

Tiellä kohti toimivaa monipalvelukeskusta

Näkökulmia MOVE–projektin toteuttamisesta



Tiellä kohti toimivaa monipalvelukeskusta

Näkökulmia MOVE-projektin toteuttamisesta

SISÄLLYS

1.	Osaanko, riitänkö, uskallanko? <i>Milja Louhela</i>	1
2.	MOVE teki työllistämisyksiköiden ja -palveluiden kehittämisen näkyväksi <i>Pauliina Lampinen</i>	5
3.	Työllistämisen monipalvelukeskusmalli Oulun seudun välityömarkkinoille <i>Saila Lehto, Seija Mustonen ja Lea Nikula</i>	12
4.	MOVE-projektin osahankearviointia <i>Sakari Huotari ja Mirja Kangas</i>	19
5.	Järjestötyöllistämisen hanke <i>Heli Poikela</i>	23
6.	Askeleet työelämään -Työhönvalmennuksen kehittäminen Aula-työkodissa MOVE- osaprojektin tuella <i>Heidi Laakkonen, Sanna Salama ja Nina Tolonen</i>	26
7.	MOVE-LUOTSI –osahanke <i>Marita Makkonen</i>	34
8.	MOVE- projektiin kuuluvan asiantuntijaryhmän arviointi <i>Jukka-Pekka Micklin</i>	39
9.	Välityömarkkinoiden segmentointi asiakasohjauksen tueksi <i>Riitta Harmanen</i>	43
10.	Kroonisesta kehittelystä kohdeajatteluun <i>Anne-Mari Ollikainen</i>	53

Kirjoittajat:

Harmanen Riitta, sosionomi (ylempi AMK), projektipäällikkö, Lapin TE-keskus, Suunto-projekti

Huotari Sakari, yht.kand, palveluesimies, vammaisten palvelut, Rovaniemen kaupunki

Kangas Mirja, YTM, palveluesimies, Rovaniemen kaupunki

Laakkonen Heidi, sosionomi (AMK), ohjaaja, Aula –työkoti

Lampinen Pauliina, VTM, kehittämisspäällikkö, VATES -säätiö

Lehto Saira, sosionomi (AMK), Työllisyshankkeiden projektikoordinaattori, Oulun kaupunki

Louhela Milja, KM, projektipäällikkö, VATES –säätiö, MOVE -projekti

Makkonen Marita, sosionomi (AMK), työvalmentaja, Työhönvalmennuskeskus Savoset Mikkeli/
Luotsipalvelut, Vaalijalan kuntayhtymä

Micklin Jukka-Pekka, ammatillinen opettaja, työnohjaaja, Rovaniemen kaupunki

Mustonen Seija, kuntoutuksen ohjaaja (AMK), Työllisyshankkeiden projektikoordinaattori, Oulun kaupunki

Nikula Lea, fysioterapeutti, projektipäällikkö, Nuorten ystävät ry

Ollikainen Anne-Mari, KM, projektisuunnittelija, VATES -säätiö

Poikela (os. Julkunen)Heli, Hum.kand., sosionomi (AMK), hanketyöntekijä, Espoon mielen-
terveysyhdistys EMY ry, Audentes -työllistämishanke

Salama Sanna, sosionomi (AMK), työhönvalmentaja, Aula -työkoti

Tolonen Nina, artonomi (AMK), ohjaaja, Aula-työkoti

1. Osaanko, riitänkö, uskallanko?

Milja Louhela

Monipalvelukeskukset välityömarkkinoiden läpivirtaavuuden tueksi (MOVE) -projekti on VATES-säätiön hallinnoima ja RAY:n rahoittama kolmivuotinen kehittämissanke vuosina 2007 – 2009.

MOVE-projektin tavoitteena oli sosiaalisen työllistämisen toimialan kehittäminen niin, että jokaisella heikossa työmarkkina-asemassa olevalla henkilöllä on käytettävissä riittävä määrä laadukkaita ja yksilöllisyyden huomioon ottavia työllistämisen ja kuntoutuspalveluita asuinpaikasta riippumatta. Aiemmistä selvityksistä tiedämme, että monipalvelukeskuksilla on toiminnallisena rakenteena mahdollisuudet vastata alueellisiin haasteisiin ja tuottaa laadukkaita, läpivirtaavuuden idean tunnustavia ja tunnustavia työllistämispalveluita.

Projekti- ja kehittämistyö on innostavaa, kiinnostavaa ja opettavaista työtä. MOVE-projekti alkoi lupaavasti ja tavoitteet olivat korkealla. Projekteihin suhtaudutaan monella lailla ja myönteisestä alkulähtökohdasta huolimatta kehittäminen koetaan kuormittavaksi lisätyöksi. VATES-säätiön luomalta perustalta oli hyvä ponnistaa kohden käytännöllistä osahanketyötä. Projektin toimintasuunnitelma tehtiin nousukauden aikana ja reilun kahden projektivuoden aikana on siirrytty nopeasti taloudelliseen taantumaa, mikä on omalta osaltaan vaikuttanut myös osahanketyöskentelyyn. Vaikka projektissa oli varattu resurssit, tuli pohdittavaksi monien odotusten ja toivomusten risteillessä, miten osata johtaa projektia niin, että tehty työ vastaa tarpeisiin ja on riittävän tuloksellista.

Projektityö opettaa kaikkia mukana olevia niin projektityöntekijöitä kuin osahanke-toimijoita. Projekti muuttuu ja muuttaa suuntaansa, menetelmiään ja aikataulujaan toimintaympäristöstä saatujen palautteiden mukaan. Projekti muuntuu hankesuunnitelmasta huolimatta myös tekijöidensä mukana, vaikka sovittu päämäärä onkin kirkaana mielessä. Yleisesti ottaen työssä oppiminen on toivottavaa ja odotettua, mutta projektin aikana tulee tilanteita, joissa toimijat oppivat tehokkaimmalla ja toisaalta kivuliimmalla tavalla eli ”kantapäähän kautta”.

MOVE:ssa ensimmäisenä syksynä tehdyn selvityksen perusteella kävi ilmi, että vammaisten ja osatyökykyisten ihmisten työllistämisen saralla riittää kehittämistehtävää. Vammaisille ja osatyökykyisille ei oikein löydy paikkaa välityömarkkinoilla. Siirtymätyömarkkinat eivät siirrä henkilöitä avoimille työmarkkinoille vaan ihmiset jäävät ”pyörimään palvelukaruselliin” ja tippuvat uudelleen työttömyyteen. (Anne-Mari Ollikainen, 2008)

Nyt arvioitavana olevan MOVE-projektin sisällöt liittyvät osaltaan myös TEM:n käynnistämän välityömarkkinoiden kehittämistyön osaksi, jossa tavoitteena on, että ihmisille tarjotaan työhön sijoittumista ja työssä selviytymistä tukevia palveluja, jotka parantavat osallistuneiden henkilöiden ammattitaitoa, osaamista ja työmarkkina-asemaa. Tavoitteena on tukea työllistymistä avoimille työmarkkinoille, vaikka joidenkin kohdalla palveluun sijoittuminen olisi pitkäaikaista tai jopa pysyvää. Välityömarkkinoiden toimivuuden kannalta oleellista on se, miten palveluketju jatkuu aktiivisen

työvoimapolitiikan puolelle ja että jokaisen organisaation rakenne perustuu ns. läpivirtaavuusajattelulle.

MOVE-projektissa kehittämistyö tapahtui eri puolilla maata toimineissa kuudessa osahankkeessa, joiden tavoitteena olivat vammaisten ja osatyökykyisten ihmisten työllistymisen edistäminen avoimille työmarkkinoille, organisaation omaa toiminnan ja laadun vahvistaminen, alueellisen verkostoyhteistyön kehittäminen ja laadukkaiden työllistymispalveluiden ja mahdollisuuksien määrän lisääminen. MOVElla oli käytettävissään aikaisemmin mainittu selvitys Marginaalin marginaalissa, josta kehittämisteemat nousivat.

Osahankkeita valittaessa kriteereiksi otettiin alueellisuus ja eri toimijat (kunta, järjestöt, kuntayhtymä) ja että hakemuksesta kävi ilmi, että kehittämistyön tarkoituksena on läpivirtaavuus ja aito kehittäminen. Projektin kohderyhmänä olivat erityistyöllistämisyksiköissä työskentelevät henkilöt ja heidän kouluttamisensa viemään eteenpäin kehittämishankkeita omilla paikkakunnillaan.

MOVE tarjosi tutkittua tietoa ja asiantuntijuutta koulutus- ja valmennustilaisuuksien avulla osahankkeiden käyttöön. Kehittämistyön tueksi järjestettiin neljä yhteistä valtakunnallista kaikille osahanketoimijoille tarkoitettua valmennustilaisuutta, joissa käsiteltiin ajankohtaisia projektin sisältöihin liittyviä teemoja, mm. tarkennettiin toimintasuunnitelmia ja mietittiin arviointia. Näiden lisäksi projektiaikana oli alueellisia ja paikallisia valmennus-, konsultointi- ja koulutustilaisuuksia yhteensä 15, joissa on käsitelty osahankkeiden toivomia ja tarpeelliseksi kokemia sisältöjä ja teemoja kuten palveluohjaus, verkosto- ja työnantajayhteistyö. Tapaamisissa oli mukana myös seudullisia yhteistyökumppaneita, työntekijöitä ja päättäjiä mm. kunnista, TE-keskuksesta, TYP:stä sekä kuntayhtymistä että järjestöistä.

Projektityön tueksi oli kutsuttu myös asiantuntijaryhmä, jossa oli mukana vammaisten ja osatyökykyisten työllistämisen asiantuntijoita eri puolilta maata. Ryhmä ideoi hankkeen ajan mm. kummitoimintaa ja tuotti sisältöjä kehittämishankkeiden käyttöön esim. työllistämispalvelujen ideaalimallin.

Osahanketyön päästyä alkuun tuli esiin toimijoiden erilaiset mahdollisuudet paneutua omaan kehittämis- ja muutostyöhönsä. Osahanketyön lähtökohtana olivat paikalliset tarpeet, mutta useimmilla alueellisilla hankkeilla ei ollut erikseen varattua resurssia kehittämistyötä varten vaan työ tehtiin muun työn tai toisen projektin ohessa. Mikä olisi riittävä ja sopiva asiantuntijuustuki ja väliintulo osahankkeiden onnistumisen tukemiseksi?

MOVE-projektin näkökulmasta osahankkeet onnistuivat kehittämistyössään suhteessa asetettuihin tavoitteisiin, vaikka toimintaympäristö asetti työlle osin tiukatkin rajat. Vuoden työn jälkeen muutostyö on eri vaiheessa. Osalla kehittämistyö oli osa organisaation vakiintunutta toimintaa ja osalla MOVEEn osahanke oli oma erillishankkeensa, jonka aloittama kehittämistyö jatkuu organisaatioissa kunkin omien tarpeiden mukaan. Jatkotyöskentelyä ajatellen pitäisi kysyä onko meillä rohkeutta ja osaamista muuttaa asioita niin, että vammaisten ja osatyökykyisten ihmisten työllistyminen avoimille työmarkkinoille onnistuisi? Miten asenteet ja suhtautumistavat estävät tai mahdollistavat vammaisten ja osatyökykyisten työllistämisen?

MOVE-projektissa tehdyn tutkimuksen (Ollikainen, 2009) ja työn aikana saadun kokemusten perusteella erityistyöllistämisen yksikköjen toimintaa tulisi kehittää kohden

työelämätaavoitteisen oppimisen osaamiskeskusta. Avoimille työmarkkinoille työllistyminen tulee onnistumaan vain, jos alan toimijat ovat yksimielisiä työllistämispalvelujen realistisista tavoitteista ja siitä, että päämäärän saavuttamista seurataan. Yksiköiden sisäistä laatua on parannettava niin, että aidot työtehtävät ja muu toiminta valmentavat tavoitteellisesti avoimille työmarkkinoille.

Tiellä kohti toimivaa monipalvelukeskusta -julkaisun tavoitteena on tehdä näkyväksi eri projektitoimijoiden näkökulmat projektista kehittämistyön areenana. Käsikirjoituskia saapui 15 kirjoittajalta, jotka ovat olleet mukana osahanketoiminnassa asiantuntijaryhmän jäsenenä tai muissa MOVE-projektin tehtävissä. Käsikirjoitukset on käyty läpi työryhmässä, johon kuuluivat kehittämisspäällikkö Pauliina Lampinen, tiedottaja Juha Saarinen ja projektipäällikkö Milja Louhela. Lämpimät kiitokset työryhmälle sekä julkaisun stilisoinnista sihteeri Tarja Karvoselle ja taitosta tiedotus- ja hallintosihteeri Marianne Kaunismäelle. Kiitokset kaikille MOVE-toimijoille sekä yhteistyökumppaneille että työtovereille VATES -säätiössä, että tämä julkaisun tekeminen mahdollistui.

Julkaisuun kirjoittaville tavoitteeksi kirjattiin, että artikkelin pitäisi vastata kahteen keskeiseen kysymykseen:

- Mikä Move-toiminnan kautta on muuttunut (tai mikä on muuttumassa)?
- Mitä prosessin aikana on opittu?

Artikkelien kirjoittajilta toivottiin avointa muutosten, kehittämisen, oppimisen ja toimintaympäristöjen tarkastelua projektityöympäristössä, sillä kirjoitusten tarkoitus oli tehdä muutos- ja kehittämistyö näkyväksi prosessina,

Teksteissä on kuvattu sitä, miten asetettuun tavoitteeseen ollaan etenemässä. Joissakin osahankkeissa kehittämistyöt ovat olleet pieniä edistysaskelia tai vasta liikkeellelähtöjä. Osahankkeissa onkin ollut tärkeä tiedostaa muutoksen tarve. Runsaasta palvelutarjonnasta huolimatta vammaiset ja osatyökykyiset henkilöt eivät ole työllistyneet avoimille työmarkkinoille palkkatyösuhteeseen. Muutos on palvellut projektin tavoitetta, jos lukija huomaa näistä kirjoituksista, miten asetettuun tavoitteeseen ollaan etenemässä. Luettavuuden takia artikkelit on järjestetty kehittämistehtävän ja sisällön mukaan.

Kehittämisspäällikkö Pauliina Lampinen esittelee artikkelissaan *MOVE teki työllistämisyksiköiden ja -palveluiden kehittämisen näkyväksi* koko MOVE-projektikokonaisuuden. Kirjoituksessa nostetaan esiin MOVE-projektin aikana paljon keskusteluttaneen kriittisen pohdinnan laadusta, asiakaslähtöisyydestä ja oppimisesta.

Kuntien ja 3.-sektorin yhteistyö tulee esille Saira Lehdon, Seija Mustosen ja Lea Nikulan kirjoittamassa artikkelissa, *Oulun kaupunki ja Nuorten ystävät ry yhteistyössä. Työllistämisen monipalvelukeskusmalli Oulun seudun välityömarkkinoille*. Oulun kaupungin ja Nuorten ystävät ry:n yhteisessä osahankkeessa on kehitetty seutukunnallista yhteistyötä ja etsitty erilaisia monipalvelukeskuksen järjestämisen malleja samalla kun Nuorten ystävät ry käynnisti oman monipalvelukeskuksen toiminnan.

Kuntien näkökulmaa avaa myös Sakari Huotari ja Mirja Kangas *MOVE-projektin osahankkearviointia* -kirjoituksellaan. Kyse on myös vastuunkantamisesta kohti vastuun jakamista ja verkostoitumisesta yli hallinnon rajojen. Rovaniemäläisen osahankkeen yhdeksi tulokseksi voi lukea sen, että vammaisten ja osatyökykyisten ihmisten työllistämisen parissa työskentelevät työntekijät ovat kokoontuneet ensimmäistä kertaa pohdimaan vammaisten ja osatyökykyisten ihmisten työllistämisen tavoitteita.

Heli Poikela kuvaa artikkelissaan *Järjestötyöllistämisen hanke järjestökadulla* toimivien pienten yhdistysten mahdollisuuksia valmentaa ja työllistää ihmisiä tilanteessa, jossa yhdistyksien perustehtävä on ihan muuta kuin työllistäminen.

Askeleet työelämään, työhönvalmennuksen kehittäminen Aula-työkodissa MOVE-osa-projektin tuella on Heidi Laakkosen, Sanna Salaman ja Nina Tolosen kirjoitus, jossa kuvataan helsinkiläisille kehitysvammaisille tarjottavaa tuetun työn työhönvalmennusta ja talon sisäistä kehittämistä.

Marita Makkonen kirjoittaa, mitä merkitsee osaamisen jakaminen kehittämistyön onnistumiselle *MOVE-LUOTSI -osahanke* -artikkelissa. Vaalijalan kuntayhtymän eri kunnissa toimivien yksiköiden kehittämistä oli eteenpäin viemässä Savonet Mikkelin yksikkö MOVE-LUOTSI -osahankkeellaan. Toimijoina Mikkelin lisäksi olivat Savonet Juva ja Mäntyharju.

Asiantuntijaryhmän jäsenet Jukka-Pekka Micklin ja Riitta Harmanen kertovat omista näkökulmistaan MOVE-projektin prosessista ja vaikutuksista. Jukka-Pekka Micklinin artikkeli on *MOVE-projektiin kuuluvan asiantuntijaryhmän arviointi* kun taas Riitta Harmanen nostaa kirjoituksessaan *Välityömarkkinoiden segmentointi asiakasohjauksen tueksi* esille erityisesti TYP:ien ja vaikeasti työllistettävien ihmisten tilanteet.

Projektisuunnittelija Anne-Mari Ollikaisen *Kroonisesta kehittelystä kohdeajatteluun* -artikkeli nostaa esille MOVEn keskeisen tuloksen oppimisen siirtovaikutuksen. Artikkelissa kannustetaan miettimään sitä, mikä on kehittämisen näkökulmasta erityistyöllistämisen yksiköiden toiminnan ensisijainen kohde, hyödynsaaja ja päämäärä, ja mitkä taas ovat päämäärälle alisteisia keinoja ja välineitä.

Tiellä kohti toimivaa monipalvelukeskusta -julkaisun kirjoittajat toivovat, että artikkelit voisivat toimia oppimisen ja kehittämisen työkaluina myös muille projektitoimijoille. Kehittämistyö kohti monia mahdollisuuksia ja palveluja tarjoavaa työelämälähtöistä oppimisympäristöä jatkuu.

Lähteet: Ollikainen, A-M. 2009. *Marginaalista maailmalle. Työllistämispalvelut oppimisympäristönä*. Helsinki: VATES –säätö

Ollikainen, A-M. 2008. *Marginaalin marginaalissa. Vammaiset ja osatyökykyiset henkilöt työllistämispalvelujen reunoilla*. Helsinki: VATES –säätö

2. MOVE teki työllistämisyksiköiden ja -palveluiden kehittämisen näkyväksi

Pauliina Lampinen

MOVE – Monipalvelukeskukset välityömarkkinoiden läpivirtaavuuden tueksi –hanke aloitti pitkäkestoisen kehittämistyön laajalla ja monimuotoisella työllistämisen toimintakentällä alkukesällä 2007. Alkuperäisessä projektihakemuksessa, joka jätettiin Raha-automaattiyhdistykselle vuonna 2006, hankkeen keskeisenä lähtökohtana oli havainto, että vammaisille ja osatyökykyisille henkilöille on vain vähän ja valtakunnallisesti epätasaisesti jakautuneesti tarjolla laadukkaita työllistymispalveluita, jotka myös johtaisivat tavoitteellisesti avoimille työmarkkinoille.

Toisaalta hakemuksessa korostettiin, että työmarkkinoiden nopeat muutokset kaipaavat joustavia ja aidosti asiakaslähtöisiä palveluita, jotta välityömarkkinat kehittyisivät osaksi työmarkkinoita. Uhkakuvana oli, että välityömarkkinoista kehittyvät 'toisten' työmarkkinat, jotka pysyvästi jäävät 'oikeiden' työmarkkinoiden ulkopuolelle, aktiivintipalveluiksi, jotka pahimmillaan vain vahvistavat ihmisten marginalisoitumista.

MOVE-hanke tarttui näihin isoihin yhteiskunnallisiin haasteisiin tutustumalla ja kartoittamalla huolellisesti olemassa olevien työllistämisyksiköiden toimintaa, resursseja ja toimintaympäristöjä. Tutustumismatkoista ja haastatteluista kertyi laaja aineisto, joka osoitti, että yksiköiden ylläpitämiseen liittyy monenlaisia ristiriitoja. Yhtäällä osoitettiin, että heikossa työmarkkina-asemassa oleville on tarjolla monenlaisia palveluja, mutta sosiaaliturvajärjestelmä, tilaaja-tuottaja -mallit ja tuotannollisten yksiköiden toiminta asettavat palveluiden kehittämiseksi raja-aitoja, joiden seurauksena asiakkaiden tukeminen työllistymään avoimille työmarkkinoille jää usein toiminnan volyyymiin nähden heikoksi. Aineisto herätti pohtimaan myös sitä, miten vammaiset ihmiset pääsisivät aidosti sellaisten työllistämispalveluiden piiriin, jotka johtaisivat avoimille työmarkkinoille. VATESin projektisuunnittelijan Anne-Mari Ollikaisen julkaisu, Marginaalin marginaalissa, peräänkuulutti asenteiden muutosta kohti aidosti asiakaslähtöistä palvelutoimintaa.

MOVE-hankkeen toisena keskeisenä tavoitteena oli herättää keskustelua ja kehittämistoimintaa olemassa olevissa työllistämisyksiköissä. Tätä tarkoitusta varten hankkeessa toimi alusta alkaen nk. asiantuntijaryhmä, joka toimi keskeisessä roolissa, kun nykyisen toiminnan pohjalta lähdettiin ideoimaan Monipalvelukeskuksen ideaalimallia. Ajatuksena oli, että ideaalimallin avulla voidaan nimetä keskeisiä elementtejä ja osa-alueita, joita laadukkaaksi monipalvelukeskukseksi tai alueelliseksi työllistämispalveluita tarjoavaksi toimijaverkostoksi kehittyminen edellyttää. Ideaalimallin avulla hankkeeseen haettiin loppukevästä 2008 kuusi osahanketoimijaa, jotka aloittivat oman toimintansa kehittämisen MOVE-projektin yhteistoiminnallisen verkoston ja siinä mukana olevien asiantuntijoiden tukena.

