Erityisopetus - etuoikeus vai modernia rotuerottelua? *Kasvatus* 1/2007, 73-76.

Suikkanen, A. 2007. Suomalaisen kuntoutuksen visioita. Luento 35. Valtakunnallisilla Kuntoutuspäivillä 15.-16.3.2007. Kuntoutussäätiö, Helsinki.

Suominen, S. & Tuominen, M. 2007. *Palveluohjaus - portti itsenäiseen elämään*. Helsinki: Profami Oy.

Suoranta, J. 2005. Radikaali kasvatus. Kohti kasvatuksen poliittista sosiologiaa. Helsinki: Gaudeamus.

Tienari, J.; Vaara, E. & Meriläinen, S. 2005. Yhteisyyden rakentuminen haastattelussa. Teoksessa J. Ruusuvuori & L. Tiittula (toim.) *Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Tampere: Vastapaino, 103-124.

Tiilikkala, L. 2006. Tuotteistaminen - apuna palvelujen kehittämisessä. Seutufoorumi/Forssa. Löytyy sähköisessä muodossa osoitteesta <http://www.fskk.fi/AKO/esitykset/Tiilikkala.pdf>

Tikkanen, T. 2003. Elinikäinen oppiminen - elämänhallintaa ja ihmisenä kasvua. Teoksessa E. Heikkinen & T. Rantanen (toim.) *Gerontologia*. Helsinki: Duodecim, 408-417.

Toiskallio, J. 1998. Toimintaa ja dialogia. Tieteellis-ammattillinen täydennyskoulutus toimintakyvyn kehittäjänä. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus. Julkaisuja A: 68.

Työvoima 2025. Täystyöllisyys, korkea tuottavuus ja hyvät työpaikat hyvinvoinnin perustana työikäisen väestön vähentyessä. *Työpoliittinen tutkimus* 325, 2007. Helsinki: Työministeriö.

Volk, R. 2003. Työllisyysasteen nostaminen ja alueelliset työmarkkinat. *Työpoliittinen Aikakauskirja* 3/2003, Vol. 46, 82-85.

Vuorela, M. 2007. Työtä haluaville työvoimapalveluja. Selvitys kuntoutustuella ja työkyvyttömyyseläkkeellä olevien henkilöiden työllistymisestä ja työelämään paluun edistämisestä. Väliraportti 26.10.2007. Työministeriö. Saatavana sähköisessä muodossa osoitteesta: http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/10_muut/kuntoutustuki_valiraportti.pdf

Vygotsky L. S. 1987. Thought and word. In: Rieber RW & Carton AS (eds) The collected works of L. S. Vygotsky. Volume 1. Problems of general psychology. New York: Plenum Press, p 243-285.

Ylipaavalniemi, P. 2008. Sosiaalisen työllistämisen toimialan tila ja tulevaisuus -kyselytutkimus. Helsinki: VATES-säätiö. Julkaisematon lähde.

Ylipaavalniemi, P. 2005. Erityistyöllistämisen yksiköt heikossa työmarkkina-asemassa oleville henkilöille. Työllistämispalveluiden tilastollinen katsaus. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen selvityksiä 2005:27. Helsinki: Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö.

Ylipaavalniemi, P.; Sariola, L.; Marniemi, J. & Pekkala, T. 2005. Sosiaalisen työllistämisen toimialan käsitteet. Helsinki: VATES-säätiö.

LIITTEET

Liite 1: Haastattelurunko

Alueellinen työmarkkinatilanne

Haasteet nyt ja tulevaisuudessa

Seutukunnallisen yhteistyön mahdollisuudet ja mahdottomuudet

Alueellinen työvoiman kysyntä ja tarjonta - mitkä mahdollisuudet monipalvelukeskuksilla vastata ko. haasteisiin

Asema ja paikka alueellisessa palveluverkostossa

Yhteistyömuodot muiden alueellisten palvelutuottajien kanssa

Tulevaisuuden haasteet

Organisaation rakenne ja toiminta

Rahoittaja

Kulu- ja tuotantorakenne

Hallinta- ja hallintorakenne

Resurssit

Aika, paikka, tila

Henkilökunta, osaaminen, osaamistarpeet, saatavuus - haasteet

Palvelutuotteet

Mitä palveluita on tuotteistettu?