Hankkeen edetessä yksi keskeisimmistä havainnoista ja oivalluksista oli se, että huolimatta työllistämisyksiköiden ja työllistämispalvelutoiminnan julkilausutuista tavoitteista edistää ja tukea asiakkaita työllistymään avoimille työmarkkinoille asiakkaan

ääntä kuunnellen, ei asiakkaan kehittymistä, oppimista tai tavoitteita yksiköissä oltu juurikaan seurattu. Valtakunnallisesti muissakin hankkeissa, selvityksissä ja tutkimuksissa havaittu ongelma, että asiakkaita kyllä aktivoidaan, mutta ei onnistuta työllistämään avoimille työmarkkinoille, vahvistui myös MOVE-hankkeen aikana.

MOVEssa haasteeseen tartuttiin haastatteleamalla työllistämisyksiköiden asiakkaita ja selvittämällä todellisia työllistymistarinoita. Samalla herättiin kysymään, että jos työllistämisyksikön tarkoitus on ohjata avoimille työmarkkinoille, niin mitä asiakkaan tulisi oppia työllistämisyksikön työtehtävissä. Mikä on sellaista osaamista ja tietoa ja taitoa, jota palvelun tulisi lisätä tai kehittää, jotta siitä olisi asiakkaalle hyötyä, kun hän siirtyy tavallisille työpaikoille avoimille työmarkkinoille? MOVE:n toinen Anne-Mari Ollikaisen asiakashaastatteluihin perustuva julkaisu, Marginaalista maailmalle, antoi arvokkaan äänen työllistämisyksiköiden asiakkaille ja kehottaa palveluiden toteuttajia pysähtymään arvioimaan opittua ja asettamaan asiakkaan kanssa yhteisiä oppimistavoitteita, jotka aidosti hyödyttävät myös avoimille työmarkkinoille siirtymisessä.

Tässä artikkelissa pohdin VATES-säätiön kehittämispäällikön näkökulmasta MOVE-hankkeen toimintaa ja pyrin arvioimaan, mitä MOVEsta tulisi tällä alalla oppia. Miten VATES ja muut alan kehittämisessä mukana olevat tahot voisivat hyödyntää MOVE:n keskeisiä oivalluksia asiakaslähtöisyydestä, oppimisesta ja työllistämistoiminnan tavoitteellisuudesta? Käyn läpi edellä mainittuja, omasta mielestäni hankkeen keskeisiä käännekohtia koko vammaisten ja osatyökykyisten työllistämistoiminnan kehittämisen näkökulmasta. Annan muiden kirjoittajien, jotka ovat olleet syvällisemmin kiinni hankkeen kehittämistoiminnassa ja sisältöjen tuottamisessa, arvioida opittua ja muutosta, joka on hankkeessa syntynyt.

Keskustelu herää

Projektin alettua ja tutustumiskäynneiltä kerätyn aineiston analysointivaiheessa VATESissa ja sen sidosryhmissä heräsi kiihkas keskustelu: Mitä kerätty aineisto, haastattelut ja selvityksen tekijän Anne-Mari Ollikaisen 'johtajapuheeksi' nimeämä diskurssi oikein kertoi työllistämistoiminnasta? Oliko tulkinta siitä, että etenkin vammaisen asiakkaan ääni ei kuulu, koska yksiköissä on liian suuri tarve ylläpitää omaa toimintaansa myymällä mahdollisimman paljon palvelutuotteita sille ostajalle, joka niitä eniten ostaa, oikea? Vai pitäisikö aineistosta tehdä se johtopäätös, että yksiköiden toimintaan on vihdoin satsattava niin, että toimintaa voidaan kehittää ja palvelutarjontaa laajentaa ja kehittää entistä yksilöllisempiä ja pidempiä palvelukokonaisuuksia näille vaativille asiakkaille? Ovatko asiakkaat todella niin 'vaikeita', että pysyvät ratkaisut työllistämisyksikön palvelussa on se keino, jolla taataan asiakkaille 'hyvä elämä' vai kertooko asiakkaiden vaikeaksi nimeäminen toimijoiden omista asenteista, jotka saattavatkin toimia avoimille työmarkkinoille ohjaamisen tavoitteita vastaan?

Omasta mielestäni aineistosta ja sen pohjalta tehdystä selvityksestä, Marginaalin marginaalissa, noussut keskustelu osoittaa, että työllistämisyksiköiden toiminta on kehittynyt työmarkkinoiden nopeiden muutosten myötä yhtä pirstaleiseksi, lyhytjänteiseksi ja sattumanvaraiseksi kuin heikossa työmarkkina-asemassa olevien ihmisten palvelut ja sosiaaliturvajärjestelmäkin. Vammaisten ihmisten asema on jäänyt kiistatta marginaaliin, kun yhteiskunnassa on haluttu tarttua vai isojen volyymien nopeisiin, mutta usein hyvin lyhytnäköisiin ratkaisuihin. Työllistämisyksiköiden on toivottu ratkaisuvan ongelmia, jotka eivät aina ole niiden ratkaistavissa. Mitä muuta, kuin lyhyitä työllistymisjaksoja voi yksikkö tarjota, jos sille ei makseta minkään muun palvelun tuottamisesta? Miten yksiköstä voitaisiin ohjata avoimille työmarkkinoille, jos niillä ei ole

työpaikkoja tarjolla? Mistä saadaan pitkäkestoinen tuki ja tarvittavat apuvälineet vammaiselle ihmiselle, jos häneltä evätään kerta toisensa jälkeen oikeus ammatillisen kuntoutuksen palveluihin tai jos millään taholla ei ole mahdollisuutta maksaa työhönvalmentajan palvelusta työsuhteen syntymisen jälkeen?

Toisaalta keskustelu avasi kiperiäkin näkökulmia jokaisen meidän alalla toimivan omiin asenteisiin. Kieli muokkaa ajatuksiamme ja toimintaamme. Jos kovin huolettomasti niputamme kaikki asiakkaat 'vaikeiksi' tai 'moniongelmaisiksi', voimme tiedostamattamme ohjata omaa ja asiakkaamme toimintaa niin, että työllistymisen mahdollisuus alkaa kaikista osapuolista tuntua mahdottomalta. Lukuisten tutkimusten mukaan asiakkaat sisäistävät hyvin nopeasti oman roolinsa vaikeasti työllistyväenä ja ryhtyvät toimimaan tähän rooliin liittyvien stereotyyppien mukaisesti. (mm. Karjalainen, Puhua vastaan ja vaieta). Ehkä olisi syytä ryhtyä ajattelemaan asiakaskunnan julkilausuttua 'vaikeutta' uudesta näkökulmasta: Monet asiakkaista ovat monista elämäänsä liittyvistä vaikeuksista ja haasteista huolimatta pystyneet aloittamaan uusien mahdollisuuksien etsimisen työllistämispalveluiden avulla. Heillä voikin ajatella olevat harvinaisen paljon voimavaroja, jotka antavat uskoa siihen, että myös työllistymiseen liittyvät vaikeudet ovat voitettavissa.

Työhönvalmennuspalveluita, erityisesti työhönvalmentajien työtä, eri maissa tarkastelleessa selvityksessä (Spjelkavik, Evans) sekä käynnissä olevassa pohjoismaisessa tutkimushankkeessa on löydetty viitteitä siitä, että työhönvalmentajien oma usko asiakkaan kykyihin työllistyä on yksi keskeisimmistä onnistumisen elementeistä. Vaikka työllistämisen eri ammattilaisilla, kehittäjillä, ohjaajilla ja valmentajilla on aito halu tukea ja auttaa asiakastaan kohti työllistymistä, voi uskon puute vaikeuttaa tavoitteen saavuttamista ohjaajan sitä tiedostamatta. VATES-säätiön kaksi työhönvalmentajien työhön liittynyttä selvitystä (Lampinen, Ollikainen) osoittivat, että vaikka kaikki haastatellut työhönvalmentajat nimesivät työnsä tavoitteeksi asiakkaan työllistymisen, vain harva sanoi sen olevan realistista. Ristiriita voi olla todiste työllistämispalvelujärjestelmän ja sosiaaliturva- sekä ammatillisen kuntoutuksen järjestelmien toimimattomuudesta, mutta se voi myös kertoa työhönvalmentajien omista asenteista asiakkaitaan kohtaan. Jos työhönvalmentaja ei usko työllistymiseen, miten asiakas voisi uskoa jotain muuta?

VATES-säätiön keskeinen tavoite on kehittää työllistymisen palvelujärjestelmää niin, että ne tarjoaisivat myös vammaisille ja osatyökykyisille ihmisille laadukkaita palveluita asuinpaikasta riippumatta. MOVE-projektin kartoitus työllistämisyksiköissä osoitti, että palvelujärjestelmässä on edelleen puutteita ja että laatua ei voi kehittää, jos toiminnan eri osapuolet eivät pääse yhteisymmärrykseen siitä, mikä on työllistämisyksiköiden tarjoamien palveluiden tavoite. Onko tavoitteena luoda työsuhteisia, määräaikaista työpaikkoja heikossa työmarkkina-asemassa oleville vai aktivointipalveluja ennen siirtymistä johonkin toiseen palveluun vai palveluita, joiden avulla lisätään asiakkaiden osaamista ja tuetaan siirtymiä ja toimimista avoimilla työmarkkinoilla? Onko työllistymiseen tähtäävä toiminta tarkoitettu vammaisille ja osatyökykyisille tai pitkäaikaissairaille vai ensisijaisesti pitkäaikaistyöttömille? Kenen vastuulla on seurata, mitä asiakkaan kanssa eri palveluissa ja niiden välisissä siirtymissä tapahtuu tai mihin asiakkaat palvelujen päätyttyä menevät?

Ideaalimalli pohjana osahankkeiden kehittämiseksi

MOVE:n ensimmäisen edellä kuvatun tiedonkeruun ja aineiston analysoinnin vaiheen jälkeen VATES-säätiön projektiryhmä sekä keskeisistä sidosryhmistä koottu asiantuntijaryhmä työstivät nk. Monipalvelukeskusten ideaalimallin. Ajatuksena oli, että ideaalimalli kuvaisi monipalvelukeskuksen toimintaa ja toiminnan eri ulottuvuuksia ja antaisi MOVE hankkeen seuraavalle vaiheelle, osahanketyöskentelylle, raamit ja suunnan.

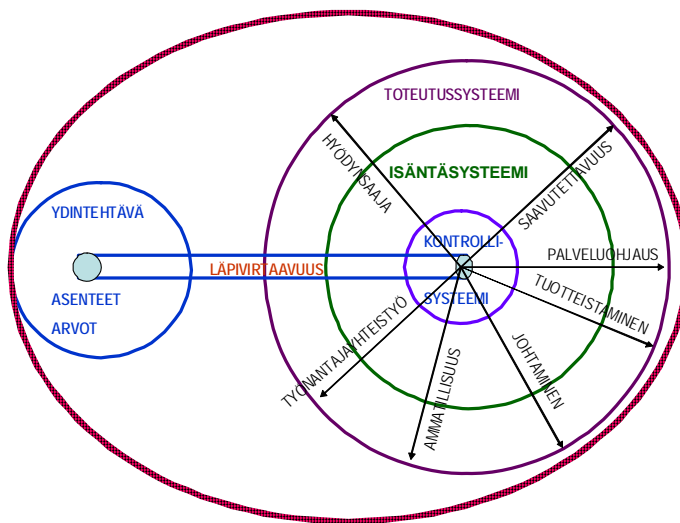
Ideaalimalli nimeää työllistymisen monipalvelukeskuksen ydintehtäväksi laadukkaiden, joustavien ja muuttuvien työllistymispalvelujen tarjoamisen. Toiminnan tavoitteena on palvelujen kautta tukea kuntoutujan kehittymistä osaavaksi työntekijäksi, jolla on yhdenvertaiset mahdollisuudet toimia osaamistaan ja kykyjään vastaavissa tehtävissä ja tarvittaessa yksilöllisesti tuettuna avoimilla työmarkkinoilla. Avoimien työmarkkinoiden tavoitteen kirjaaminen ideaalimalliin oli tietoinen valinta: Jos halutaan edistää läpivirtaavuutta ja saada aikaan työllistymistä, tulee koko organisaation toiminnan tukea tähän tavoitteeseen pääsyä. Ei riitä, että tarjotaan laadukkaita palveluita, jotka tukevat asiakkaan kuntoutumista, läpivirtaavuuden ideaali edellyttää, että kuntoutumisen lähdeytyä liikkeelle asiakkaalle etsitään mahdollisuuksia myös avoimilta työmarkkinoilta.

Ideaalimallissa monipalvelukeskuksen ydintehtävä edellyttää myös arvojen ja asenteiden pohtimista. Yhteisön arvojen pitää olla yhdensuuntaisia ydintehtävän tavoitteiden kanssa, koska arvot määrittelevät toimintaamme ja tekemiämme valintoja.

Ydintehtävä, sitä tukevat arvot, asenteet ja niistä seuraava toimintatapa muodostavat ideaalimallissa yhden kokonaisuuden. Toinen kokonaisuus tarkastelee itse palvelutuotantoa. Malli rakentuu kolmen toiminnan tasoa kuvaavan ulottuvuuden varaan. Nämä eri toiminnan ulottuvuuden; kontrolli-, isäntä- ja toteutussysteemi¹ tarjoavat kukin oman tarkastelunäkökulman itse palvelutoimintaan.

Palvelutoiminnasta on erotettu seitsemän osatekijää, joiden kaikkien on oltava laadukkaita kaikilla eri systeemisen ulottuvuuden tasoilla, jos halutaan, että työllistämispalvelut ovat asiakaslähtöisiä ja toiminta tukee läpivirtaavuutta avoimille työmarkkinoille. Osatekijät - palveluohjaus, saavutettavuus, tuotteistaminen, johtaminen, ammatillisuus, työnantajayhteistyö ja hyödynsaaja - muodostavat työllistymisen monipalvelukeskuksen toiminnan ytimen. (Kuva 1.)

¹ Mallin työstämisessä mukaeltiin amerikkalaistutkijoiden Netting, Kettner ja McMurtry vuonna 2004 julkaisemaa sosiaalityön mallia, jossa sosiaalityön tekijöiden valintoja voidaan tarkastella kontrossysteemin, isäntäsystemin ja toteutussysteemin ulottuvuuksien avulla.



Kuvio 1. Työllistämispalvelujen ideaalimalli.

Palveluntuottajana monipalvelukeskuksen toimintaa määrittelevät yhtäällä yhteiskunnan lakeihin, asetuksiin ja viranomaisohjeisiin liittyvät reunaehdot. Tämä mallissa nk. kontrollisysteemi nähdään toiminnan ytimessä olevana ja sitä ohjaavana lähtökohtana.

Työllistämispalveluja tarjoava organisaatio voidaan puolestaan nähdä nk. isäntäsysteminä. Organisaatiolla itsellään on mahdollisuus vaikuttaa omien palveluidensa kehittämiseen ja laatuun, oman henkilöstönsä osaamiseen ja jaksamiseen sekä koko toiminnan ohjaukseen ja johtamiseen. Kontrollisysteemin työllistämispalveluihin ja sosiaaliturva- sekä ammatillisen kuntoutuksen järjestelmään liittyvät reunaehdot eivät estä palveluiden tuottajaorganisaatiota kehittämästä omaa toimintaansa asiakaslähtöisemmäksi, tehokkaammaksi tai laadukkaammaksi, miten kukin organisaatio sitten em. käsitteet ymmärtääkin. Ideaalimallissa isäntäsystemillä halutaan korostaa kunkin toimijan omaa valtaa ja vastuuta palveluidensa ja organisaation osaamisen kehittämisessä.

Toteutussysteemi kuvaa sitä asiakkaan kanssa tehtävää toimintaa, jossa ohjaus, neuvonta, tukeminen ja arviointi tapahtuu vuorovaikutuksessa ohjaajien/valmentajien ja asiakkaiden kesken. Toteutussysteemi on siis ennen kaikkea ihmisten välistä toimintaa, jossa keskeistä on kiinnittää huomio asiakkaan omaan rooliin ohjausprosesseissa. Ohjausalan kirjallisuudessa ohjaus on määritelty yleisesti opetus- ja ihmissuhdeammattien työmenetelmäksi ja ammatillisen keskustelun muodoksi, jolle on asetettu tiettyjä sisällöllisiä tavoitteita kuten esimerkiksi opintosuunnitelma tai työllistymissuunnitelma. Jotta ohjausprosessi voisi onnistua, on ohjaajan roolissa toimivan henkilön asiantuntijuuden korostamisesta siirryttävä asiakkaan itsemääräämisoikeuden korostamiseen. Usein on viitattu British Association of Counsellorsin määritelmään ohjauksesta, jossa asiakaskeskeisyys tulee hyvin esiin.

”Ohjaus- ja neuvontatyössä (counselling) toimitaan silloin kun henkilö, jolla on säännöllisesti tai tilapäisesti ohjaajan rooli, antaa tai sopii antavansa aikaa, huomiota tai kunnioitusta määräaikaisesti asiakkaan roolissa olevalle henkilölle tai henkilöille. Ohjauksen tehtävänä on antaa asiakkaalle tilaisuus tutkia, keksiä ja selkeyttää tapoja elää voimavaraisemmin ja hyvinvoivemmin.” (Onnismaa, Pasanen ja Spangar 2000).

Tämä määritelmä haastaa työllistämisyksiköissä eri ohjaustehtävissä toimivat miettimään, miten ohjaustilanteessa voisi syntyä sellainen tila, jossa syntyy oivallus, motivaatio ja selkeys ohjaukseen tulleen omaan elämään liittyen. Monipalvelukeskuksen ideaalimalli nostaakin esiin organisaatioiden vastuun tarjota laadukasta ja asiakaslähtöistä ohjausta, joka tukee asiakasta työllistymisen monivaiheisessa prosessissa.

Työllistämispalveluiden laadun kehittämisessä edellä mainittujen seitsemän osatekijän tavoitteena on kuvata palveluiden toteuttamisen moneen suuntaan ulottuvaa luonnetta. Erityisesti tulee kiinnittää huomiota toiminnan hyödynsajaan, joka ensisijaisesti on palvelussa oleva asiakas. Vaikka palvelusta välillisesti hyöttyy myös esimerkiksi palvelua ostanut kunta tai alihankintana tuotteita saava yritys, ei näiden toissijaisten asiakkaiden etu saa ajaa työllistämispalvelussa olevan asiakkaan edun edelle.

Toisaalta on varmistettava palveluiden saavutettavuus. Tämä on ensisijaisen tärkeää, kun halutaan tarjota työllistämispalveluita myös vammaisille ja osatyökykyisille henkilöille. Esteettömyys, sekä fyysinen että tiedonvälitykseen ja kommunikaatioon liittyä, sekä se, että työllistymiseen tukevaa palvelua saavat myös vammaiset henkilöt, jää helposti palvelutuotannon suunnittelussa liian vähälle huomiolle.

Muut työllistämispalveluiden osatekijät, kuten palveluohjaus, ammatillisuus, työnantajayhteistyö sekä tuotteistaminen ja johtaminen ovat myös välttämättömiä kehittämiskohteita, jos laatua halutaan parantaa ja varmistaa läpivirtaavuus avoimille työmarkkinoille. Erityisen tärkeää on pitää huoli siitä, että työllistämisyksiköllä on systemaattista ja kehittävää yhteistyötä oman alueensa työnantajien ja elinkeinoelämän kanssa. Läpivirtaavuutta ei voi syntyä ilman työnantajia eivätkä työnantajat löydä työllistämisyksikköjä ilman yksikköjen omaa aktiivisuutta.

MOVEssa kehitetty ideaalimalli toimii mielestäni erinomaisena pohjana minkä tahansa työllistämisyksikön kehittämistoiminnalle. Malli mahdollistaa yhden osatekijän kehittämisen kerrallaan ja tarjoaa kaikille erilaisille, eri paikkakunnilla ja erilaisella rahoituksella toimiville yksiköille mahdollisuuden kehittää omaa toimintaansa omasta toimintaympäristöstään, asiakkaistaan ja tarpeistaan lähtien. Se korostaa ihmisten oman työn ja tekemisen kehittämistä, mahdollisuuksia, joita on olemassa, vaikka iso yhteiskunnallinen tilanne asettaakin toiminnalle erilaisia rajoitteita ja haasteita.

Mitä MOVEsta pitäisi oppia

MOVEssa osahankkeiden kehittämistyö on vasta päässyt alkuun. Monipalvelukeskuksen kehittäminen ideaalimallin eri ulottuvuudet huomioiden on pitkäkestoinen prosessi, joka vaatii uudenlaista ajattelua sekä valtakunnallisessa kehittämisessä että yksiköiden sisäisissä toimintatavoissa. MOVEssa kerätty aineisto on osoittanut, että työllistämispalveluiden laatu, saavutettavuus ja toimintaympäristöt vaihtelevat suuresti eri puolilla Suomea. Työllistämisyksiköt ovat usein taloudellisesti riippuvaisia kunnista ja työhallinnon hankkimista palveluista, niiden omat vaikutusmahdollisuudet hankintamenettelyihin ja esimerkiksi tilaaja-tuottajamalleihin ovat rajalliset. Toisaalta näyttää siltä, että mitä monipuolisemmaksi ja laajemmaksi työllistämisyksiköt pystyvät omaa palvelu- ja asiakasvalikoimaansa kehittämään, sen paremmat mahdollisuuden niillä on myös kehittää oman toimintansa laatua ja sitouttaa osaavaa henkilöstöä työtä tekemään. (Ylipaavalniemi). Kunnallisissa kehitysvammaisten työtoimintayksiköissä ja esimerkiksi tuotannollisissa työkeskuksissa joustaminen on vaikeampaa ja taloudelliset resurssit riippuvaisempia yksittäisistä tilaajista/rahoittajista.

Asiakashaastattelut osoittivat puolestaan, että vaikka julkilausutusti palveluntuottajat ovat aina asiakkaan asialla, on asiakkaan mahdollisuus vaikuttaa omaan tilanteeseensa sittenkin heikko. Palvelujärjestelmä ei jousta asiakkaan tarpeen mukaan, päinvastoin, asiakas joutuu kerta toisensa jälkeen taipumaan järjestelmän tahtoon.

Asiakkaiden äänen kuuleminen on välttämätöntä, jos halutaan tietää, mitä oppimista, tietoa tai taitoa asiakkaalla jo on ja mitä hänen pitäisi saada lisää. Tämän pohjalta tulisi suunnata kullekin asiakkaalle sellaisia palveluita, joissa toiminta tukee yksilöllisesti asiakkaan kehittymistä ja vahvistaa hänen itsetuntoaan ja itseluottamustaan niin, että työllistyminen alkaa näyttää mahdolliselta.

Julkilausutusta asiakaslähtöisyydestä huolimatta monet palveluohjausprosessit johtavat aktiivointikierteeseen, jossa aktiivitoimenpiteessä oleminen näyttää olevan tärkeämpää kuin se, mihin aktiivointitoimenpiteellä pyritään. Kierteiden syntymisestä ei voi yksin syyttää työllistämispalveluita tuottavia yksiköitä, vaan asiakaslähtöisyyden ja palveluiden monipuolistamisen sekä ohjauksen kehittäminen vaatii paneutumista myös kuntien, työhallinnon ja Kelan virkailijoilta. Paikalliset käytännöt vaihtelevat suuresti. Se, mikä yhdellä paikkakunnalla onnistuu ja pyritään sovittamaan eri sektorien toimijoiden kanssa saumattomasti yhteen, saattaa toisella paikkakunnalla tyssätä jo ensimmäisessä tapaamisessa ja asiakas jää ilman mitään palvelua tai tukea.

Vaikka lainsäädäntö ja viranomaisohjeistus sekä eri toimijoiden roolit ja vastuut rajoittavat joustavaa ja saumatonta yhteistyötä, monet hankkeet ovat osoittaneet, että järjestelmä tarjoaa myös paljon mahdollisuuksia. Ylisektoraaalista kehittämistyötä ei kuitenkaan ole helppo tehdä, se vaatii uuden opettelua, aikaa ja toisten työn ymmärtämistä, eikä siihen näytä eri organisaatioissa olevan resursseja. Toisaalta, jos toimintatapoja ja sitä tekemistä, mitä asiakkaiden hyväksi tehdään, ei muuteta, on vaara, että toiminta muuttuu itsetarkoitukselliseksi ja päämäärättömäksi. Silloin siitä ei hyödy palvelua hankkiva, ei sitä toteuttava taho eikä asiakaskaan.

Koko työllistämisen toimialan näkökulmasta MOVE-hankkeen tärkein ansio on ollut se, että se on kriittisesti pohtinut laadun, asiakaslähtöisyyden ja oppimisen näkökulmasta, mikä nykyisessä työmarkkinatilanteessa ja nopeasti muuttuvassa maailmassa on työllistämisyksikön tehtävä. MOVE on herättänyt keskustelua, näyttänyt työllistämistoiminnan paradokseja ja nostanut pintaan uusia näkökulmia vammaisten ihmisten työllistymispalveluista, 'heikkoon työmarkkina-asemaan lokeroitujen henkilöiden' (Ollikainen) asemasta ja mahdollisuuksista. Viime kädessä se on avannut keskustelun, jonka toivoisi johtavan valtakunnalliseen, rohkeaan ja ennen kaikkea asiakasta kuulevaan kehittämiseen.

Lähteet: Netting, F. E.; Kettner, P. M. & McMurtry, S. L. 2004. Social work macro practice. (3rd ed.). Boston: Allyn and Bacon/Pearson Education.

3. Työllistämisen monipalvelukeskusmalli Oulun seudun välityömarkkinoille

Saila Lehto, Seija Mustonen ja Lea Nikula

MOVE -Oulun osahanke on toteutettu Oulun kaupungin, Oulun seudun muiden kuntien sekä Nuorten Ystävät ry:n yhteistyönä. VATES-säätiön toteuttaman MOVE -projektin teemat ja sen mukaiset muutosprosessit olivat hankkeen käynnistyessä hyvin ajankohtaisia aiheita sekä Oulun seudun kuntien että Nuorten Ystävien toiminnoissa. MOVE -projektin käynnistyessä Oulun alueella oli menossa seudullinen välityömarkkinoiden kehittämistyö ja samanaikaisesti Nuorten Ystävät ry oli tehnyt päätöksen oman työllistymiskeskuksen perustamisesta alueelle. Molempien toimijoiden hakiessa hankekumppanuutta MOVE-projektissa, meneillään ollut kehittämistyö yhdistettiin VATES-säätiön toiveesta yhdeksi osahankekokonaisuudeksi.

Kuntatoimijoiden osalta MOVE -Oulun osahanke on pohjautunut Oulun kaupungin toteuttamiin seudullisiin välityömarkkinahankkeisiin. Esiselvityshankkeessa (2007–2008) Oulun seudun kuntien toiminnasta välityömarkkinoilla laadittiin selvitysraportti. Esiselvityksen perusteella esille nousseiden teemojen eteenpäinviemiseksi käynnistettiin seudullinen kehittämishanke vuosille 2008–2010. Yhtenä kehittämistarpeena esiselvityksessä nousi esiin seudullisen työllistämisen monipalvelukeskusmallin ja toimintamahdollisuuksien selvittäminen. Seudullisen monipalvelukeskusmallin suunnittelu koettiin esiselvityksen mukaan tarpeellisenä, sillä useassa seudun kunnassa oli suunniteltu jonkinlaisen monipalvelukeskuksen perustamista tai olemassa olevien työllistämistoimien monipuolistamista ja laajentamista. Lisäksi kunnissa, joissa oman monipalvelukeskuksen perustaminen ei ollut ajankohtaista, esiintyi kiinnostusta osallistua muiden kuntien monipalvelukeskusten toimintaan esimerkiksi asiakkuuksien puitteissa. Seudulliselle monipalvelukeskukselle soveltuvien rahoitus-, omistus- ja organisoitinvaihtoehtojen selvitystyö annettiin Oulun seudun välityömarkkinat –hankkeen tehtäväksi. Tähän työhön haluttiin saada MOVE-projektin kautta valtakunnallista vertailutietoa olemassa olevista monipalvelukeskuksista sekä hyviä käytäntöjä työllistämisen monipalvelukeskusten toiminnasta. Samanaikaisesti kehittämistyössä nähtiin mahdollisuuksia toimia yhteistyössä Nuorten Ystävät ry:n kanssa heidän perustaessa omaa työllistymisen monipalvelukeskustaan. Nuorten Ystävien monipalvelukeskuksen nähtiin edustavan yhtä mallia monipalvelukeskuksen organisoitumistavasta, jossa kolmas sektori on päävastuullisena toimijana, ja jossa kunnat voisivat toimia heidän kanssaan kumppanina. Tavoitteena oli hyödyntää alueella syntyvää tietoa osana monipalvelukeskusmalleja koskevaa selvitystyötä. Oulun seudun välityömarkkinat –hankkeen tavoitteena MOVE-osahanketoiminnassa oli seudullisen monipalvelukeskuksen toimintamallien sekä toimintamahdollisuuksien selvittäminen. Kehittämistyön tuotoksena raportoidaan monipalvelukeskustoiminnan erilaisista vaihtoehdoista.

Nuorten Ystävät ry:ssä on ollut käynnissä erilaisia sosiaalisen työllistämisen kehittämishankkeita vuodesta 2001 lähtien useissa eri yksiköissä Oulun seudulla. Hankkeiden kokemusten ja alalla käytävän yhteiskunnallisen keskustelun kautta sosiaalinen työllistäminen on noussut viime vuosina järjestön yhdeksi tärkeimmäksi kehittämistyön painopistealueeksi. Keväällä 2008 Nuorten Ystävät ry päätti keskittää oman työllistämispalveluiden osaamisensa saman katon alle ja ryhtyi valmistelemaan työllistymisen monipalvelukeskuksen perustamista Ouluun. Lähes samaan aikaan kuin tilauksesta, VATES-säätiö haki osahanketoimijoita MOVE-projektiin. Nuorten Ystävien

hakemuksessa hankkeen päätavoitteeksi asetettiin monipalvelukeskuksen toiminnan käynnistäminen ja vakiinnuttaminen järkevän palvelukokonaisuuden ja joustavien työllistymispolkujen rakentamiseksi kohti avoimia työmarkkinoita.

MOVE - Oulun osahanketyössä toimijoiden yhteisenä tavoitteena oli löytää Oulun seudun työllistämisyksiköihin ja monipalvelukeskuksiin joustavia työllistymispolkuja synnyttäviä palveluja, jotta mahdollisimman moni vammaisen, osatyökykyinen tai vaikeasti työllistyvä työnhakija pääsee mukaan työelämään. Palvelujen kehittämisen lähtökohdiksi valittiin asiakaslähtöisyys ja työnantajayhteistyö. Näitä teemoja tarkasteltiin hankkeessa kuitenkin kuntien ja kolmannen sektorin näkökulmista ja siten hieman eri lähtökohdista. Asiakkuus kunnallisissa palveluissa perustuu useimmiten lainsäädäntöön, kun vastaavasti kolmannen sektorin toiminnassa se voi perustua vapaaehtoisuuteen tai asiakkaan omaan haluun ja motivaatioon. Kolmannella sektorilla asiakkuus voi syntyä myös kolmannen osapuolen, tässä tapauksessa esimerkiksi työhallinnon tai KELAn osoittamana tai ostamana. Asiakkuus kolmannen sektorin ylläpitämään työllistämisen monipalvelukeskukseen voi syntyä kunnan ostaessa lakiin perustuvia palveluja asiakkailleen. Myös työnantajayhteistyö saa eri vivahteita kunnallisen ja kolmannen sektorin toimijan näkökulmista. Kuntien työllistämispalvelujen näkökulmasta myös muun muassa alihankinta ja avotyötoiminta ovat osa työnantajayhteistyön tärkeitä muotoja, kun kolmannella sektorilla tehtävä työnantajayhteistyö sisältyy laajemmin muun muassa työhönvalmennuksen kautta tehtävään asiakastyöhön.

Nuorten Ystävät ry:n Tukkitien työllistymiskeskuksella toimii useita ammatillisen kuntoutuksen, työhönvalmennuksen ja työllistämisen kehittämishankkeita, joiden kohderyhmänä ovat nuoret ja aikuiset pitkäaikaistyöttömät, vammaiset ja osatyökykyiset työnhakijat, mielenterveyskuntoutujat ja muut vaikeasti työllistyvät työnhakijat. Kehittämishankkeiden rahoittajia ovat mm. Pohjois-Pohjanmaan TE-keskus, ESR, RAY ja Yhteisvastuukeräys. Ammatillisen kuntoutuksen työhönvalmennuspalveluja ostavat esimerkiksi KELA ja TE-toimisto. Useista eri lähteistä pieninä puroina tuleva rahoitus antaa tiettyä turvallisuutta toiminnan jatkuvuudelle, koska toiminta ei ole riippuvaista pelkästään yhden rahoittajatahon päätöksistä. Toisaalta projektien määräaikaisuus luo epävarmuutta tulevaisuuteen ja hallinnollisesti useat kehittämishankkeet vaativat paljon paperityötä ja talouden seurantaa. Kuntien toteuttamissa ja hankkimissa työllistämispalveluissa niiden rahoitus perustuu hyvin pitkälle lainsäädäntöön ja sen käyttöä säätelee tietty normisto.

Edellä kuvatut eroavaisuudet huomioiden yhteisenä nimittäjänä MOVE-osahankkeessa nähtiin olevan työllistämisen monipalvelukeskuksen tuottama palvelu, jota kumpikin osapuoli tarkasteli hieman eri näkökulmasta. Monipalvelukeskuksen palvelun tulisi molempien toimijoiden näkökulmat huomioon ottaen olla asiakaslähtöistä ja siihen tulisi sisältyä eri muodoissa tehtävä työnantajayhteistyö.

Paikallista monipalvelukeskusmallia jäsennettiin yhteisten koulutusten ja kehittämisverkostotyön kautta

MOVE - Oulun osahankkeen toteutus tapahtui neljällä eri tasolla. Oulun seudun välityömarkkinat -hankkeen yhteyteen koottiin seudullinen kehittämisverkosto, jonka tarkoituksena oli viedä kehittämis- ja suunnittelutyötä kunnissa eteenpäin. Nuorten Ystävät ry:n kanssa järjestettiin yhteistyössä koulutustilaisuuksia, joihin osallistui sekä kuntien, että Nuorten Ystävät ry:n työllistämispalvelujen henkilöstöä. Lisäksi Oulun seudun välityömarkkinat -hankkeen henkilöstö teki tutustumiskäyntejä muualla Suomessa toimiviin työllistämisen monipalvelukeskuksiin, joista tuotiin tietoa ja hyviä käytäntöjä mm. kehittämisverkoston sekä Tukkitien työllistymiskeskuksen hyödynnettäväksi. Tutustumiskäyntejä tehtiin yhteensä neljään eri kohteeseen, joista kaksi vierailua toteutettiin yhteistyössä Nuorten Ystävien kanssa. Tutustumiskäynneiltä saadut kokemukset kuvataan Oulun seudun välityömarkkinat -hankkeen monipalvelukeskusta kuvaavassa raportissa. Neljäntenä ja konkreettisimpana toimenpiteenä MOVE - osahankkeessa toteutettiin uuden työllistämisen monipalvelukeskuksen käynnistämisen prosessi Nuorten Ystävät ry:n toimesta.

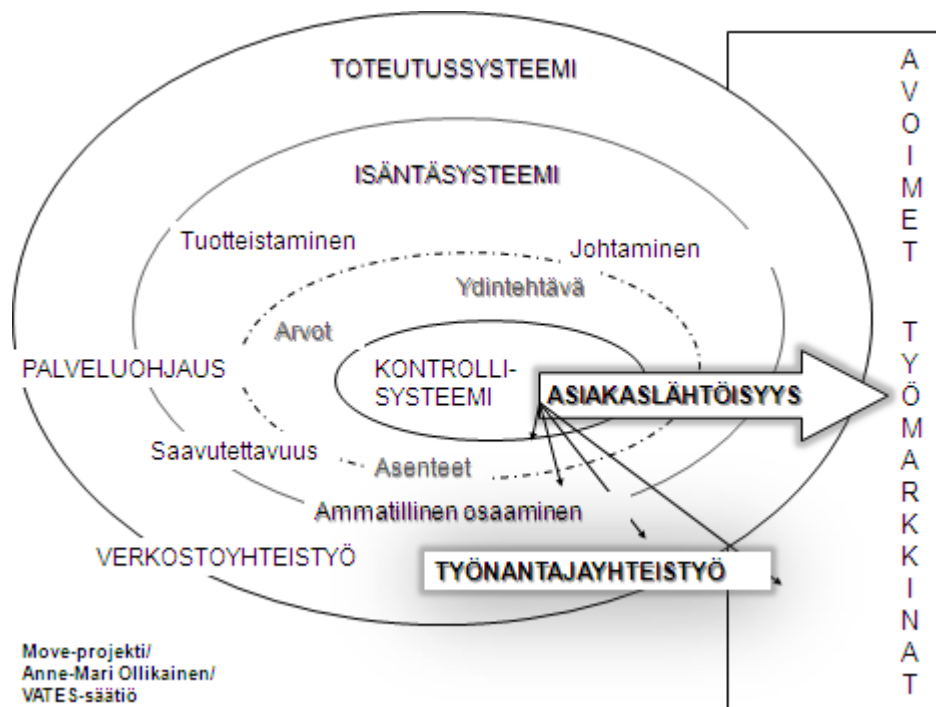
Nuorten Ystävät ry:n Tukkitien työllistymiskeskuksen toiminta käynnistyi tammi-kuussa 2009. MOVE-projektin lähtökohtana ja tavoitteena ollut läpivirtaavuus -ajattelu on ollut toiminnan käynnistämisen lähtien koko keskuksen toiminnan johtolanka. Läpivirtaavuuden tavoittelu on korostanut työnantajayhteistyön merkitystä vammaisten, osatyökykyisten ja vaikeasti työllistyvien henkilöiden työllistymisessä entisestään. Työnantajayhteistyö Tukkitien työllistymiskeskuksessa on laajentunut MOVE-projektin aikana käsittämään sekä työpaikkojen hankkimisen että palvelujen tuottamisen työnantajille, jotta monipalvelukeskuksen asiakkaille saataisiin mahdollisimman monipuolisia töitä työhönvalmennuksen toteuttamiseksi. Työstä saatujen kokemusten mukaan työnantajien huomioimisessa työhönvalmentajat tarvitsevat työsäännön muun muassa neuvottelutaitoja, tehokasta markkinointia, työnantajien tukemista ja asenteiden muokkaamista työpaikoilla. Näiden toteuttamiseksi tarvitaan henkilöstölle koulutusta sekä kehittämistyötä menetelmien parantamiseksi ja jalostamiseksi. Yhtenä konkreettisena kehittämistyönä voidaan mainita Tukkitiellä sähköisen työnantajarekisterin käyttöönotto syksyllä 2009.

MOVE - Oulun osahankkeen työskentelyn arviointia MOVE -läpivirtaavuus-ajattelun pohjalta

Anne-Mari Ollikaisen MOVE-projektissa lanseeraama läpivirtaava monipalvelukeskustoimijamalli nostaa esille kaksi maailmaa; systeemimaailman ja asiakkaan elämysmaailman ja niiden kohtaamisen keskeisiä tekijöitä työllistymisen tukemisessa.

MOVE - Oulun osahankkeessa monipalvelukeskustoimintasysteemin muodostavat useat eri isäntäsystemit eli työllistymisen monipalvelukeskustoimijat: Tukkitien työllistymisen monipalvelukeskus, Oulun kaupungin työ- ja toimintakeskukset Kipinä ja Pikisaari, Haukiputaan Tsemppi, kehittymässä olevat Pirilä (Kempele) ja Salontupa (Oulunsalo) sekä muut kuntien työ- ja toimintakeskukset. Isäntäsystemien tasolla Nuorten Ystävien Tukkitien työllistymisen monipalvelukeskus on toiminnallisessa muutoksessaan edennyt MOVE-osahankkeen aikana suuren askeleen. Hajallaan olevat hankkeet ovat siirtyneet yhteisen katon alle ja luovat parhailaan uutta omaa toimintamalliaan, joka on toisaalta oma osakokonaisuutensa seudullisessa monipalvelukeskuskokonaisuudessa.

Kuntatoimijoiden näkymä on erilainen. Oulun kaupungin isäntäsysteminen muutos on alkanut pikkuhiljaa mielenterveyskuntoutujien ja pitkäaikaistyöttömien tullessa osaksi työ- ja toimintakeskusten asiakaskuntaa. Kehitysvammaisten ammatillinen koulutus ja asiakkaiden kiinnostus ja mahdollisuudet siirtyä avoimille työmarkkinoille mm. eri projektien kautta, ovat tuoneet työ- ja toimintakeskusten palveluille omat muutostarpeensa. Samantyyppisessä muutossaasteessa on myös Haukiputaalla Tsemppin monipalvelukeskus, kun syrjäytymisuhan alla olevien nuorten työpajatoiminta toimii osana monipalvelukeskusta ja aikuiset pitkäaikaistyöttömät tarvitsevat työtoimintamahdollisuuksia. Nyt kehittymässä olevat Salontupa ja Pirilän toimintakeskus tarkastelevat omaa asiakaskohderyhmäänsä vielä laajemmin, liittäen niihin myös mm. Pirilässä vanhusten palveluita. Moninaiset monipalvelukeskukset niin toiminnallisesti kuin organisatorisestikin muodostavat kokonaisuuden, jossa useilla eri isäntäsystemien tasolla haetaan vastauksia kysymykseen, millainen voisi olla seudullinen työllistymisen monipalvelukeskusmalli.



Kuvio1. MOVE - Oulun osahankkeessa pääteemana on ollut palvelun asiakaslähtöisyys ja työnantajayhteistyö. Koulutuksilla on kirkastettu toimijoiden ydintehtävää, muokattu asenteita, lisätty ammatillista osaamista.

MOVE-osahankkeen järjestämien koulutusten teemat, asiakaslähtöisyys ja työnantajayhteistyö, ovat nostaneet uudella tavalla esille monipalvelukeskusten ydintehtävän: asiakaslähtöisen työ- ja toimintamahdollisuuksien tarjoamisen ja mahdollisuuden saada valmennusta ja tukea työelämään pyrittäessä ja sinne siirryttäessä. Asiakaslähtöisyydellä tarkoitetaan tässä yhteydessä tilanteen arviointia yhdessä asiakkaan kanssa, asiakkaan kuulemista ja tukemista hänen omissa työelämään suuntautuvissa tavoitteissa sekä ratkaisujen etsimistä niiden toteutumiseksi. Palveluohjauksen ja työnantajayhteistyön osaaminen on nostettu esiin osana tätä prosessia. Loppujen lopuksi juuri ohjaustyötä tekevien ammatillinen osaaminen ja ohjaustyön tavoitteiden kirkastaminen

on se systeemimaailman kontaktipinta, jonka asiakas kokee omassa arjessaan/elämysmaailmassaan. Kaiken toiminnan tavoitteenahan on ennen kaikkea asiakkaan päämäärien saavuttaminen. Isäntäsystemien seudullisuus tai toiminta- ja organisoitumismuodot näyttävät asiakkaille mm. työtehtävien ja -paikkojen erilaisina mahdollisuuksina sekä muiden monipalvelukeskusasiakkaiden moninaisuutena.

Arviointia projektin onnistumisesta, toteutuksesta ja jatkotyöskentelystä

MOVE-projektin ensimmäisen osion päättyessä vuonna 2009, ei suuria muutoksia toiminnassa voida toistaiseksi vielä raportoida. MOVE-osahankkeen voidaan kuitenkin katsoa päässeen sille asetettuihin tavoitteisiin. Kuntasektorille on tuotettu työllistämisen monipalvelukeskusten erilaisia toimintamalleja koskevaa tietoa, jota on tarkoitus hyödyntää jatkossa kunnallisen päätöksenteon tukena. Nuorten Ystävien tavoitteena puolestaan oli uuden monipalvelukeskuksen käynnistäminen, mikä hankkeen aikana on toteutunut.

MOVE-osahankkeessa toteutetut toimenpiteet, kuten kehittämisverkostotyöskentely ja yhteiset alueelliset koulutustilaisuudet, ovat osaltaan vaikuttamassa alueella monipalvelukeskusten kehitykseen ja muutokseen, jossa eri isäntäsystemeissä edetään eri nopeuksin. Kuntien mukaan tulo MOVE-osahankkeeseen on ollut projektien aikatauluista johtuen viiveellistä, eikä kunnilla ole ollut samaa lähtökohtaa osahanketyöskentelyssä kuin Nuorten Ystävillä. Kuntia on eri tilanteissa edustanut Oulun seudun välityömarkkinat -hankkeen henkilöstö, joka on siis varsinaisen monipalvelukeskustoiminnan ulkopuolinen kehitys- ja selvitystyötä tekevä toimija. Oulun seudun välityömarkkinat -hankkeen henkilöstöllä ei ole ollut mahdollisuutta seurata kaikkien muutosprosessien käytännön heijastumia monipalvelukeskusten arjessa, mutta kehittämisverkostoissa käydyissä keskusteluissa on ollut aistittavissa, että sekä muutostarintaan että halua uudenlaiseen monipalvelukeskusajatteluun on. Kunnat ja Nuorten Ystävät ry etenevät omissa prosesseissaan monien eri taustatekijöiden paineiden alla, eikä muutosta voi ulkopuolelta kiirehtiä. Tärkeää kuitenkin on, että askelia muutoksen toteuttamisessa on otettu ja pohjatyötä yhteisen kielen, tavoitteiden ja yhteistyön syntymiseksi tehdään. Tässä työssä on MOVE-osahankkella ollut Oulun seudulla oma osuutensa.