Kuka palveluita ostaa?

Mitä palveluita olisi tarkoitus tuotteistaa - kysynnän näkökulma

Vakituinen toiminta vs. projektien avulla tuotettu toiminta (lisäresurssit)

Palveluohjaus ja verkostoyhteistyö

Yhteistyö lähettävän ja vastaanottavan tahon kanssa

Muut yhteistyötahot (mt, päihde...)

Asiakasprofiili

Minkälaisia asiakkaita palveluihin ohjataan - onko tuottajan tai ostajan taholta erityisrajoituksia? Asiakasryhmät? Asiakasmäärät?
Asiakaskuntaan liittyvät haasteet

Läpivirtavuus

Miten asiakas tulee yksikköön?
Miten asiakas liikkuu yksikön sisällä?
Miten asiakas liikkuu yksiköstä ulos?

Työhönvalmennus läpivirtavuuden tukena?

Onko työhönvalmennus käytössä ja mitä sillä tarkoitetaan?

Asiakkaiden työllistyminen avoimille työmarkkinoille

Kuinka moni työharjoittelussa/työkokeilussa ollut on työllistynyt määräaikaisiin/ pysyviin työsuhteisiin avoimille työmarkkinoille?
Kuinka monta asiakasta sijoitettu palkkatuella?
Onko kerran jo avoimille työmarkkinoille sijoitettuja palannut takaisin?

Seuranta ja dokumentointi

Mitä seurataan ja miten usein?
Asiakastyytyväisyys vs. toiminnan vaikuttavuus
Arvio siitä miten on onnistuttu sekä omassa toiminnassa että yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa - tulevaisuuden suunnat?

Laatujärjestelmät

Mitä laatujärjestelmiä on käytössä?
Mitä jonkun tietyn laatujärjestelmän olemassaolo tarkoittaa käytännössä?

Miten henkilökunnan työssäjaksamista tuetaan?

Kokemus siitä, mikä nykyisessä järjestelmässä toimii ja missä on kehittämisen varaa
Työllistämistuet, avustukset...

Anne-Mari Ollikainen

Marginaalin marginaalissa?

Vammaiset ja osatyökykyiset henkilöt
työllistymispalveluiden reunoilla

Marginaalin marginaalissa? on ajankohtainen puheenvuoro tärkeästä aiheesta sosiaalisen työllistämisen toimialalla. Laaja aineisto on kerätty haastattelemalla monipalvelu-, työ- ja toimintakeskusten johtajia ja muita työllistämistoiminnan asiantuntijoita.

Selvityksessä paneudutaan nykyisten erityistyöllistämisen yksiköiden ydinkysymyksiin ja toimintaympäristöstä nouseviin jännitteisiin. Työllistämistoimintaa perustellaan usein asiakkaiden tarpeilla. Todellisuudessa kilpailuttaminen, kannattavuus ja kustannustehokkuus asettavat tarkat rajat työhönvalmennus- ja kuntoutuspalvelujen tuottamiselle. Vammaisen ja osatyökykyisen ihmisen ohjaaminen avoimille työmarkkinoille jääkin helposti talous- ja terveystalouden varjoon ja marginaaliin.

Kirja tuo uutta jäseneltyä ja tutkittua tietoa välityömarkkinoiden toimivuudesta. Marginaalin marginaalissa? selvitys on hyödyllistä luettavaa alan käytännön toimijoille, suunnittelijoille, päättäjille ja tutkijoille. Se on myös ensimmäinen VATES-säätiön " Monipalvelukeskukset välityömarkkinoiden läpivirtaavuuden tueksi" (MOVE) -projektin julkaisuista.



ISBN 978-952-5716-11-5