Kuntasektorin näkökulmasta kehittämis- ja selvitystyön kohde oli laaja, seutukunnallinen malli, joka ei nykyisessä yhteiskunnallisessa ja taloudellisessa tilanteessa ole yksiselitteisesti selvitettävissä tai ratkaistavissa. Oulun seudulla oli MOVE-osahanketyöskentelyn aikana parhaillaan menossa useita kuntaliitos- ja yhteistoiminta-alue selvityksiä, joiden vuoksi kuntatoimijoiden varovaisuus uusien toimintamallien luomisessa on ymmärrettävää. Myös taantuman luoma yhteiskunnallinen epävarmuus ja työttömyyden räjähdysmäinen kasvu toivat oman heijastuksensa työllistymisen monipalvelukeskusten toimintaa kohtaan. Muuttuneessa tilanteessa pitkäaikaistyöttömät, osatyökykyiset ja vammaiset eivät välttämättä olleet huomion keskipisteessä työllisyshoidosta keskusteltaessa. Kunnallisten palvelujen järjestämisessä joudutaan ensisijaisesti turvaamaan lakisääteiset palvelut, jotka useimmiten perustuvat muun muassa todettuun diagnoosiin, vammaan tai sairauteen. Näin ollen myös monipalvelukeskusten asiakkaiden palvelut tuotetaan eri lainsäädäntöön ja erilaisiin rahoituksiin pohjautuen. Tämä tuo selkeästi yhden haasteen monipalvelukeskusten toiminnalle, joiden tarkoituksena on palvella laajasti erilaisia kohderyhmiä. Toisaalta sellaisten palvelujen suhteen, joita ei lainsäädännöllä ole kuntien järjestämisvelvollisuuden piiriin asetettu, tehdään poliittisessa päätöksenteossa jatkuvaa arvovalintaa. Kunnissa voi siten olla hyvin erilaisia näkemyksiä siitä, miten eri tavoin osatyökykyisten työllistä-

mispalvelut hoidetaan ja kenelle niitä ensisijaisesti tarjotaan. Mikäli MOVE-projektin jatkotyöskentely etenee Oulun seudun välityömarkkinat -hankkeessa kuntien päätöksentekoasteelle, tulisi näistä valinnoista keskustella eri toimijoiden kesken avoimesti. MOVE-osahankkeen aikana tätä keskustelua on osittain aloitettu. MOVE-osahanketoimintaa arvioitaessa voidaankin pohtia, olivatko sille asetetut lähtökohdat ja odotukset liian laajat.

Nuorten Ystävien näkökulmasta MOVE-osahankkeessa toteutetut yhteiset koulutus- ja valmennuspäivät antoivat erityisesti uusien hankkeiden työntekijöille paljon hyödyllistä tietoa sosiaalisen työllistymisen toimialasta. Myös kuntien osallistujat kokivat saaneensa uutta näkökulmaa monipalvelukeskusten läpivirtaavuuden näkökulmasta. Nuorten Ystävät ry on osallistunut myös Oulun seudun välityömarkkinat -hankkeen koordinoimaan seudulliseen kehittämisverkostotyöhön. Kehittämisverkostojen työ käynnistyi vuoden 2008 lopulla ja se jatkuu vuoden 2010 loppuun saakka. Kehittämisverkostot ovat tarjonneet hyvän keskustelufoorumin ja antaneet tilaisuuden esitellä ja kuulla erilaisia työllistymiseen liittyviä toimintamalleja niin seudullisesti kuin valtakunnallisestikin. Tärkeänä voidaan pitää myös tutustumista seudun muihin toimijoihin ja heidän työhönsä sekä yhteisen arvopohjan ja kielen luomista, joka luo hyvät edellytykset seudulliseen yhteistyöhön jatkossa.

MOVE-osahankkeen toteutustavoiksi valittuihin menetelmiin voidaan hanketoimijoiden näkökulmasta olla pääosin tyytyväisiä. Oulun seudun välityömarkkinat -hankkeen kehittämisverkostotyöskentely mahdollisti seudullisen keskustelufoorumin kuntien ja kolmannen sektorin toimijoille, yhteiset koulutuspäivät puolestaan tukivat muutosprosessia lähempänä asiakasrajapintaa tapahtuvaa työskentelyä. Hanketoimijoiden toteuttamat tutustumiskäynnit muualla toimiviin monipalvelukeskuksiin olivat onnistuneita, samoin kokemus videoneuvottelumuodossa toteutuneesta yhteisestä MOVE-valmennuspäivästä muiden osahankkeiden kanssa oli positiivinen. Koulutuspäiviltä kootut palautteet kertoivat myös pääsääntöisesti teemojen onnistuneesta valinnasta ja niiden käsittelyn hyödyllisyydestä. Valtakunnallinen benchmarkkaus tutustumiskäynneillä valotti erilaisia hyviä käytäntöjä monipalvelukeskustoiminnassa. Valtakunnallista benchmarkkausta ja tiedonvaihtoa tapahtui myös VATES-säätiön oreganisoiman valtakunnallisen osahankeverkostoitumisen kautta. Valtakunnalliset MOVE tapaamiset toimivat osin myös vertaistukena kehittämissahankkeiden toteuttajille, sillä useat hanketoimijat olivat kokeneet samankaltaisia vaihteita kehittämistyössään.

Kuitenkin kunkin osahankkeessa toteutetun kehittämistyötä eteenpäin vievän menetelmän hyöty näyttäisi olevan suoraan yhteydessä siihen käytettyyn aikaan ja panostukseen. Mikäli MOVE-osahankkeeseen olisi ollut mahdollista resursoida erillistä henkilöstöä, olisi muun muassa valtakunnallisesta verkostoitumisesta ollut saatavissa enemmän hyötyä monipalvelukeskusmallien kehittymiselle alueella. MOVE-osahanketoiminnan tulokset voisivat olla merkittävämpiä myös tilanteessa, jossa eri toimijoilla olisi ollut mahdollisuus osallistua kehittämistyöhön enemmän ja toimenpiteet olisi suunniteltu tiiviimmässä yhteistyössä heidän kanssaan. Kuntatoimijoiden puolella monipalvelukeskusten lähtötilanne kartoitettiin välityömarkkinoiden esiselvityksessä, jossa tiedonkeruu tapahtui hyvin yleisellä tasolla. Mikäli lähtötilanne olisi analysoitu tarkemmin kehittämistyön toimenpiteisiin osallistuvien kuntatoimijoiden kesken, olisi toimenpiteet voitu räätälöidä paremmin palvelemaan heidän lähtökohtiaan muutosprosessissa. Monipalvelukeskusten kehittyessä organisaatioissa, asiakaskunnassa sekä

toimintatavoissa tapahtuvat muutokset tuovat erityisesti haasteita henkilöstölle. Henkilöstötasolla muutoksen kohteina ovat sekä asenteisiin että osaamiseen liittyvät tekijät. Lisäksi muutosprosessissa tulisi huomioida paremmin johtamisen tukeminen muuttuneessa tilanteessa.

Nuorten Ystävät ry:lle kolmannen sektorin toimijana projekti- ja kehittämistoiminta on ollut jo vuosikymmeniä tyypillinen tapa luoda uusia toimintamalleja sosiaali- ja terveysalalle. Projektityö ja eri hankkeiden itsenäinen päätöksenteko antavat mahdollisuuden kokeilla ennakkoluulottomasti uusia toimintatapoja. Järjestötyössä myös muutokset ja päätöksenteko toimivat tarvittaessa nopeasti, minkä vuoksi uusien toimintamallien kehittämiselle on tilaa. Vastaavasti kunnissa poliittinen päätöksenteko on monivaiheisuudestaan johtuen hidasta eikä aina tapahdu asiakkaiden muuttuneiden tarpeiden ja kuntien työntekijöiden esittämien ehdotusten mukaan.

MOVE-osahankkeessa aloitettu kehittämistyö on käynnissä ja muutokset tapahtuvat pikkuhiljaa. Viiden vuoden kuluttua voisimme arvioida sitä, onko työnantajayhteistyöhön, asiakaslähtöisyyden edistämiseen ja palveluohjaukseen syntynyt uusia seudullisia toimintamalleja ja ovatko nykyiset työllistämisen yksiköt muuttuneet lähemmäksi läpivirtaavaa monipalvelukeskustoimintaa. Lopuksi voitaneen todeta, että tietoisuus muutoksen tarpeellisuudesta on joka tapauksessa lisääntynyt muun muassa osahankkeen toteuttamien koulutuspäivien ja kehittämisverkostotyöskentelyn myötä.

4. MOVE-projektin osahankearviointia

Sakari Huotari ja Mirja Kangas

Osahankkeen tausta ja tarve

Koulutushanke, jonka tarkoituksena on kehittää yhteistyötä erityisesti Rovaniemen kaupungin oman toiminnan sisällä. Tällä hetkellä ei ole johdonmukaista ja yhtenäistä näkemystä siitä, miten osatyökykyisten ja vammaisten työllistämistä edistetään tai ainakaan ydinprosesseja ei ole tehty näkyväksi. Kohderyhmän kanssa työskentelee useat eri tahot kuten vammaispalvelut, aikuisten ja nuorten palvelut (peruspalvelut sekä työvoiman palvelukeskus) sekä kaupungin työllistämisyksikkö.

Koulutushankkeen tavoitteena on luoda toimintamalli, jolla selkeytetään asiakasohjautuvuutta ja vastuukysymyksiä asiakasprosessin aikana eri yksiköiden välillä sekä luoda joustavia työllistymispolkuja osatyökykyisille sekä vammaisille työnhakijoille.

Kehittämisen lähtökohtana on asiakaslähtöisyys sekä toimijoiden välinen luottamus.

Rovaniemen kaupungissa on 2008 ja 2009 vuosien aikana eri hallintokunnat osallistuneet työprosessien mallintamiseen. Mallintaminen on tapahtunut pääosin työyksikkökohtaisesti, mutta tulevaisuutta ajatellen on mallinnettu mm. työllistymiseen prosessia. MOVE:n osaprojektissa lähtökohtanaan oli myös yhteisen prosessinäkemyksen löytäminen. Rovaniemen kaupungissa prosessien mallintamisen perimmäinen tarkoitus on palvelujen prosessimainen tuottaminen ja johtaminen eli pyritään pois palvelujen sektorikohtaisen tuotantotavasta ja hallinnoinnista.

Rovaniemen kaupungissa on 2008 ja 2009 vuosien aikana eri hallintokunnat osallistuneet työprosessien mallintamiseen. Mallintaminen on tapahtunut pääosin työyksikkökohtaisesti, mutta tulevaisuutta ajatellen on mallinnettu mm. työllistymiseen prosessia. MOVE:n osaprojektissa lähtökohtanaan oli myös yhteisen prosessinäkemyksen löytäminen, joten niiltä osin yhteinen työ on aloitettu. Kaupungissa prosessien mallintamisen perimmäinen tarkoitus on palvelujen prosessimainen tuottaminen ja johtaminen eli pyritään pois palvelujen sektorikohtaisen tuotantotavasta ja hallinnoinnista.

Rovaniemen kaupungin perusturvalautakunta on 16.6.2009 päättänyt vammaisten työllistämistä tukevan toiminnan lakkauttamisesta siten, että ko. toiminnat lakkaavat 30.9.2009 mennessä ja edellyttäen, että vielä nyt palvelun piirissä oleville järjestetään esim. työvoiman palvelukeskuksesta työkykyään vastaavia toimenpiteitä/työtä. Tämän päätöksen seurauksena osatyökykyisten työntekijöiden palvelutarpeen selvittely ja tarpeen mukaisen palvelun tai työn järjestämisen taho on työvoiman palvelukeskus. Päätös poistaa yhden keinon osatyökykyisten kuntoutusprosessista, koska toimintaa ei järjestetä ainakaan toistaiseksi toimintakeskuksessa. Samalla kyseinen päätös tuo MOVE-osahankkeelle uuden ulottuvuuden, jonka vaikutuksia pohditaan yhdessä 26.8.2009.

Kohderyhmät ja hyödynsaajat

Koulutushankkeeseen osallistuu työntekijöitä vammaispalveluista, aikuisten ja nuorten palveluista sekä Rovaniemen kaupungin työllistämisyksiköstä.

Kehittämistyöstä sekä selkiytyneestä toimintamallista hyötyvät osatyökykyiset ja vammaiset työnhakijat. Erityisenä painopistealueena ovat nuoret alle 29-vuotiaat osatyökykyiset ja vammaiset työnhakijat.

Tavoitteet ja mittarit

Toiminnan lähtökohtana ja tavoitteena on löytää yhteinen näkemys vammaisten ja osatyökykyisten työllistymiseen sekä kehittää omaa toimintaa ja luoda yhteinen viitekehys toiminnalle. Kehittämisen toimenpiteitä ovat koulutus, valmennus sekä verkostoyhteistyö.

Tavoitteena on selkeyttää asiakasprosesseja ja vahvistaa yhteistyötä kaupungin eri yksiköiden välillä sekä selkeyttää toiminta- ja palveluprosessien entistä joustavammaksi. Asiakasprosessissa tulisi huomioida osatyökykyisten ja vammaisten yksilölliset tarpeet ja kehittää prosesseja vastamaan heidän yksilöllisiä palveluntarpeitaan. Tämä edellyttää olemassa olevien prosessien ja palveluiden sekä asiakasryhmien ja heidän tarpeidensa tunnistamista.

Aiempien palveluiden pohjalta kehitettävien tai kokonaan uusien palveluiden luomisessa hyödynnetään yhteistyömahdollisuudet alueen muihin toimijoihin.

Tuotokset, oletetut tulokset (tavoitteet) ja vaikuttavuus

Jo olemassa olevien asiakasprosessin kautta arvioidaan prosessien toimivuutta arvioimalla saavutettuja tavoitteita tai osatavoitteita yhdessä sidosryhmien kanssa. Kehitetään edelleen asiakaslähtöistä työtä siten, että asiakkaan oma arvio tavoitteiden toteutumisesta on keskiössä. Kehitetään palvelua yhä enemmän vastaamaan osatyökykyisen tai vammaisen henkilön palvelutarvetta (asiakaslähtöisyys).

Asiakasprosessien kehittämisen tavoitteena on:

1. Tunnistaa ydinprosessit, prosessien kuvaaminen, määrittellä prosessin omistajuus/kuka vastaa prosessista sekä prosessin sidosryhmät ja tavoitteet. Näitä osioita tukevat myös prosessikuvaukset, joita on tehty ja tehdään parhaillaan Net Effectin kanssa. Osioita voidaan hyödyntää myös MOVEn osahankkeessa.
2. Tunnistaa prosessien kriittiset vaiheet ja pullonkaulat – kehitystyö yli sektorirajojen ja toiminnan organisointi vastaamaan asiakkaiden tarpeita. Prosessin osat löytyvät jo nyt palvelurakenteesta, haasteena on saada ne toimimaan.
3. Kehitetään työllistymistä edistäviä palveluprosesseja yhteistyössä sidosryhmien kanssa (verkostomallit) sekä jatkossa hyödynnetään Välityömarkkinahankkeen 2008 – 2013 kautta kehitettäviä eri prosessin vaiheisiin liittyviä palveluita.
4. Asiakasnäkökulma (asiakkaan näkemys tavoitteiden saavuttamisesta, onnistumisesta jne.)

Osahankkeen toteutusmalli

Osahanke toteutetaan kaupungin omana toimintana osaamisen ja yhteistyön lisäämiseksi sekä yhteisen näkemyksen muodostamiseksi.

Konkreettisesti on sovittu 4. kohdan mukaisesti, että jo olemassa olevia asiakasprosesseja arvioidaan ja kehitetään edelleen asiakaslähtöisesti. Erityisessä keskiössä on yhteistyöstä sopiminen ja uusien toimintamuotojen sekä hyvien käytäntöjen kehittäminen.

Riskit vs. mahdollisuudet

Mahdollisuutena on kehittää asiakaslähtöisten prosessien sujuvuutta ja organisaation toimivuutta, jolloin myös vaikutusta toiminnan tehokkuuteen ja vaikuttavuuteen. Tämä edellyttää sitä, että sidosryhmille muodostuu yhteinen näkemys ja halu mahdollisen muutoksen aikaan saamiseen. Henkilöstön sitouttaminen organisaation kaikilla tasoilla on edellytys muutokselle.

Mahdollinen riski toisin tekemiselle on se, jos kehittämisen huomataan johtavan merkittävään muutokseen nykyisessä toiminnassa tai jos ei uskalleta muuttaa nykyistä toimintatapaa sekä valtarakenteita.

Mitä tehtiin, miten tehtiin, mitä saavutettiin ja palautetta:

Toimintasuunnitelman tekoon kutsuttiin keskeisen oman organisaation toimijoiden edustajat. Suunnitteluvaiheessa kiteytettiin yhteiset ongelmat ja tavoitteet hanketta varten.

Toimintasuunnitelman valmistumisen jälkeen 16.12.2008 järjestettiin yhteinen valmennusiltapäivä, jolloin sovittiin, miten asiassa edetään. Välitehtävänä tehtiin yksiköittäin asiakasprosessikuvaukset, joita on käsitelty 5.5.09 valmennustilaisuudessa. Tavoitteena oli löytää hyvät käytännöt asiakasprosesseissa. Valmennustilaisuudessa 26.8.2009 käytiin läpi eri toimijoiden kokemuksia osahankkeestamme ja käytiin läpi etukäteiskysymykset ja käytiin keskusteltua niiden tiimoilta.

Tavoitteiden toteutumisen arviointia ja palautetta

1. Kaupungin oman organisaation sisällä kokoonnuttiin ensimmäistä kertaa osatyökykyisten työllistymisen tiimoilta tällä kokoonpanolla. Tavoitteena oli syventää tietoa toimijoiden työstä, tavoitteista ja toiminnasta kentällä. Tilaisuuksissa alettiin luoda yhteistä viitekehystä ilmiöstä ja siihen liittyvistä käsitteistä. Tavoitteena on ennen pitkään, että puhumme sama kieltä asiasta. Hanke onnistui yhteisten alkuvierosten synnyttäjänä.
2. Annetun palautteen mukaan osaprojekti kosketti osallistujensa työtä eikä hankkeesta ollut sinällään haittaa.
3. Ydinprosessien ja pullonkaulojen tunnistaminen tavoitteena olisi varmaankin onnistunut paremmin, mikäli prosessien kuvaukset ja tavoitellut hyvät käytännöt olisivat tulleet paremmin läpipuhutuiksi. Palautetta/arvioivaa keskustelua ns hyvistä käytännöistä ei ollut riittävästi.
4. Verkostoyhteistyön kehittämistä ei osaprojektimme oppimistuloksena kehittynyt tai siitä ei ainakaan annettu palautetta, vaan käytännön yhteistyötä on tehty entiseen malliin!?

5. Yhteistyötä Suunto-hankkeen kanssa ei tehty yhteisten valmennuspäivien osalta, vaan pidättäytyttiin puhtaasti/ensisijaisesti oman organisaatio osaamisen parantamiseen. Käytännön yhteistyötä Suunnon kanssa on toimijoilla ollut.
6. Eri tahojen (siis oman organisaation) osallistumisaktiiviteetti valmennuspäiviin vaihteli. Yhteisten tavoitteiden löytyminen ja niihin sitoutuminen on kovin haastavaa!

5. Järjestötyöllistämisen hanke

Heli Poikela

Lähtökohta ja tavoitteet MOVE-osahankkeelle

Espoossa Pappilantiellä sijaitseva Järjestökatu on monen toimijan yhteistyöverkosto, joka tukee espoolaisia eri elämänvaiheissa ja -tilanteissa. Perinteisen yhdistystoiminnan ohella Järjestökadun kolme toimijaa, Espoon mielenterveysyhdistys EMY ry, Hyvä Arki ry ja päihdejärjestö Askel ovat useamman vuoden ajan tarjonneet myös kuntouttavan työtoiminnan, työelämävalmennuksen/ työharjoittelun sekä palkkatuen työn paikkoja.

MOVE-osahankkeessa, joka nimettiin Järjestötyöllistämisen -hankkeeksi, lähdettiin kehittämään järjestökadun työllistämistoimintoja. Hankkeen päätavoitteiksi määriteltiin uusien työtapojen kehittäminen järjestökadun työtoimintoihin, jotta järjestökatu olisi entistä laadukkaampi ja vaikuttavuudeltaan parempi välityömarkkinapaikka. Järjestökadun välityömarkkinoiden "rekrytointi" haluttiin laadukkaammaksi ja työtoimintoihin tulevien ohjausprosessia haluttiin kehittää. Järjestökadun työtoimintoihin haluttiin muun muassa saada konkreettinen perehdyttämiskansio, jonka avulla perehdyttämävaiheesta saataisiin onnistuneempi. Kehitetyt ja hyväksi havaitut toimintamallit haluttiin juurruttaa osaksi järjestöjen tarjoamaa työtoimintaa.

Tavoitteena oli luoda järjestökadulle yhteinen järjestötyöllistämisen strategia, jonka pohjana olisi mukana olevien järjestöjen perustehtävät ja arvot, sekä järjestökadun yhteiset arvot ja tavoitteet. Järjestökadulle haluttiin luoda yhtenäiset toimintatavat työllistämiselle ja tätä kautta saada toimintaan laadukkuutta. Tärkeänä tavoitteena oli luoda järjestökadun välityömarkkinoilla oleville mahdollisuus yksilölliseen työllistymispolkuun, joka mahdollisimman monen kohdalla päätyisi lopulta työllistymiseen avoimille työmarkkinoille.

Järjestötyöllistämisen hanke suunniteltiin toteutettavaksi sen hetkisillä resursseilla. Keskeisiä toimijoina hankkeessa olivat luonnollisesti järjestökadun kolme järjestöä Espoon mielenterveysyhdistys EMY ry, Hyvä Arki ry ja Askel. Hanke määriteltiin osaksi Emy ry:n hallinnoimaa Audentes-työllistämishanketta ja Audentes-hankkeen tuolloinen hankevastaava oli myös järjestötyöllistämishankkeen vastuuhenkilö. Hän vastasi hankkeen suunnittelusta. Hankkeen tuottama kirjallinen materiaali suunniteltiin tuotettavaksi pääasiallisesti oppilaitosyhteistyönä.

Miten MOVE-osahankkeessa lähdettiin liikkeelle ja millaisia haasteita kohdattiin?

Järjestötyöllistämisen hankkeessa lähdettiin liikkeelle innostuneesti. Kaikilla toimijoilla oli kova halu saada järjestökadusta laadukkaampi välityömarkkinoiden tarjoaja. Hankkeen tavoitteeksi määriteltyjen toimintojen eteenpäin viemiseksi kutsuttiin koolle hankkeen kannalta keskeiset toimijat, jolloin päästiin vaihtamaan ideoita kehittämistyöhön liittyen.

Hyvien ideoiden käytäntöön saaminen ei kuitenkaan ole helppoa. Teorian vieminen käytäntöön vaatii aika- ja henkilöstöresursseja. Haasteeksi muodostuikin ennen kaikkea aika- ja henkilöstöressurssien löytäminen ideoiden viemiseksi konkreettisesti käy-

täntöön. Järjestökatu muodostuu kolmesta itsenäisestä järjestöstä, joiden päätehtävä muu kuin työllistäminen. Järjestöillä on useita tärkeitä tehtäviä hoidettavinaan vähäisillä resursseilla ja pienellä henkilöstömäärällä. Halua muutokseen on, ja tahto onkin oleellinen lähtökohta kehittämistyössä, mutta se ei yksistään riitä, mikäli aikaa ja resursseja muutoksen konkreettiseen toteuttamiseen ei kerta kaikkiaan ole. ”Tyhjästä on niin sanotusti paha nyhjäistä”. Kun resursseja on vähän, on ymmärrettävää, että kehittämistyö aletaan kokea taakkana ja resursseja vievänä asiana.

Hankkeen konkreettisten tuotosten, kuten perehdytyskansion, työnohjauksellisten ryhmien ja sosiaalisen kirjanpidon mallin kehittämiseksi ja luomiseksi päätettiin lähteä tekemään oppilasyhteistyötä. Opiskelijat toisivat osaltaan kaivattua lisäresurssia. Opiskelijoiden ”rekrytointi” hankkeeseen vei kuitenkin oman aikansa ja matkan varrella osa opiskelijoista myös vetäytyi pois hankkeesta, mikä osaltaan viivästytti laadituissa tavoiteaikatauluissa pysymistä. Lisäksi Järjestötyöllistämishankkeen vastuuhenkilö lähti organisaatiosta toisiin tehtäviin, mikä vuoksi koko hanke oli ikään kuin ”ajelehtimistilassa”. Missään vaiheessa järjestökadun kehittämistä ei kuitenkaan ole haluttu haudata, vaikka ajallisesti kehittämistyössä ei ole edetty hankkeelle alun perin määriteltyjen tavoitteiden mukaisesti.

Mikä MOVE-osahankkeen kautta on muuttumassa? Mitä prosessin aikana on opittu?

MOVE-osahankkeen aikana on huomattu, että järjestökadun välityömarkkinoiden kehittäminen vaatii halun lisäksi konkreettisia työntekijä- ja aikaresursseja. Audentes-työllistämishankkeen työntekijämuutosten jälkeen päätettiin ottaa käyttöön uusi toimintamalli: yhden uuden Audentes-työllistämishankkeen työntekijän (allekirjoittaneen) resursseja päätettiin alkaa hyödyntää järjestökadun välityömarkkinoiden koodinimisessa. Järjestökadun laadukkaan ”rekrytointin” onnistuminen vaatii henkilöstöresurssin fyysisesti järjestökadulle. Jollakin olisi oltava tieto järjestökadun välityömarkkinoiden ja ennen kaikkea siellä olevien ihmisten tilanteesta: keitä järjestökadun välityömarkkinoille on tulossa ja milloin, montako paikkaa on vapaana, milloin kunkin sopimus on päättymässä ja mikä on kenenkin kohdalla seuraava askel. Konkreettinen lisähenkilöstöresurssi järjestökadulla mahdollistaa sen, että järjestökadun välityömarkkinoiden asiakkaille voidaan antaa yksilöllisempää ohjausta ja tukea jatkopolu-
lutuksessa.

MOVE-osaprojektin aikana on huomattu, että kehittämisideoiden saaminen käytäntöön vie yllättävän paljon aikaa. Alun perin laaditut aikataulutukset osoittautuivat epärealistisiksi. Myös tavoitteiden asettamisessa on hyvä olla realistinen: pienin askelein eteneminen on lopulta usein tuottoisampaa kuin mahtipontisten suunnitelmien tekeminen, joiden epäonnistuttua helposti lamaannutaan.

Järjestökadun toimijoiden kesken on alettu käydä aktiivisempaa keskustelua: millä tavalla konkreettisesti edetään, ja miten hyviä ideoita ja suunnitelmia saadaan sovellettua käytäntöön. Joitakin suunnitelluista toiminnoista on myös saatu järjestökadulla hiltalleen käyntiin. Yksilölliset keskustelut järjestökadulla työtoiminnoissa olevien kanssa on aloitettu liittyen työjakson sisältöön ja jatkoon suunnitteluun. Työnohjauksellinen

ryhmätoiminta järjestökadulla työtoiminnoissa oleville aloitettiin pilottikokeiluna 7.9.09. Tavoitteena ryhmätoiminnassa on, että järjestökadulla työtoiminnoissa olevat pääsevät purkamaan työhön ja sen kuormittavuuteen liittyviä asioita sekä pohtivat jatkoa työllistymisen osalta. Opiskelijoiden opinnäytetyönään tekemä perehdytyskansio on valmisteilla. Uutena kehittämistoimintona suunnitellaan digitaalista portfolioa järjestökadun välityömarkkinoiden käyttöön. Ajatuksena on, että digitaalinen portfolio olisi yksi työkalu, jonka avulla järjestökadulla työtoiminnoissa oleva voisi pohtia muun muassa omia voimavaroja ja pitää oppimispäiväkirjaa. Vaikka MOVE-osahanke on päättymässä, järjestökadun kehittämistoiminnot jatkuvat – hyvä niin.

6. Askeleet työelämään -Työhönvalmennuksen kehittäminen Aula-työkodissa MOVE-osaprojektin tuella

Heidi Laakkonen, Sanna Salama ja Nina Tolonen

Toimintaympäristön esittely

Aula-työkoti sijaitsee Aula-työkotien Kannatusyhdistys ry:n omistamassa kiinteistössä Helsingin Eiran kaupunginosassa. Aula-työkoti toimii Helsingin kaupungin sosiaalivieraston ostopalvelupaikkana ja tarjoaa työtoimintapalveluja aikuisille kehitysvammaisille helsinkiläisille.

Aula-työkodin toiminta-ajatuksena on tarjota aikuisille kehitysvammaisille henkilöille vaihtelevaa ja kehittäväää työtä ja toimintaa. Tavoitteena on tukea työntekijöiden itseenäisyyttä ja yksilöllisyyttä. Elämänhallintaa ja päivittäisiä taitoja tuetaan muun muassa erilaisten pienryhmätoimintojen avulla.

Aula-työkodissa tuetaan kehitysvammaisten henkilöiden osallisuutta yhteiskuntaan ja valmennetaan työntekijöitä myös talon ulkopuoliseen työelämään. Tuetussa työllistymisessä tavoitteena on kehitysvammaisen henkilön työllistyminen avoimille työmarkkinoille.

Leipomo

Leipomo on toiminut jo vuodesta 1954. Toiminnan aikana monet leipomotuotteet ovat vaihtuneet, mutta pääartikkelina oleva grahamkorppu on jo klassikko, josta Aula tunnetaan. Lisäksi leivotaan kaneliässiä, kauralastuja ja tilauksesta pullaa. Tuotevalikoimaa on muutettu niin, että hyvin ohjaajavetoisia leivonnaisia ei valmisteta.

Leipomo tarjoaa monipuolista työhönvalmennusta leipomotyöstä kiinnostuneille. Samalla harjoitellaan työskentelyä työelämän normaaleilla pelisäännöillä. Työpäivään kuuluvat leipomotoiminnan eri työvaiheet, kuten raaka-aineiden mittaaminen, taikinan teko, tuotteiden valmistus ja paistaminen, leipomotuotteiden pakkaaminen, tilojen puhtaanapito, astiahuolto sekä leipomon myymälän hoito. Aula-työkodin työntekijät toimittavat leipomotilauksia yritysasiakkaille ympäri Helsinkiä.

Työhönvalmennusryhmä

Ryhmän tavoitteena on haaveiden ja tulevaisuuden tavoitteiden selkeyttäminen, itseenäistyminen ja aktivoituminen omaan elämään liittyvissä valinnoissa.

Työhönvalmennusryhmässä harjoitellaan työelämän pelisääntöjä, sosiaalisia taitoja, vastuunottoa työstä ja omasta toiminnasta sekä opiskellaan esimerkiksi hygieniaasioita. Työvälineenä ryhmässä käytetään alihankintatöitä ja erilaisia pienryhmäkusteluja.

Työhönvalmennusryhmästä on mahdollisuus päästä työhönvalmentajan tukemana työharjoitteluun ja tuettuun työhön. Työhönvalmennusryhmä toimii myös hyvänä vertaistukena jo tuetusti työllistyneille ihmisille.

MOVE-osaprojektin tavoitteet

Aula-työkodissa MOVE-osaprojektin tavoitteena oli kehittää työhönvalmennusta, niin että ensimmäisessä kerroksessa sijaitsevat työhönvalmennusryhmä ja leipomo sekä työhönvalmentajien toimisivat tiiminä. Ajatuksena oli tehtäväkierto, jolloin työtehtäviä olisi mahdollista vaihtaa joustavasti. Tällöin saataisiin sekä ohjaajien että kehitysvammaisten työntekijöiden osaaminen monipuolisesti käyttöön ja järjestelmä tukisi myös työssäjaksamista. Leipomossa etsittiin tasapainoa leipomon tuotannon ja työhönvalmennuksen välillä, työhönvalmennusryhmässä tavoitteena oli lisätä työhönvalmennusvälineitä ryhmässä. Suurempana tavoitteena oli edistää ryhmien kehitysvammaisten työntekijöiden työllistymistä opiskelupaikan löytymisen ja työharjoitteluiden avulla.

Lisäksi työhönvalmennuksen idean oli tarkoitus näkyä myös työhönvalmennusryhmän ja leipomon lisäksi myös muissa Aula-työkodin ryhmissä. Työhönvalmennustiimin kehittämisen tarkoituksena oli selkeyttää pitkällä tähtäimellä koko organisaation toimintaa ja vaikuttaa Aula-työkodin profilointiin työhönvalmennusta tarjoavana työtoimintakeskuksena. Laajana tavoitteena olisi lisätä työhönvalmennusvälineitä Aula-työkodissa ja edistää mahdollisimman monen kehitysvammaisen työntekijän työllistymistä tuettuun työhön.

Työhönvalmennustiimin kehittämisen alkuaskeleet

Aula-työkodissa henkilökunta sekä johto on vaihtunut viimeisen vuoden aikana, mikä on pitkittänyt projektin käytäntöönpanoa. Projektipäällikkö Milja Louhelan MOVE-tapaaminen työhönvalmentajien, leipomon ja työhönvalmennusryhmän ohjaajien kanssa 19.3.09 sai projektin konkreettisesti käynnistymään, jolloin käytiin läpi työhönvalmennustiimin ajatuksia, selkeytettiin suunnitelmia ja tavoitteita sekä tiivistettiin ryhmähenkeä. 6.4.09 leipomon ja työhönvalmennusryhmän ohjaajien kehittämispäivänä mietittiin käytännön toimenpiteitä yhteistyön tiivistämiseksi.

Kehittämispäivänä pohdittiin muutoksien toteutusta, riskejä ja haasteita ja niiden vaikutuksia kehitysvammaisiin työntekijöihin ja muihin asiakkaisiin. Kehittämispäivän tuotoksista informoitiin koko henkilökuntaa. Tärkeä kulmakivi oli työhönvalmennusryhmän ja leipomon työntekijöiden infoiltapäivät, joita oli kaksi kertaa. Näissä iltapäivissä esiteltiin kummankin ryhmän toimintaa käyttämällä hyväksi ryhmien päiväohjelmassa käytettäviä valkotaulukuvia ja työntekijät saivat kysellä toisiltaan ryhmien toiminnasta. Lisäksi päätettiin äänestyspäivä työhönvalmennusryhmän ja leipomon eli koko alakerran nimestä. Nimeksi muodostui työhönvalmennustiimi.

Tulevaa muutosta käytiin läpi useaan kertaan ryhmien viikkokokouksissa. Työntekijät vaikuttivat aluksi aika hämmentyneitä ja odottavaisilta. He eivät tienneet, miten muutosprosessi tulisi vaikuttamaan heidän asemaansa. Ohjaajatkaan eivät osanneet ennakoida kaikkia vaikuttavia tekijöitä, joita työhönvalmennuksen kehittäminen aiheuttaisi.

Käytännön askeleet työhönvalmennustiimin kehittämisessä (ME + TE= ME)

Työhönvalmennustiimin kehittäminen Aula-työkodissa käytännöntasolla kiteytyy leipomun ja työhönvalmennusryhmän yhteistyön tiivistämiseen, jonka yhdistämisen vaikutukset ovat olleet sekä positiivisia että negatiivisia.

Positiivisena puolena arvioimme ryhmien yhdistämisen lisäävän työhönvalmennusvälineiden monipuolistumista ryhmissä. Ajatuksena oli, että työhönvalmennusryhmäläiset pääsisivät osalliseksi leipomotoimintaan liittyvästä työhönvalmennuksesta. Leipomossa harjoitellaan päivittäin motorisia taitoja, huolellisuutta, hygieniaan liittyviä taitoja ja vastuullisuutta työelämän pelisäännöillä. Jokaisella on oma vastuutehtävänsä, mutta yhdessä tekemistä harjoitellaan, mikä lisää taitojen lisäksi sosiaalisten taitojen karttumista. Leipomossa opittavat taidot ovat tärkeitä tuetun työllistymisen kannalta, sillä monet kehitysvammaiset työntekijät työllistyvät keittiö- tai puhtaanapitotyöhön.

Työhönvalmennusryhmässä keskeisenä työhönvalmennusvälineenä ovat alihankintatyöt. Talouden taantuma on vaikuttanut jonkin verran töiden määrään, joten ryhmässä on kehitetty uusia vastuutehtäviä, kuten jätehuolto, mitkä ovat hyviä valmennusvälineitä työllistymisen näkökulmasta. Työhönvalmennusryhmän keskustelutuokioissa puhutaan tuettuun työhön liittyvistä asioista, mutta pohditaan myös tärkeitä yhteiskunnallisia asioita, joilla on merkitystä kehitysvammaisen itsetuntemuksen vahvistamisessa.

Seuraavassa taulukossa 1 ilmenee, minkälainen asiakaskunta kuuluu työhönvalmennustiimiin ja kuinka moni heistä on syksyn 2008 ja kevään 2009 välisenä aikana ollut työharjoittelussa, tuetussa työtoiminnassa, opiskelemissa tai tuetussa työssä.

Taulukko osoittaa, että erityisesti Työhönvalmennusryhmässä on ollut liikkuvuutta, sillä työharjoitteluita on ollut yli kolmasosalla ja tuetussa työssä on ollut yli neljäsosa ryhmäläisistä. Yhteensä 80 % työhönvalmennusryhmästä on osallistunut työkeskuksen ulkopuoliseen toimintaan, leipomossa vastaava luku on 49 %, mikä on kuitenkin suhteellisen hyvä tulos. Leipomosta kolme henkilöä (25 %) osallistuu tuettuun työtoimintaan, kun taas työhönvalmennusryhmästä kukaan ei ole osallistunut työkeskuksen ulkopuoliseen työtoimintaan. Aula-työkoti tekee tiivistä yhteistyötä Helsingin Diakoniasalaitoksen kanssa, jonka Vake-koulutuksessa on ollut opiskelemissa yksi henkilö leipomosta (8 %) ja kaksi henkilöä työhönvalmennusryhmästä (17 %), mikä osaltaan tukee MOVE-projektin tavoitteita. Vake-koulutus kestää yhdestä kahteen vuoteen, jonka aikana opiskelijalla on 2-4 työharjoittelua.

Taulukko 1.

	Leipomo yht. 12 hlöä	12 hlöä= 100%	Työhönvalmennus yht. 11 hlöä	11 hlöä= 100%
	Hlö	%	Hlö	%
Työharjoittelut	1	8 %	4	36 %
Tuettu työtoiminta	3	25 %	0	0 %
Tuettu työ	1	8 %	3	27 %
Opiskelu	1	8 %	2	17 %
Yhteensä	6	49 %	9	80 %

Ohjaajakierto

Suurin käytännön askel on ollut ohjaajien tehtäväkiertokokeilu, joka toteutui touku-kuusta 2009 alkaen. Käytännössä aluksi työhönvalmennusryhmän ohjaaja siirtyi kahdeksi viikoksi leipomoon ja leipomon toinen ohjaaja viikoksi työhönvalmennusryhmään, jonka jälkeen työparit vaihtuivat. Huomasimme ensimmäisen kierron jälkeen, että viikon kierto oli liian lyhyt ja pidensimme aikaa kahteen viikkoon työhönvalmennusryhmässä ja kuukauteen leipomossa. Saimme lyhyestä kierrosta palautetta myös kehitysvammaisilta työntekijöiltä.

Ohjaajien tehtäväkierrolla oli monenlaisia vaikutuksia. Yksi ohjaajista ei ollut aiemmin toiminut työhönvalmennusryhmässä ohjaajana, joten hänelle ryhmän ohjaaminen oli uutta. Leipomossa työskentelystä kaikilla ohjaajilla oli aikaisempaa kokemusta. Tehtäväkierron seurauksena luonnollisesti työnkuva monipuolistui, mutta aikaisemmasta työkokemuksesta huolimatta ohjaajien joutuivat myös uudelleen perehtymään uuteen ryhmään, sillä ryhmien toimintatavat olivat muuttuneet.

Ohjaajien työtaidot karttuivat, mutta toisaalta tämä lisäsi informaatiotulvaa: työntekijöiden määrä kaksinkertaistui ja lisäksi ohjaajien työnkuva oli hyvin erilainen ryhmässä, jolloin joutui perehtymään uusiin käytännönasioihin, kuten uunien lämpötiloihin tai alihankintatöiden pakkaamistekniikkaan. Työhönvalmennusryhmässä perehdytykseen ei oltu varattu aikaa, mikä aiheutti stressiä aikaisemmin leipomossa toimineille ohjaajille. Tämän johdosta päätettiin, että kaikkea ei toisessa ryhmässä tarvitse hallita, vaan delegointi on suotavaa. Esimerkiksi työhönvalmennusryhmän ”entinen” ohjaaja keskittyi edelleen alihankintatöiden laskutukseen ja toinen leipomon ohjaajista kassakoneen tilityksiin.

Työparien uudelleen muodostus vaikutti alussa haastavalta. Leipomon ohjaajat olivat työskennelleet neljä kuukautta yhdessä ja tunsivat toistensa työtavat. Uuden työparin työskentelytapaan tottumiseen tarvitsi aikaa. Lisäksi alkuinnostuksen jälkeen oli havaittavissa muutosvastarintaa, sillä osittain työntekijät monipuolistumisen myötä myös monimutkaistuivat: ohjaajakierto lisäsi informaatiokatkoksia ja aluksi viikon mittainen kierto aiheutti orientaatio-ongelmia. Työhönvalmennusryhmässä oli vaikea suunnitella työtään viikon aikavälillä, kun seuraavalla viikolla oli ryhmässä jo toinen ohjaaja.

Ongelmien ilmetessä päätettiin yhteisistä viikoittaisista tiimipalavereista, joissa kävimme yhdessä läpi ajankohtaisia asioita. Tiimipalaverien käynnistyminen paransi

huomattavasti yhteishenkeä ja niissä oli mahdollista reflektoida kokemuksia. Tiimipalaverit dokumentoitiin ja niistä informoitiin johtajaa. Lisäksi johdonmukaisuus yhteistyössä lisääntyi, kun otimme käyttöön infovihkot ryhmissä.

Tiimipalavereilla oli vaikutusta osittain myös joustavuuden lisääntymiseen työssä, sillä yhteistyö lisääntyi ohjaajien kesken. Leipomon ja työhönvalmennusryhmän erillisyyksyys alkoi murentua. Tällä oli suoranaisesti vaikutusta asenteisiin, jotka muuttuivat ”lopetetaan jo tämä rasittava kokeilukierto” -asenteesta kohti ajatusta, että yhdessä ollaan toimivampi tiimi.

Ohjaajien asennemuutoksella oli myös vaikutusta kehitysvammaisiin työntekijöihin, vaikka suoranaisesti työntekijät eivät saaneet tietää ohjaajien tuntemuksista tehtäväkiertoa kohtaan. Ryhmien yhteistyön lisääminen vaikutti myös työssäjaksamiseen, sillä työhönvalmennusryhmän ohjaaja ei vetänyt ryhmäänsä yksin, vaan hän kuului leipomon ohjaajien kanssa tiimiin, joka jakoi ryhmävastuun yhdessä. Työhönvalmennusryhmän ja leipomon ohjaajien henkilöresurssit määriteltiin uudelleen: aikaisemmin ja-kauma oli 1 + 2, mutta kokeilun jatkuessa 1 + 2 olikin 3 (1+2=3).

Työntekijäkierto

Työhönvalmennusryhmän ja leipomon ohjaajien suunnittelupäivänä tehtiin tarkat ryhmäjaot, jossa jaoin ryhmät tasaisiksi, jotta päivittäinen työntekijämäärä olisi mahdollisimman tasapuolinen kummassakin ryhmässä. Päätettiin myös osittain, että tietyt henkilöt siirtyisivät toiseen ryhmään. Käytännössä tämä ei toteutunut, sillä työhönvalmennustiimiläisillä oli suuria ennakkoluuloja ja pelkoja leipomoa kohtaan.

Tämä johtui osittain leipomon historiasta, sillä aikoinaan siellä oli tehty töitä hyvin tehokkaalla tahdilla. Esimerkiksi eräs entinen leipomolainen, joka nykyään työskentelee työhönvalmennusryhmässä, oli pyörtnyt kuumuuden ja työn raskauden takia leipomossa. Leipomolaiset kokivat, että työhönvalmennusryhmässä ei ole kunnan töitä ja ajatus edes osaviikkoisesta siirtymisestä toiseen ryhmään tuntui vieraalta.

Ohjaajat yrittivät vakuuttaa työhönvalmennustiimin työntekijöitä joustavuuden tärkeydestä: kun toisessa ryhmässä on paljon töitä, on tärkeää joustaa ja mennä auttamaan tiimiläisiä. Tällä perusteella saatiin pientä liikkuvuutta aikaiseksi ja muutamat työhönvalmennusryhmäläiset lähtivät kokeilemaan leipomotyöskentelyä päiväksi. Muutama kehitysvammaisista työntekijöistä työskenteli kummassakin ryhmässä jo ennen projektin alkua. Alkukesästä joustavuutta ilmeni jo enemmän ja lähes kaikki leipomolaiset kokeilivat työhönvalmennusryhmässä työskentelyä, kun leipomotoiminta oli jo kevätkaudelta loppunut.

Yhteinen huhtikuun hygieniakoulutus lähensi myös ryhmiä. Lisäksi työntekijöiden mahdollisuus päättää demokraattisesti nimestä lisäsi työntekijöiden osallisuutta vaikuttaa työhönvalmennustiimin kehittämiseen. Työhönvalmennustiimin työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunne lisääntyi kevään mittaan ja yhteinen tiimiläisten kesäretki oli osoitus yhteistyön parantumisesta.

Osa työntekijöistä reagoi oireilevasti ohjaajavaihdoksiin, erityisesti alkuvaiheessa, kun ohjaajakierto oli viikon mittainen. Pääasiallisesti ohjaajakiertoon suhtauduttiin myönteisesti, sillä uusi ohjaaja toi uusia näkemyksiä ryhmään.

Seuraavissa taulukossa 2 ilmenee, kuinka moni työhönvalmennustiimiläinen on ollut vakituisesti mukana tehtäväkiertossa ja kuinka moni heistä on kokeillut tehtäväkiertoa, jota voisi mahdollisesti jatkaa sekä kuinka moni työhönvalmennustiimiläinen on kokeillut tehtäväkiertoa satunnaisesti.

Taulukosta ilmenee, että ohjaajakierron myötä, työhönvalmennustiimiläiset ovat myös rohjenneet kokeilemaan tehtäväkiertoa, sillä leipomosta lähes kolme neljästä (72 %) on työskennellyt myös työhönvalmennusryhmässä ennakoasenteista huolimatta. Työhönvalmennusryhmäläiset ovat myös rohkaistuneet kokeilemaan leipomotyötä, mutta he ovat olleet työnkiertokokeilussa varovaisempia, sillä heistä vajaa puolet 45 % kokeili leipomossa työskentelyä.

Taulukko 2.

Tehtäväkiertossa mukana olleet	Leipomo 12 hlöä	Leipomo %	Työhönvalmennusryhmä 11 hlöä	Työhönvalmennus-ryhmä %
Säännöllisessä tehtäväkiertossa	3	25 %	2	18 %
Tehtäväkiertossa, jota voisi säännöllistää	2	17 %	2	18 %
Tehtäväkiertoa kokeilleet	4	30 %	1	9 %
Yhteensä	9	72 %	5	45 %

Työhönvalmennustiimin kehittäminen organisaatiossa

Organisaatiossa markkinoinnilla ja Aula-työkodin profiloimisella on merkittävä rooli työhönvalmennuksen kehittämisessä. Haasteita työhönvalmennuksen kehittämiseen tuovat henkilöstömuutokset, asiakaskunnan toimintakyvyn heikkeneminen, toimipaikan pirstaloitunut ja ristiriitainen toiminta-ajatus ja yhteiset tavoitteet sekä taloudelliset resurssit.

Työhönvalmennustiimin markkinointi ja profiloinnin visiointi

Työhönvalmennustiimin markkinoinnissa Aula-työkodin sisäinen tiedottaminen on ollut keskeisellä sijalla. Tiivis yhteistyö työhönvalmentajien kanssa ja muun henkilökunnan tiedottaminen kehittämistyöstä on ollut oleellista, sillä pidemmän ajan tavoitteena on Aula-työkodin profiloituminen työhönvalmennuskeskuksena, joka toimisi tukipilarina kehitysvammaisille työntekijöille, joilla on kiinnostusta ja taitoja työllistyä tuettuun työhön.

Olisi tarpeellista järjestää lisäkoulutusta työhönvalmennuksesta ja tuetusta työstä Aula-työkodin henkilökunnalle, sillä tuetun työllistymisen ammattisanasto on aika monimutkaista ja henkilökunnalla ei ole välttämättä riittävästi tietoa tuetun työllistymisen mahdollisuuksista. Asiaan saattaa vaikuttaa kehitysvammaisten työntekijöiden toiminnallinen taso, sillä osa heistä kaipaa enemmän toimintakeskustyypistä toimintaa ja heille tuettu työllistyminen ei ole realistinen vaihtoehto.

Toisaalta konkareista halutaan pitää kiinni, sillä he ovat ahkeria työntekijöitä työtoimintakeskuksessa. Tavoitteena kuitenkin olisi, että konkarit työllistyisivät tuettuun työhön ja heidän tilalleen tulisi uusia valmennettavia, jotka myöhemmin työllistyisivät tuettuun työhön. Erityisesti leipomossa tarvitaan tekijöitä, jotta toiminta ei siirtyisi liian ohjaajavetoiseksi. Lisäksi Aula-työkodissa halutaan edelleen tarjota työtoimintapalveluita niitä tarvitseville työntekijöille. Toiminnan tavoitteiden ja käytännön välillä on havaittavissa ristiriita.

Erityisesti toiminnan ristiriita kohdistuu leipomoon, jossa samanaikaisesti yritetään pitää kiinni pienimuotoisesta tuotannosta työhönvalmennuksellisenä välineenä, mutta toisaalta pitäisi kunnioittaa traditiota ja tuottaa leipomotuotteita yritysasiakkaille, Aula-työkodin keittiölle sekä satunnaisille myymälän asiakkaille. Asiakkaita on informoitu linjamuutoksista ja pääasiallisesti he ovat ymmärtäväisiä. Leipomo ei tuota enää niin suuria määriä leivonnaisia kuin 10 vuotta sitten ja tuotevalikoimaa on supistettu työntekijälähtöisemmäksi. Lisäksi tuotteiden toimitusajat ovat pidentyneet. Tästä huolimatta leipomon ohjaajat ovat kokeneet sisäisiä paineita.

Aula-työkodin työhönvalmennuksellisuutta tulisi esitellä Helsingin kaupungin sosiaalityöntekijöille, jotta toimipaikkaan sijoitettaisiin enemmän henkilöitä, joiden tavoitteet ovat tuetussa työllistymisessä. Aula-työkodissa työhönvalmennustiimi voisi luoda hyvän ponnistuslaudan tuetulle työlle. Aula-työkodissa on kaksi työhönvalmentajaa, jotka voisivat edistää työpaikan löytymistä ja tarjota tuen talon ulkopuolisessa työssä. Tällä hetkellä Aula-työkotiin näytetään sijoitettavan lisääntyvässä määrin henkilöitä, joiden toimintakyky on rajallinen ja heidän tarpeisiinsa voitaisiin vastata paremmin päivätoimintakeskuksessa. Lisäksi Aula-työkodin fyysinen tila rajoittaa jonkin verran asiakaskuntaa, sillä talo ei voi kulkea pyörätuolilla ja siellä on kierreportaita.

Markkinointia tulisi tehdä myös alueen muiden työkeskusten kanssa, sillä työharjoittelut toisessa työhönvalmennuskeskuksessa voisivat olla esiasteena tuetulle työllistymiselle. Aula-työkoti voisi tarjota esimerkiksi leipomotoimintaan liittyvää työvalmennusta siitä kiinnostuneille. Taloudellisesti tämä olisi kannattavaa, sillä se pitäisi toimipaikkojen käyttöasteen (käyttöpäivät) entisellään tai parhaimmassa tapauksessa niiden määrä voisi lisääntyä.

Aula-työkodin työhönvalmennustiimiä tulisi markkinoida myös alihankintayrityksille ja työnantajille, sillä Aula-työkoti voisi tarjota työhönvalmennuspalveluita, joista voisi hyötyä kummatkin osapuolet: työnantaja saisi työntekijän ja kehitysvammaisen työntekijä palkkasuhteisen työn. Tällä hetkellä asiaa edistää osittain Aula-työkodin kotisivujen päivittäminen, mutta suunnitteilla on myös pitkällä tähtäimellä toimipaikan esitteen tekeminen, jos siihen löytyy määrärahoja.

Työhönvalmennustiimin tulevaisuuden tavoitteet, resurssit ja haasteet

Työhönvalmennustiimin tulevaisuuden tavoitteisiin kuuluu liikkuvuuden lisääminen ryhmien välillä, erityisesti työhönvalmennusryhmästä leipomoon päin. Leipomossa olisi tarkoitus lisätä ryhmäläisten mahdollisuutta päästä työharjoitteluihin talon ulkopuolelle. Ryhmien yhteishenkeä voisi lisätä myös yhteiskoulutuksilla ja olisi suotavaa, että myös leipomon ryhmäläiset pääsisivät osallistumaan mietintämyssytuokioihin ja muihin valmennettaviin keskusteluihin. Tämä vaatisi toiminnan uudelleenmuokkamista: viikoittaisista leivontapäivistä voitaisiin pitää kiinni, mutta aikaa jäisi samanlaisesti myös keskusteluille.

Työhönvalmennustiimin kehittämisen yksi haasteista koskee tulevia henkilökunta-muutoksia, kun yksi ohjaajista siirtyy työhönvalmentajaksi syyskuussa 2009. Työnkierto voi tämän johdosta katketa ainakin väliaikaisesti, kun tiimiin tulee uusi henkilökunnan jäsen. Hänelle tulee suoda riittävä aika perehtyä ensin yhteen ryhmään, ennen kuin voidaan aloittaa kierto kummassakin ryhmässä. Olisi suotavaa, että työnkiertokeilu jatkuisi tästä huolimatta, sillä siinä on päästy hyvään alkuun.

Työhönvalmennustiimin haasteisiin kuuluu myös tuettujen työpaikkojen saatavuus ja asiakaskunnan sopivuus. Aula-työkodilla olisi mahdollisuus lisätä tuetun työn työntekijöiden määrää siten, että se saa asiakkaikseen kehitysvammaisia työntekijöitä, joilla on realistisia mahdollisuuksia työllistyä tuettuun työhön. Tällä hetkellä näyttää, että uudet Aula-työkotiin tulevat kehitysvammaiset työntekijät vaativat yhä enemmän henkilökohtaista ohjausta, mikä voi vaikuttaa toiminnan uudelleenmuokkaamiseen.

Leipomon haasteena on investointien tarve, sillä leipomon kalusto on uusittu 1970-luvulla ja jotkut leipomon koneet, kuten taikinakone on yli 40 vuotta vanha, joten jonkin koneen hajoaminen voi olla ainakin väliaikainen riski toiminnan jatkumiselle.

MOVE-osahankeprojektin jatkumisessa Aula-työkodin johtajan vaihtuminen on ollut yksi suurimmista haasteista, sillä projektista melkein luovuttiin tämän takia. Onneksi MOVE tapaaminen maaliskuussa 2009 antoi uuden sysäyksen käytännön toimien aloittamiselle. Vaikka projekti onkin alkuvaiheessa, katsomme eteenpäin toiveikkaasti odottavaisin mielin.

7. MOVE-LUOTSI –osahanke

Marita Makkonen

Tavoitteet ja kohderyhmä

MOVE-LUOTSI -osahankkeen tavoitteena on lisätä yhteistyötä sekä jakaa osaamista Mikkelin, Mäntyharjun ja Juvan työhönvalmennuskeskus Savosettien kesken. Tarkoituksena on paikallisten työhönvalmennuspalvelujen hyödyntäminen ja kehittäminen palvelemaan paremmin alueen erityisryhmien työhönvalmennusta ja -sijoittumista. Rakentaa toimiva yhteistyöverkosto välityömarkkinoiden työllistymispalveluiden tuottamiseen.

Yksikkökohtaisesti luoda ja kehittää toimivat valmennuspalvelut, joihin toteuttamiseen on tarvittavat resurssit ja tieto-taito. Yksilöllisten työhönvalmennuspalveluiden takaaminen asiakkaille ja työhönsijoittumisen organisointi. Henkilökunnan ammattitaidon lisääminen verkostoyhteistyön ja koulutuksen avulla. Lisäksi tavoitteena on kartoittaa mahdollisuutta perustaa esim. sosiaalinen yritys tai säätiö Vaalialan kuntayhtymän Savosettien työhönvalmennuksen toteutukseen ja käytännöntyöhön.

Kohderymänä Mikkelin, Mäntyharjun ja Juvan seutujen vammaiset, vajaakuntoiset/osatyökykyiset sekä pitkäaikaistyöttömät sekä vaikeasti työllistyvät henkilöt, jotka tarvitsevat erityistä tukea ja valmennusta työllistyäkseen avoimille työmarkkinoille.

Hallinnointi ja vastuut

Osahankkeen pääpaikka oli Työhönvalmennuskeskus Savoset Mikkeli/Luotsi-palvelut. Muut toimipisteet olivat Työhönvalmennuskeskus Savoset Mäntyharjulta ja Työhönvalmennuskeskus Savoset Juva ja lisäksi Savoset Reitti työhönvalmennus, Kunnanmäki 7, 50600 Mikkeli, minkä toiminta on lopetettu 30.6.2009.

Osahankkeen vastuuhenkilöinä toimivat johtaja Teijo Ylönen, Savoset Mikkeli ja Mäntyharju sekä johtaja Irma Suuronen, Savoset Juva. Käytännön toteutuksesta vastasi Mikkelin Savosetin Luotsi-palvelujen työvalmentaja Marita Makkonen.

Käytännön työhönvalmennuksen toteutus

Mikkelin Savosetissä on 60 asiakaspaikkaa ja henkilökuntaa 10, Mäntyharjussa 25, henkilökuntaa 5 ja Juvalla 17, henkilökuntaa 3. Työhönvalmennuskeskuksissa tuotetaan työ- ja työhönvalmennusta, työkokeiluja, työ- ja päivätoimintaa, kuntouttavaa työtoimintaa sekä sosiaalihuoltolain mukaista työtoimintaa. Keskukset toimivat myös työssä oppimispaikkoina sekä ammatillisille että erityiskoulujen oppilaille. Lisäksi Mikkelin Savosetissä on asumisen tukeminen sekä omille että sosiaalitoimen kautta tuleville asiakkaille.

Tavoitteena valmennuksessa on osatyökykyisten asiakkaiden työllistymisen edistäminen. Työhönvalmennuksen kohdistaminen oikea-aikaisesti ja oikeisiin asioihin. Valmennettavan vahvuuksien vahventaminen ja mielekkäiden työtehtävien löytäminen asiakkaan kykyjen ja toiveiden mukaan.

Tuen ja ohjauksen lisäksi työhönvalmennukseen voidaan sisällyttää asiakkaan tarpeen mukaisesti erilaisia työhönvalmennuselementtejä:

- työkyvyn ja taitojen kartoitukset (Savoset)
- työelämän pelisääntöjen kertaus/opetus (Savoset)
- palveluohjaus (Savoset ja avoimet työmarkkinat)
- käytännön työhönvalmennuksen toteutus (Savoset ja avoimet työmarkkinat)
- asiakkaiden ohjaus, tilanne- ja mahdollisuuskartoitus. Henkilökohtaisen tuen ja työllistymisedellytysten realisointi. (Savoset)
- lisä-/täydennyskoulutuksen kartoitus (Savoset ja avoimet työmarkkinat)
- työpaikan etsintä yhdessä asiakkaan kanssa (Savoset ja avoimet työmarkkinat)
- tuen järjestäminen asiakkaalle työpaikan ylläpitämiseksi/säilyttämiseksi (avoimet työmarkkinat)

Konkreettinen ohjaus/tuki työnantajille:

- tarvittavan tuen järjestäminen työnantajalle/työyhteisölle
- työllistämistukien selvitys/käytännön neuvonta asioiden hoidossa
- työhönvalmennuspalvelut
- työllistämispalvelujen tunnetuksi tekeminen

Yhteistyö ja osaamisen jakaminen eri valmennuskeskusten kesken

Osaamisen jakaminen on MOVE-LUOTSI -osahankkeessa käytännön työtaitojen, kokemusten ja hyvien työkäytäntöjen jakamista työyhteisössä ja/tai samaa työtä tekevien yhteistyökumppanien kanssa. Käytännössä henkilöstön asiantuntijuus voidaan jakaa kaikkien tietoon ja/tai kohdentaa työtehtävät osaamisen mukaan. Osahankkeen ajatuksena oli tiedon ja osaamisen jakaminen kaikkien kesken, työyksiköt jalostavat sitten saadun tiedon omien tarpeidensa mukaan. Käytännönläheisessä osaamisen jakamisessa työntekijät toimivat kukin vuorollaan/tilanteen mukaan toistensa opettajina ja oppilaina. Osaamisen jakamisessa edellytyksenä on yhteinen käsitte pohja, työmenetelmät ja tavoitteet sekä yhteisenä tavoitteena halu ratkoa työhön ja jakamiseen liittyviä ongelmia yhdessä. Palvelujen ja käsitteistön yhdenmukaistaminen helpottaa myös jatkossa työskentelyä. Käytännössä nykyään esimerkiksi TE-keskusten tarjoukset tehdään keskitetysti kaikkia toiminta-alueen yksiköitä koskevaksi.

Kaikkien Savosettejä yhdistävänä tekijänä on Vaalijalan kuntayhtymä, mutta käytännössä jokainen on itsenäinen toimintayksikkö. Arjessa kuitenkin teemme työ- ja työhönvalmennuksen osalta samaa työtä ja asiakasryhmät ovat samat. Suurin eroavaisuus on asiakasmäärissä ja työntekijäresursseissa. Osahankkeen myötä arjen työssä hyväksi havaitut työkäytännöt sekä kokemukset on tarkoitus jakaa kaikkien osallistujien tietoisuuteen. Monesti työntekijöillä on erilaiset lähestymistavat ja työkäytännöt joiden kautta voidaan tuoda erilaisia näkökantoja ja/tai kyseenalaistaa työkäytäntöjä. Valmennustyössä jokainen tekee työtä omalla persoonallaan, niin myös työkäytännöt ja ohjaus on persoonallista. Pohjalla kuitenkin kaikilla tulisi olla samat tavoitteet ja teoriapohja.

Paikkakunnalliset kulttuurilliset erot että työllistymismahdollisuudet on muistettava ottaa huomioon työmenetelmiä ja osaamista jaettaessa. Toisessa yksikössä joku menetelmä toimii ja toisessa ei ja joskus on vain tunnustettava, ettei ”tuulimyllyä” vastaan kannata taistella. Kokeilemiseen kannattaa kuitenkin aina kannustaa sillä jopa asenteetkin muuttuvat ja/tai joukkoon ilmestyy joku ennakkoluuloton vailla paikallisia asenteita. Paras meidän markkinoijahan on omat asiakkaamme ja heidän jakamansa tieto meistä. Työvalmentajien tietämys paikkakunnalta pitäisi olla ajan tasalla ja he

valmiita tarttumaan tilaisuuteen. Kokeilun halua, yritteliäisyyttä ja sinnikkyyttä työn toteuttamisessa tarvitaan sijoittaessa erilaisia asiakkaitamme työelämään.

Nykyään jatkuvalla oppimisella on tärkeä merkitys työelämässä. Laadukkaiden ja ajanmukaisten palveluiden tuottamiseen tarvitaan erilaista osaamista ja muutos sekä kehitys ovat lähes jokapäiväistä. Erityisryhmien työllistymisen palvelujen ostajat edellyttävät asiantuntevaa ja useinkin hyvin monista osaamisista koostuvia palvelukokonaisuuksia. Asiakkaiden moniongelmaisuus ja haastavat elämäntilanteet vaativat myös työntekijöiltä monenlaista osaamista. Totuushan on, ettei kukaan voi tehdä kaikkea ja hallita laajoja palvelukokonaisuuksia. Erilaisten valmennusosaajien ja yksilöllisen suunnitelman kautta asiakas saa monipuolisemman ja oikein kohdistetun palvelun. Toisaalta myös henkilökunnan erilaisuus/persoonallisuus tuo oman rikkauden työhön ja työyhteisöön ja sitä oikein hyödynnettyä antaa oman leimansa yksilölliseen palveluun.

Tapaamisissa asioista keskusteltiin, kyseenalaistettiin ja varmaan me kaikki opimme jotain tai ainakin jäimme miettimään asioita. Kannustaminen erilaisiin työtapoihin on tärkeää, sillä jokainen asiakas on yksilö joka vaatii omat toimenpiteensä. Arjen työruutiinien ja kiireen keskellä ei ehkä ole aikaa tai jaksamistakaan pysähtyä miettimään omaa työtä tai työmenetelmien kehittämistä. Vuosia toistuvia työtehtäviä samalla työntekijäjoukolla tehneenä urautuvat helposti. Tuulahdus osaamisen jakamisen merkeissä voi parhaimmillaan lisätä työntekijöiden ammattitaitoa mutta ennen kaikkea myös työssä jaksamista. Työssä jakamiseen auttaa mielekkäät työtehtävät, onnistumisen kokemukset ja toisten työntekijöiden tuki. Monesti on ”ihanaa” huomata, että muutkin pohtivat tai työstävät ratkaisuja samoihin ongelmiin. Parhaana antina osahankkeesta esim. Juvan työyksikkö koki yhteistyön viriämisen Savosettien kesken ja toisaalta yhteisten Helsingissä tapahtuneiden koulutusten myötä tekemänsä huomion, että kaikki me ympäri Suomea pohdiskelemme samoja asioita. Arjen työssä käytännön ongelmat tuntuvat olevan samanlaiset olipa sitten kysymys käytännön työ- ja työhönvalmennuksesta tai työelämään sijoittumisesta.

Koulutus ja palveluohjaus

Harvassa työyhteisössä kaikki pääsevät samaan koulutukseen, joten tiedon jakaminen työyhteisössä on tärkeää. Myös ns. hiljaisen tiedon jakaminen työntekijöiden kesken on tarpeen. Osaamisen jakamistilanteiden kautta henkilökunta ”on saman pöydän ääressä” ja työhön voi löytyä erilaisia näkökulmia. Lisäksi toimiva osaamisen jakaminen toimii työssä jaksamisen edistäjänä sekä lisää yhteen kuuluvuuden tunnetta. Työssä ei tarvitse selvittää eikä olla yksin kun tietää kenen puoleen voi kääntyä ongelmatilanteissa.

Helsingissä MOVE-projektin osahankkeiden yhteydessä olleiden koulutusten sisältöä yritimme jakaa yksiköissämme ja tietenkin myös soveltaa omaan työhömmee. Koulutus-/tapaamispäiviä olisi voinut olla enemmän, mutta toisaalta pitkät välimatkat eivät houkuta lähtemään. Yhden päivän aikana tapahtuvaan koulutukseen pitää vastaavasti sisällyttää paljon asioita ja jotkut tiedot eivät menneet perille yhdeltä istumalta. Videoneuvottelu yhteyttä voisi hyödyntää enemmänkin tapaamisissa. Myös vertaistuki ja kokemusten jakaminen tapaamisissa oli tärkeä.

Palveluohjaus on tätä päivää ja monet asiakasryhmämme hyötyvät sen kautta tulevasta avusta. Kun puhutaan ns. kuntoutuksellisesta työhönvalmennuksesta, palveluohjauksella on siinä suuri merkitys. Lähtötilanne asiakkaalla voi olla lähes nolla, ei asuntoa,

ei koulutusta ja varsinkaan työtä tai asiakkaalla itsellään ei ole realiteettia omista kyvyistään. Työvoimahallinnon kannalta tärkein tavoite on löytää työtä, työharjoittelu- tai koulutuspaikka, mutta miten asiakkaan asiat voivat korjaantua, jos lähdetään liikkeelle keskivälistä. Perusasiat pitää laittaa kuntoon ennen monta muuta asiaa. Haasteena on palveluohjauksen liittämässä työhönvalmennukseen sekä työvoimahallinnon kanta että työntekijöiden ammatillisuuden lisääminen. Työvoimahallinto ei virallisessa kannassaan tunne kuntoutusta osana työhönvalmennusta, vaan mieltää sen ainoastaan kuntouttavaan työtoimintaan tai sosiaalitoimeen kuuluvaksi. Työvoimahallinnon haasteellisten asiakkaiden ja vajaakuntoisten eläkeläisten (ammatinvalinnan kautta tulevien), pitkäaikaistyöttömien ja vajaakuntoisten elämässä se on kuitenkin arkipäivää.

Mikkelissä 26.5.2009 MOVEn järjestämässä koulutuksessa Sauli Suomisen pitämä palveluohjauksen luento täsmensi juuri tätä asiaa. Hyvät esimerkit asiakastapauksista toivat koulutuksen lähelle arkea sekä kansantajuisiksi. Pääsääntöisesti kaikki koulutuksessa olleet tunsivat saavansa siitä vinkkejä ja vahvistusta työhönsä. Palveluohjauksen koulutus/osaamisen jakaminen tapahtuikin osahankkeessa juuri ko. koulutuspäivän kautta. Palveluohjaus on ollut Mikkelin Savonetissä käytössä Luotsi-palvelujen toimesta jo vuosia, mutta Juvalla ja Mäntyharjussa ei ole erillistä työvalmentajaa, joten kaikki tavallaan joutuvat tekemään Luotsi-palvelua oman työnsä sisällä. Palveluohjaus on kuitenkin niin suuri kokonaisuus, että siihen kannattaisi erikoistua jonkun työvalmentajista. Jokainen työyksikkö miettii sitä omalla tahollaan.

Osatyökykyisten työllistymisen edistäminen

Toiminta-alueella on monia työhönvalmennusyksiköitä, yhteistyö eri toimijoiden välillä ei välttämättä ole joustavaa. Pidempää valmennusta (kuntoutuksellinen valmennus) tarvitsevan asiakkaan palvelu-/työllistymisketju pitäisi pystyä luomaan/järjestämään jo valmennuksen alkuvaiheessa suunnitelmallisesti avoimia työmarkkinoita kohti tähtääväksi. Erilaisten ja eritasoista valmennusta järjestävien valmennuspaikkojen yhteistyö valmennusketjussa pitäisi turvata ja luoda joustava järjestelmä avoimille työmarkkinoille siirtymiseen.

Osatyökykyiset/vajaakuntoiset asiakkaat tarvitsevat monesti tukea ja ohjausta sijoittukseen tai palatakseen työelämään. Monien asiakkaiden kohdalla työtaitojen kartoitus ja todellisten työelämäresurssien tunnistaminen on alku työelämään sijoittumiseen. ”Ei mopolla mahdottomia” -sanonta on kohdallaan kun kartoitetaan asiakkaan taitoja, voimavaroja ja osaamista. Asiakkaalle mielekkäiden ja oikein mitoitettujen työtehtävien ja työllistymistä harkitsevien työnantajien kohtaaminen vaatii niin onnea kuin pitkäjänteitä työtäkin.

Työ-/työhönvalmentajalla pitää olla tietoa oman alueensa työhönvalmennuspalveluista, työmarkkinoista, työnantajista sekä yritys-elämästä. Tarvitaan rohkeutta lähteä tarjoamaan omia palveluja. Hyvät taidot ohjauksesta ja nopea uudenoppimiskyky sekä asioiden yhteen sovittamisen taito ovat ehdoton edellytys toiminnan onnistumiseen. Lisäksi valmentaja tarvitsee myös tervettä riskinottoa, ennakkoluulottomuutta ja rippauksen lievää uhkarohkeutta.

Tietoa ja osaamista jaettaessa lähinnä kokemusten vaihto, eri paikkakuntien toimintatavat ja uskalluksen lisääminen oli tärkeimmässä rooleissa. Yksiköiden resursointimahdollisuudet palvelujen tuottamiseen ovat myös erilaiset. Toisessa yksiköissä jokaisella

työvalmentajalla on oma työosasto huolehdittavanaan ja arjen rutiineista irrottautuminen on vaikeaa. Toisaalta nykyisen palvelutarpeen tyydyttämiseen tarvitaan jalkautuvaa työhönvalmennusta. Pelkästään valmennuskeskuksessa tapahtuva valmennus ei riitä, vaan asiakas tarvitsee tukea myös avoimilla työmarkkinoilla selviämiseen. Työn erilainen rytmitys ja irtautuminen talosta on toisille työvalmentajille haasteellista.

Mietteitä MOVE-LUOTSI -osahankkeesta

Suuria muutoksia osahankkeen aikana ei tapahtunut, mutta yhteistyö virittyi eri yksiköiden kesken. Tärkeänä yksityiskohtana myös se, että eri yksiköiden henkilökunta oppii tuntemaan toisiaan ja sitä myötä rohkaistuu kysymään toisiltaan asioita. Tutussa piirissä saa olla ”tyhmä”, tehdä tyhmiä kysymyksiä ja olla oma itsensä. Suomalaisessa kulttuurissahan itsenäinen pärjääminen on tärkeää, naapuriapua ei tarvita. Toisaalta nykypäivän haasteet suorastaan pakottavat tekemään yhteistyötä ja toisaalta järkevästi ajateltuna ”miksi jokaisen pitää keksiä sama asia uudelleen”, kun voi kysyä toiselta asiasta. Tieto ei monestikaan ole valmiina pakettina, vaan sitä pitää muokata omaan työyksikköön ja -ympäristöön sopivaksi. Soveltaminen kuitenkin vie yleensä aikaa vähemmän kuin kokonaan uuden kehittäminen.

Jatkossakin toivomme yhteistyön jatkuvan ja jopa laajenevan. Palveluiden lanseeraaminen yksiköstä toiseen on tullut jäädäkseen. Rohkeutta ja uskallusta asioiden toteuttamiseen tarvitaan lisää. Sanonta ”mitä isot edellä sitä pienet perässä” on paikallaan, mutta toisaalta me isomman yksikön työvalmentajat voimme oppia pieniltä paljon. Tieto-aidon jakaminen on molemmin puoleista.

Yhtenä tavoitteena oli myös yritysmuodon miettiminen, mutta se jäi taka-alalle. Syynä ajan puute ja hallinnollisen puolen vähäinen tarttuminen asiaan. Isoja kokonaisuuksia mietittäessä on tärkeää sitouttaa kaikki osapuolet mukaan toimintaan.

Kehittämistyötä tehdään yleensä työhönvalmennuskeskuksissa jatkuvasti osana jokapäiväistä toimintaa. Ehkä isommilla yksiköillä on resursseja siihen enemmän, mutta toisaalta olemme yrittäneet pitää pienemmät yksiköt ajan tasalla ja kehitystyössä mukana. Projektit ja hankkeet ovat tuoneet ehkä enemmänkin jonkun yksittäisen työ-/asiakaskokonaisuuden esille, mutta myös perustehtäviämme on kehitettävä pysyäksemme mukana tämän päivän vaatimuksissa. Tänä päivänä ei ole varaa ”laittaa kaikkia munia samaan koppaan”, vaan on kehitettävä ja muutettava toimintaa kysynnän mukaan.

8. MOVE- projektiin kuuluvan asiantuntijaryhmän arviointi

Jukka-Pekka Micklin

MOVE - Monipalvelukeskukset välityömarkkinoiden läpivirtaavuuden tueksi –projektin kehittämishankkeessa tavoitteena on ollut nykyisten erityistyöllistämisyksiköiden monimuotoistaminen sekä alueellisen yhteistoiminnan kehittäminen. Projektin tavoitteena on lisäksi ollut luoda pysyviä rakenteita sekä toimintoja, joiden tuloksena syntyi kattava työllistymisen monipalvelukeskusten verkosto.

MOVE-projekti on liikuttanut minua täällä Rovaniemellä ja minulla on ollut mahdollisuus seurata sekä osallistua projektiin kahden eri kosketuspinnan kautta. Tulen tämän arviointiartikkelin kautta arvioimaan projektia asiantuntijaryhmän näkökulmasta sekä MOVEn osahankkeen kautta tarkastelemaan työ- avotyötoiminnan kenttätöyön näkökulmasta heränneistä ajatuksista. Arvioin myös projektia muutos- ja oppimisymppäristön kautta.

Artikkelin kautta pohditaan, onko projektin asiantuntijaryhmän toiminnalla ollut vaikutusta projektin lopputuloksiin sekä pystyikö asiantuntijaryhmä antamaan asiantuntija näkökulmaa projektin tavoitteisiin ja sisältöön. Tarkoituksena ei ole antaa yksittäistä tuomiota, vaan asiantuntijaryhmän jäsenen näkökulmasta pohtia, miten asiat tehtiin ja mitä ehkä olisi voinut tehdä toisin. Onko sillä sitten ollut vaikutusta projektiin lopputuloksiin jää lukijan pohdittavaksi.

Asiantuntijaryhmässä toimiminen

Asiantuntijuuden tilanteet liittyvät jokapäiväisen elämän ongelmanratkaisuihin tavalla tai toisella, jossa toisen ihmisen erilainen näkökulma ja osaaminen täydentää omaa osaamistamme. Asiantuntijuus kehittyy todennäköisimmin parhaiten eritasoisten asiantuntijoiden muodostamassa yhteisössä, joissa on mukana aloittelijoita sekä asiantuntijoita. (Hakkarainen 1999, 190.) MOVE-projektin asiantuntijaryhmä muodosti moniammatillisen ryhmän, jossa jokainen toimi asiantuntijana työtaustansa kautta. Lisäksi asiantuntijaryhmämme vahvuutena oli useamman ryhmän jäsenen projektiosaaminen, mutta oliko tämä riittävän kattava. Olisiko esimerkiksi asiakasnäkökulmaa saatu enemmän esille, mikäli mukana olisi ollut projektin kohderyhmään kuuluvia asiakkaita? Myös työnantajan näkökulmat olisivat olleet arvokkaita asiantuntijaryhmän toiminnassa.

Projekti aikana asiantuntijaryhmä kokoontui VATES-säätiöllä kuusi kertaa. Käytännössä ennen varsinaista asiantuntijaryhmän kokousta projektin vetäjät lähettivät etätehtäviä, jotka käsiteltiin yhtenä osana asiantuntijaryhmän kokouksissa. Lisäksi kokouksissa esiteltiin projektin tuotokset sekä jatkosuunnitelmat ja aikataulut. Asiantuntijaryhmä arvioi vapaan keskustelun kautta projektin tuotoksia ja suunnitelmia, jotka kirjattiin ylös. Asiantuntijaryhmän kokouksissa syntyneet tuotokset lähetettiin aina kokouksien jälkeen ryhmän jäsenille sähköpostilla. Asiantuntijaryhmän yhdeksi rooliksi muodostui projektin ns. peilinä oleminen, jossa projektin vetäjät pystyivät testaamaan omia ajatuksia ja suunnitelmia ennen projektin toteutusta.

Asiantuntijaryhmän toiminta suhteessa projektin suoranaisiin tuloksiin on kuitenkin vähäistä. Asiantuntijaryhmän kokouksissa oli vaihteleva määrä asiantuntijoita paikalla, jolla saattoi olla vaikutusta asiantuntijaryhmän tuloksiin. Osittaisena syynä on todennäköisesti asiantuntijaryhmän jäsenten perustyön kautta tuomat työkiireet, jolloin ajankäyttö oli rajallista. Haittasiko asiantuntijoiden poissaolot asiantuntijaryhmälle asetettuja vaatimuksia jää projektin vetäjille arvioitavaksi. Jatkossa kannattaa vastaavien asiantuntijaryhmien osalta miettiä, ovatko kokoukset paikan päällä vai voidaanko kokouksissa hyödyntää nykYTEKNIikkaa videoneuvotteluiden avulla. Näin kokouksiin käytetty aika lyhenee matkustusajalla. Myös mietittäväksi jää, miten sähköpostin käyttömahdollisuuksia ryhmän toiminnassa voitaisiin käyttää entistä tehokkaammin.

Asiantuntijaryhmän jäsenten projektiosaaminen katsotaan projektin kannalta onnistuneeksi. Projektin vetäjät saivat projektiin uusia näkökulmia sekä toimintamalleja, joista yksi on esimerkiksi tämän artikkelikirjoittamisen kautta toteutettu osittainen arviointimalli.

Miten projekti on toiminut muutos- ja oppimisympäristönä

Projektin toimintaa tarkasteltaessa muutos- ja oppimisympäristönäkökulman kautta voidaan kirjallinen tuotanto sekä koulutukset mieltää ulkoiseksi oppimisympäristöksi. Ulkoinen muutos- ja oppimisympäristö toimii palveluntuottajien sisäisen muutos- ja oppimisympäristön tukena. Voidaankin todeta, että ulkoinen muutos- ja oppimisympäristö ei yksinomaan riitä muutokseen. Muutokseen vaaditaan yksilöiden sisäisen oppimisympäristön valmius ja motivaatio muuttua. Oppia, muuttua ja muuttaa omia toimintatapoja ulkoisen oppimisympäristön kautta.

Oppimisympäristöllä ymmärretään sisäistä tai ulkoista ympäristöä, kasvatuksellista ilmapiiriä, joka antaa mahdollisuuden luoda 'uutta' tietoa (Ojanen S, 2000, 149). Uuden tiedon luomisen lisäksi oppimisympäristö luo oppijalle mahdollisuuden soveltaa tietoa sekä yhdistää sitä aikaisempaan oppimiseen reflektoinnin kautta. Mielestäni oppimisympäristökäsite sisältää kaiken sen ympäristön, jossa kaikki oppiminen tapahtuu oppijan ulkoisten havaintojen ja oman kokemuksen kautta.

Oppimisympäristöt ovat kokonaisvaltaisia toimintaympäristöjä, jotka muodostuvat monista eri tekijöistä, kuten ympäristöstä, oppijoista, opettajista, erilaisista oppimisenäkemyksistä, erilaisista toimintamuodoista, oppimislähteistä, välineistä ja tavoista käyttää näitä (esim. teknologia ja mediat). Oppimisympäristö on siis muutakin kuin fyysinen tila, jossa opiskelu tapahtuu. Todellisuudessa oppimiseen liittyy hyvin paljon muitakin kontekstuaalisia asioita, kuten esim. tunteisiin, asenteisiin ja oppimisympäristöön liittyviä tekijöitä. (Verkkotutor 2004)

Työyhteisön jäsenten ulkopuoliseksi oppimis- ja muutosympäristöksi voidaan mainita projektin aikana julkaistu ”Marginaalin marginaalissa - Vammaiset ja osatyökykyiset henkilöt työllistymispalveluiden käyttäjinä” -kirja. Kirjassaan Anne-Mari Ollikainen tarkastelee kriittisesti tämän hetkisiä työllistymispalveluita suhteessa palvelunkäyttäjien/asiakkaisiin. Kirja on herättänyt työllistymispalveluissa keskustelua ja oman toiminnan tarkastelua palveluiden sisällöstä ja vaikutuksesta. Mitä olemme ja miksi olemme olemassa? Kuka on meidän asiakas? Onko hän tuotteen tilaaja vai työntekijä/kuntoutuja/asiakas?

Lisäksi oppimis- ja muutosympäristönä toimi työllistymis- ja kehittämistilaisuudet, joiden kautta projekti sai koottua välityömarkkinoihin tuottajatahot yhteisten keskuste-

luiden ääreen. Tilaisuuksissa mietittiin vammaisten ja osatyökykyisten työllistymistä tukevia palveluita ja palveluiden kehittämistä. Olisin peräänkuuluttanut kuitenkin työnantaja näkökulmaa kyseisissä tilaisuuksissa, joka luo ja laajentaa yhteistä näkömää työllistymispalveluiden tuottajien sekä työnantajien kesken.

MOVE-projektin lopullinen muutosvaikuttavuus on näkynyt yleisenä keskusteluna tämän hetkisestä vammaisten ja osatyökykyisten mahdollisuudesta siirtyä kohti työelämää, jonka kautta työ- ja avotyötoiminta on kenttätasolla tarkastellut omaa toimintaa ja sen toiminnan vaikuttavuutta asiakaslähtöisyyteen. Projektin lopullisen toiminnan vaikuttavuus on tapahtunut asenteiden ja työllistymispalveluiden yhteistyöverkoston tiivistymisen kautta.

Asiakaslähtöisyys ja työtoiminta

Asiakaslähtöistä toimintaa ja työkuntoutuksen ideaalimaailman kautta voidaan nykyisiä työtoiminta muotoja tarkastella kriittisesti. Työosastojen toiminnassa voi olla työtoimintamuotoja, jotka eivät vastaa työelämän vaatimuksia. Lisäksi on olemassa työtoimintamuotoja, jossa tuotannollisuus voi muodostua esteeksi kuntoutujan etenemiseen kohti työelämää. Ideaalitalanne on, että tehtävät tuotteet ovat kuntoutumisen kautta syntyvää ns. sivutuotetta eivätkä itsetarkoitusta. Haasteena tulevaisuudessa on, miten jatkossa säilytämme laadukkaat ja monipuoliset työtoimintamuodot siten, että se ei ole esteenä kuntoutujien etenemiseen kohti työelämää. Tuotannollisuus nähdään monesti kuntoutuksen peikkona. Kuitenkin on hyvä muistaa, että tuotannolliset työt ovat yksi työväline työhön kuntoutumisessa. Ns. oikeiden töiden kautta työhön kuntoutujien itsetunto nousee työtaitojen myötä.

Samalla herää useita kysymyksiä. Pitäisikö nykyiset osastomaiset työ- ja toimintakeskukset lopettaa, jolloin vammaisten ja osatyökykyisten työhön kuntoutuminen tapahtuisi normaalityöpaikoilla? Mitä etua se toisi nykyiseen toimintaan verrattuna ja olisiko toiminta ylipäättään mahdollista toteuttaa kaikkien asiakkuuksien kohdalla? Voisiko esimerkiksi työosasto työskennellä tulevaisuudessa yrityksen sisällä esim. alihankintatiiminä? Alihankintatiimin kautta vammaisen tai osatyökykyisen henkilön siirtyminen työsuhteeseen voisi olla helpompaa. Mitä hyötyä siitä olisi nykyiseen järjestelmään verrattuna?

Vammaisten ja osatyökykyisten työllistämisen kautta herää myös kysymyksiä nykyisen avotyötoiminnan toteuttamisesta tulevaisuudessa. Onko avotyötoiminta yhtenä portaana työelämään vai onko se esteenä vammaisen ja osatyökykyisen työllistymiselle? Mikäli avotyötoiminta lakkautettaisiin, niin miten kävisi niille avotyötoiminnan asiakkaille, jotka eivät työllisty työsuhteeseen? Olisiko avotyötoiminnan lakkauttamisen jälkeen palkkatyösuhte ainoana avotyötoiminnan korvaavana vaihtoehtona? Toisaalta avotyötoiminta on ollut käytännössä hyvä vaihtoehto mielenterveyskuntoutujien kuntoutumisessa, koska työajan ja työpäivien pituutta on voitu muuttaa tarvittaessa työ- ja toimintakyvyn mukaisesti.

Haasteita ja kysymyksiä tulevaisuuteen

Tulevaisuudessa maailman muuttuessa myös tarpeet työ- toimintamuotojen muuttamiseen kasvavat siten, että ne palvelevat asiakkaita kohti työelämää. Työ- ja toimintamuotojen lisäksi on yleisesti mietittävä eri yhteistyöverkostojen välillä esimerkiksi:

- Miten eläkkeellä olevien vammaisten- ja osatyökykyisten palveluohjaus hoidetaan, että se tukee palkkatyöhön pääsyä?
- Mikä tulee olemaan työvoimahallinnon, työvoiman palvelukeskusten ja kunnan rooli?
- Miten tilaaja/tuottajamallissa työhön valmennus tuotteena saadaan kuntasektorilla markkinoitua siten, että tilaaja on valmis tilaamaan työhön valmennusta?
- Mitkä ovat työsuhdannenäkymät tulevaisuudessa?
- Työnantajanäkökulmasta mikä markkina-arvo vammaisten tai vajaakuntoisten työllistämisestä on työnantajalle. Onko se työtehtävien mukainen työpanos, rahallinen tuki, mainosarvo tai muu?

On kuitenkin selvää, että tulevaisuudessa yhä kasvava joukko vammaisia ja osatyökykyisiä henkilöitä haluavat olla tasavertaisesti mukana työelämässä. Projektin myötä on aloitettu oman toiminnan tarkastelu sekä keskustelu siitä, kuinka jatkossa voimme toteuttaa em. kohderyhmille palvelut valtakunnallisesti laadukkaalla tavalla asuinpaikkakunnasta riippumatta, joka luo pohjaa vastata tulevaisuuden haasteisiin. Projektin kesto suhteessa projektille asetettuihin tavoitteisiin nähden vaatii jatkoa, jotta valtakunnallisen mallin juurruttaminen tulisi mahdolliseksi.

Lähteet: Hakkarainen, Kai; Lonka, Kirsti & Lipponen, Lasse (1999). Tutkiva oppiminen. Älykkään toiminnan rajat ja niiden ylittäminen. WSOY. Porvoo.

Ojanen, S 2000. Ohjauksesta oivallukseen. Ohjausteorian kehittelyä. Palmenia kustannus.

Verkkotutor. Tampereen yliopisto. Tulostettu 7.6.2009
<http://www.uta.fi/tyt/verkkotutor/oppimin.htm>

9. Väilyömarkkinoiden segmentointi asiakasohjauksen tueksi

Riitta Harmanen

Suomalaisessa hyvinvointiyhteiskunnassa on tapahtunut merkittäviä muutoksia viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana. 1990-luvun alussa syvä lama ja vuosikymmenen lopun nousuvuodet, ovat vaikuttaneet sekä yhteiskunnan rakenteisiin että kansalaisten elämään. Laman vakavuutta kuvaa hyvin se, että vaikka työttömyyden aleneminen talven 1993–1994 huipusta on pisin yhtäjaksoinen työttömyyden laskukausi Suomen taloushistoriassa, työttömyys on edelleen korkeampaa kuin sodan jälkeisellä kaudella ennen lamaa. Toisaalta 90-luvun lamaa edeltävässä Suomessa ei ollut pitkäaikaistyöttömyyttä, ei ainakaan sosiaalisesti ongelmaksi saakka. Laman jälkeen meillä on ollut pitkäaikaistyöttömien ja muiden vaikeasti työllistyvien kuten vajaakuntoisten, mielenterveys- ja päihdeongelmaisten, ikääntyvien, huonosti koulutettujen ja maahanmuuttajien ongelma. Ongelman ratkaisuksi on viritelty monitahoinen inkluusio- ja aktivointipolitiikka, jonka yhtenä keinona ovat määräaikaist tukityöt, väilyömarkkinat ja työnteko vastikkeeksi harjoittelun ja kuntoutuksen nimellä. (Julkunen, 2008, 111).

Vaikka avoimien työpaikkojen määrä suhteessa työttömiin työnhakijoihin tulee todennäköisesti kasvamaan, työttömien työllistyminen ei ole ongelmaton tehtävä. Valtaosa työttömistä työllistyy välittömästi ja ilman ongelmia. Kuitenkin osa heistä vaatii eriasteista tukea työn etsinnässä ja työmarkkinavalmiuksiansa parantamisessa. (Heinonen & Hämäläinen & Räisänen & Sihto & Tuomaala 2004, 67–68). Työmarkkinakansalaisen kvalifikaatiovaatimukset ovat kovin vaativat ja ihmiset, joiden koulutustausta on heikko, ovat näiden vaatimusten ulkopuolella. (Pohjola & Saari & Viinamäki 1999, 21.) Työ on Suomessa yhä ihmisen arvoa keskeisesti kuvaava kriteeri. Maassamme olevilta työttömiltä ja varsinkin pitkäaikaistyöttömiltä puuttuu työkeskeisessä yhteiskunnassa vallitsevien arvostusten mukainen työmarkkinakansalaisuus. Koulutuksellisesti ja työmarkkinallisesti huono-osaiset henkilöt ajautuvat helposti ”pitkäaikaistyöttömyyden noidankehään”, jolloin he jäävät varsin usein myös hyvinvointipalvelujärjestelmän ulkopuolelle, koska he eivät ole oikeutettuja palkkatyössäkäyntiin sidottuihin hyvinvointipalveluihin. (Pohjola & Saari & Viinamäki, 1999,14.)

Tarkastelen artikkelissani vaikeasti työllistyville asiakkaille tarkoitettujen työvoimapalvelujen vaikuttavuuden haasteellisuutta ja työllisyydenhoidon aktiivipolitiikan puitteissa kehiteltyjä rakenteellisia keinoja. Näiden lisäksi esittelen Suunto-projektissa kehitetyn väilyömarkkina-asiakkaille tarkoitettun segmentoinnin rakentumista. Segmentoinnin tavoitteena on ollut kehittää aktiivista sosiaali- ja työvoimapolitiikkaa toteutettavien työntekijöiden avuksi työväline, joka auttaa hahmottamaan paremmin asiakkaiden ensisijaista palveluntarvetta. Suunto-projekti on Lapin väilyömarkkinoiden kehittämishanke, jonka yhtenä tarkoituksena on työvoimapalveluiden tuotekehitystyö ja sen avulla avoimille työmarkkinoille johtavia työllistymisprosessin rakentuminen. Projektissa lähdettiin miettimään, miten palvelut kohdentuisivat osuvammin asiakkaiden tarpeisiin ja miten työvoiman palvelukeskuksissa työnjakoa selkeytettäisiin paremmin. Tähän haasteeseen lähdettiin rakentamaan lähinnä asiakasohjaukseen tarkoitettua asiakassegmentointia. Työvoiman palvelukeskuksissa toimii sekä kuntien sosiaalitoimen että työhallinnon virkailijoita, joiden tehtävänä on tuoda oman organisaation osaamista ja palvelua. Kuitenkin asiakkaille kohdennetut organisaatioiden tuottamat palvelut eivät välttämättä kohdennu asiakkaan sen hetkiseen tarpeeseen, eikä

asiakkaiden työhön kuntoutumisen prosessit johda avoimille työmarkkinoilla vaadittavaan työmarkkinavalmiuteen.

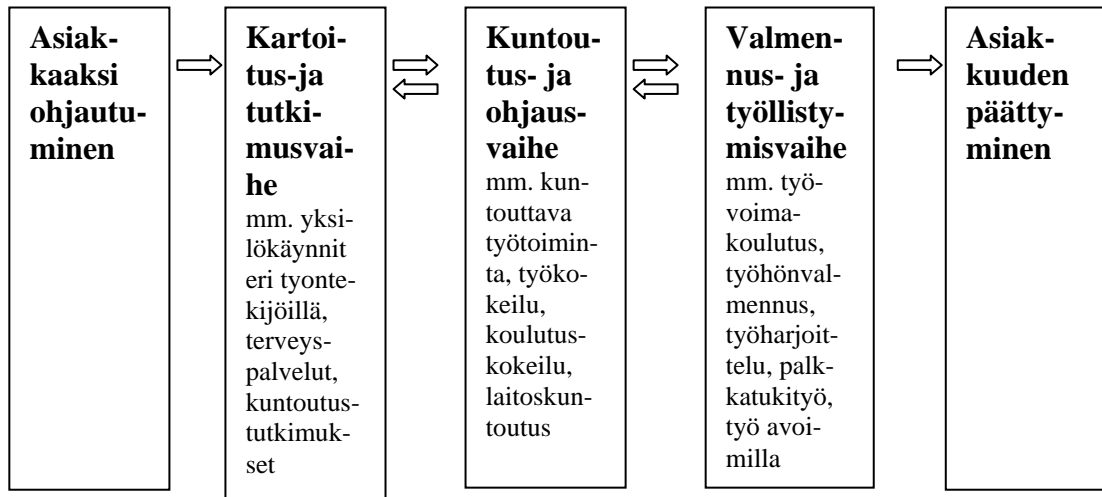
MOVE-projekti julkaisi teoksen Marginaalin marginaalissa, jossa Anne-Mari Ollikainen kritisoi sitä, miten työllistymistä tukevat toimenpiteet seuraavat toisiaan, mutta siirryttäessä avoimille työmarkkinoille palveluista muodostuva ketju katkeaa ja asiakas putoaa välitilaan odottamaan uudelleen pitkäaikaistyöttömyyden syntyä. Pitkästi vaikeasti työllistyvien ihmisten työkuntoa on hoidettu erillisinä työvoimapalveluiden toimenpiteinä, joiden tarkoituksena ja tavoitteena on ollut työttömyyden katkaiseminen ja aktivointiasteen nostaminen. Ollikainen (2008, 44) katsoo, että huomattava osa aktivointipolitiikkaa on marginaalipositioden rakentamista ja työllistämispalveluja polutettaessa, palvelut eivät muodosta avoimille työmarkkinoille työllistämiseen johettavaa jatkumoa.

TYP:t aktiivisen sosiaali- ja työvoimapolitiikan toteuttajina

Työpoliittista keskustelua on hallinnut jo vuosien ajan uhkaava työvoimapula ja ratkaisua on haettu niin aktiivisesta työvoimapolitiikasta kuin aktiivisesta sosiaalipolitiikasta tai niistä yhdessä. Kuitenkaan rakennetyöttömyys ei ole lähtenyt purkautumaan, vaikka monenlaista keinoa ja konseptia on yritetty. Työvoiman palvelukeskuksilla on vahva kytkös sekä aktiiviseen työvoimapolitiikan että aktiiviseen sosiaalipolitiikan kehitykseen. TYP:t ovat vuoden 2004 vuoden alusta lähtien olleet pysyviä pitkäaikaistyöttömiä asiakkaita palvelevia yhteispalveluyksiköitä.

Työvoiman palvelukeskuksilla ajateltiin olevan vastaus rakenteellisen työttömyyden vähentämisen kysymykseen. TYP:t ovat palvelurakenne, jossa pyritään käsittelemään pitkäaikaistyöttömän tilannetta yksilöllisesti ja prosessinomaisesti. Tehtävänä on toimia uudenlaisen palvelukonseptin kehityksessä: käyttää monipuolista erityisasiantuntemusta ja koordinoida sitä asiakaskeskeisesti uudella tavalla. (Karjalainen & ym. 2008, 32.) Työvoiman palvelukeskusten yleiset asiakaskriteerit liittyvät vaikeasti työllistyvyyteen, työmarkkina- ja toimeentulotukiasiakkuuteen sekä monitahoiseen palvelujen tarpeeseen työllistymisen tueksi. (Valtakari ym. 2008, 90; Karjalainen ym. 2008)

TYP-palvelun kohdentuminen ja oikeiden asiakasryhmien löytyminen on ollut yhteispalvelun haaste alusta alkaen (Arnkil ym. 2004). Vaikka valtakunnalliset asiakaskriteerit on määritelty, ne ovat määritelty hyvin väljiksi. Asiakaskriteerit ja asiakkaiden valikoituminen vaikuttavat myös asiakasprosessien kestoon. Asiakasprosessien sujuvuuden ja yksilöllisen palvelujen kannalta suuret asiakaspaineet ja toisaalta ”läpivirtaavuuden” heikkous ovat nousseet työvoiman palvelukeskusten ongelmiksi. (Valtakari ym. 2008, 91). Karjalaisen ja Saikun (2008) Työvoiman palvelukeskusten arviointitutkimuksessa TYP:n palveluprosessit olivat perusrakenteeltaan hyvin samanlaisia kaikissa TYP:issa. Omissa prosessikaavioissaan työvoiman palvelukeskukset esittivät sen joko etenevänä janana tai portaittaisena nousuna kohti työmarkkinoita tai muuta pitempikestoista ratkaisua.



Kuvio 1. TYP:n palveluprosessi (Karjalainen & Saikku 2008, 245.)

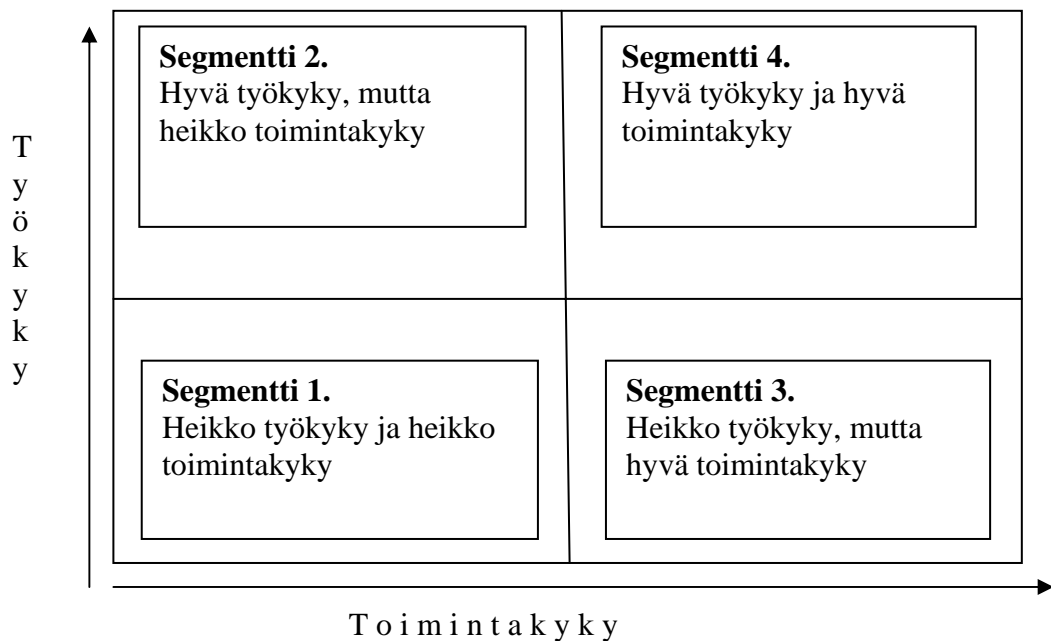
Työvoiman palvelukeskusten palveluprosessien haasteena on ollut erityisesti toimenpiteiden oikea-aikaisuus. Oikea-aikaisuuden kysymys kytkeytyy jo TYP-palvelun aloittamiseen ja asiakkaiden oikeaan valikoitumiseen; missä tilanteessa asiakkaat ohjataan palveluun? Oikea-aikaisuus onkin suuri haaste TYP-palveluissa (Karjalainen & Saikku 2008, 256). Valtakari ym. (2008, 178) tekemässä tutkimuksessa tulokset osoittavat, että työvoiman palvelukeskusten asiakastyö kohdentuu vaikeimmin työllistyviin ja räätälöityihin asiakasprosesseihin. Asiakkuuksien hallinta ja asiakasprofilointi palvelutarpeiden näkökulmasta sekä niihin liittyvä palveluiden eriyttäminen kuntoutumista, aktivointia ja työllistymistä tukevien prosessien tehostamiseksi on nousemassa kynnyskysymykseksi työvoiman palvelukeskusten toiminnan vaikuttavuuden näkökulmasta.

Asko Suikkasen (2008) välityömarkkinoiden selvitystyön mukaan työvoimapolitiikkaa ja varsinkin rakenteellisen työttömyyden ratkaisemisen ajattelua leimaa edelleen ongelma-keino -syndrooma, jossa kuhunkin ongelmaan kehitetään oma keino ilman ilmiön tai yksilön tilanteita koskevaa kokonaisajattelua. Tämä tarkoittaa sitä, että työvoimapolitiittisiin toimenpiteisiin valikoituminen on epätarkoituksenmukaista avoimille työmarkkinoille työllistymisen ja toisaalta yksilön pitempiaikaisen työllistymisen näkökulmasta. Suikkasen mukaan työllistämispalvelujen tarjoajien asiantuntijuus avoimille työmarkkinoille työllistämisen tukemissa on puutteellista. Nykyisessä työvoimapolitiikassa lähdetään tietyn palvelun (ei edes rationaalisen palvelukokonaisuuden, jonka lainsäädäntö mahdollistaa) soveltamisesta yksilön ongelmatilanteeseen eikä asiantuntevasta avoimille työmarkkinoille tukemisen ajattelumallista ja siitä johdetuista yksittäisistä ratkaisuista. Vaikeasti työllistyvien tukemisen käytännöissä ja laajemmin yksilön interventionistisen aktiivisuuden toimissa vähimmälle on jäänyt motiivoinnin merkityksen ymmärtäminen (Kotiranta 2008 105 - 113). Elämänhallintakysymykset ovat periaatteessa esillä kuntoutuksessa ja sosiaalityössä, mutta työvoimapolitiikassa on keskitetty pätevyysongelmiin koulutuskysymyksiä ja työllistettävyyden rajoituksiin työmarkkinaongelmana (Suikkanen 2008).

Asiakasohjauksen tueksi välityömarkkina-asiakkaiden segmentointi

Työvoiman palvelukeskusten haasteena on rakentaa sellainen toimintamalli, joka vastaa yhteiskunnan heille asettamiin tavoitteisiin. Rakenteellisen työttömyyden alentamisen kannalta haasteeksi on muodostunut se, että TYP-toiminnan piirissä olevien asiakkaiden määrät ovat varsin vähäisiä suhteessa vaikeasti työllistyvien kokonaismäärään (Valtakari ym. 2008, 177). Välityömarkkina-asiakkaiden tarpeet ja odotukset ovat erilaiset. TYP-toiminnassa voidaan nykyisillä resursseilla saavuttaa panos-tuotosuhteellaan tehokkaimpia tuloksia fokuoitoimalla entistä yksilöllisempään toimintatapaan asiakastyössä. Tämä edellyttää kuitenkin nykyistä vahvempaa asiakassegmentointia (Valtakari ym. 2008, 178). Segmentoinnin perusidea on jakaa asiakaskunta pienempiin, tarpeiltaan yhtenäisiin ryhmiin ja suunnitella ja tarjota palvelut erilaistettuna kullekin segmentille (Ylikoski 1999, 46; Cristopher 1998). Segmentointi on kohde-ryhmien määrittämistä, jolla tähdätään palveluiden parempi osumatarkkuus. Lähtökohtana segmentoinnille on asiakkaiden erilaisuus. Segmentoinnissa käytetään hyväksi asiakkaiden eroavaisuuksia, joiden kautta organisaatio voi kehittää tuotteita, palveluja ja asiakkuusprosesseja. Laadukas palvelu vaatii laadukkaan prosessin. (Lumijärvi & Jylhäsaari 2000, 74) Ryhmittelyn avulla voidaan asiakkaille tarjota myös erilaista palvelutasoa, jolla on suuri merkitys katsottaessa jokaista asiakasta yksilönä (Kotler 2003).

Suunto-projektissa asiakassegmentoinnin tasot määriteltiin vaiheittain yhteistyössä kehittämistyöryhmän kanssa. Segmentin lohkomisperusteet rakennettiin nelikenttäanalyysin mukaan ja akseleiksi määriteltiin työ- ja toimintakyky, joiden arviointialueet määriteltiin yhdessä Invalidiliiton Lapin kuntoutuskeskuksen kanssa (liite1). Tavoitteet ja tehtävät rakennettiin yhteistyössä Asko Suikkasen kanssa työllistettävyyden askeittavan mallin perusteella. (Suikkanen 2008, 48). Välityömarkkinoiden asiakassegmentti koostuu kahdesta ulottuvuudesta, jotka ovat työ- ja toimintakyky. Kuviossa 2 on kuvattu välityömarkkinoiden asiakassegmenttien lohkomisperusteet.



Kuvio 2. Välityömarkkina-asiakkaiden segmentointi työ- ja toimintakyvyn perusteella.

Työelämässä selviytymiseen edellytetään entistä moninaisempien pätevyysalueiden hallintaa. Työhallinnon viranomaiset viestittävät, että toiminta-alueita on entistä vai-

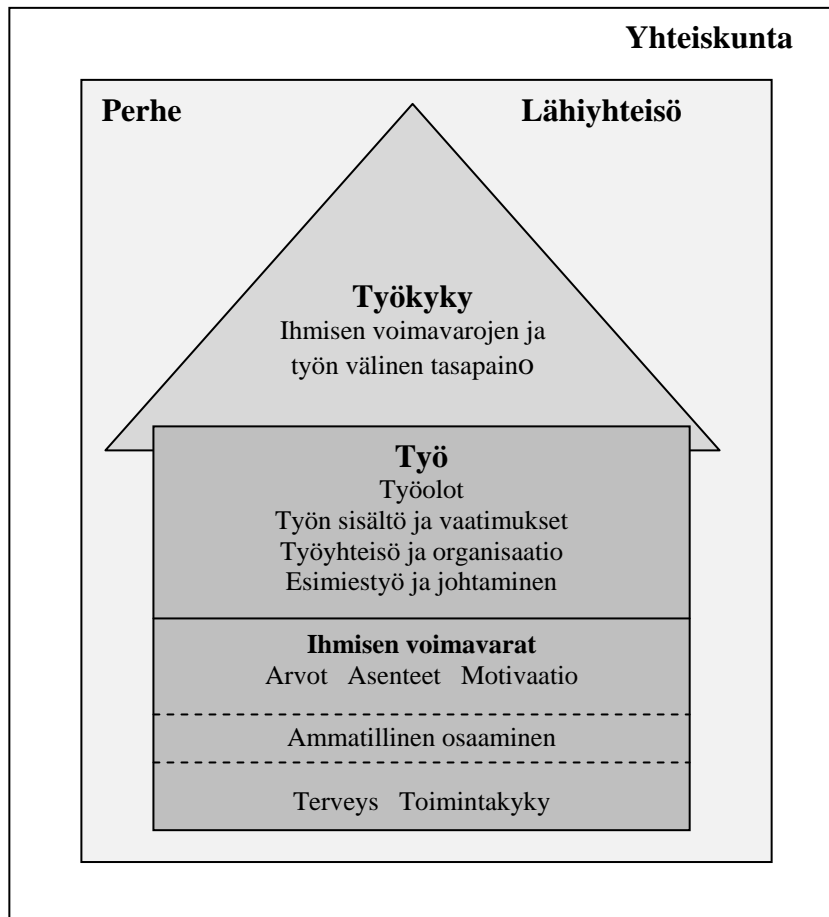
keampaa jäsentää ja hallita. Työelämässä tarvitaan monipuolista sosiokulttuurisia valmiuksia yhteistyöhön ja psykososiaalisen toimintakompetenssin merkitys kasvaa. Myös terveyteen ja toimintakykyyn liittyvät yksilölliset tekijät ovat tulleet yhä keskeisemmiksi. Työntekijöiden fyysisen ja psykososiaalisen suoriutumisen tasosta on muodostunut yksi työmarkkinoiden kvalifikaatio- ja erottelutekijä. Tämä näkyy vajaakuntoisten työnhakijoiden voimakkaana kasvuna ja heidän korkeana työllistymisasteenaan. (Pohjola 1999, 55–56)

Laajassa mielessä toimintakykykäsitteellä on tarkoitettu selviytymistä päivittäisistä toiminnoista ja suppeimmissa merkityksessä suoriutumisesta fyysisestä rasituskokeesta tai älykkyydestä. Juhani Ilmarisen (1999) mukaan toimintakyky voidaan hahmottaa myös työkyvyn näkökulmasta. Fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky muodostavat työkyvyn perustan. Ne ovat laajempia käsitteitä kuin työkyky, koska toimintakykyä tarvitaan enemmän ja useimmista toiminnoista selviämiseen kuin työn vaatimukset edellyttävät. Toimintakyvyn osatekijöillä on voimakas sidos toisiinsa. Esimerkiksi fyysisen toimintakyvyn paraneminen tai heikkeneminen vaikuttaa myös psyykkiseen ja sosiaaliseen toimintakykyyn. Kun toimintakyvyn uusiutuminen heikkenee, alkaa tämä näkyä myös työkyvyn rajoituksina. (Ilmarinen 1999, 84–85)

Vaikeasti työllistyvien työhön kuntouttamisessa toimintakyvyn eri ulottuvuuksien huomioon ottaminen on äärimmäisen tärkeää. Kuitenkin toimintakyvyn arviointi on haastavaa ja moninaista ja työntekijän arvioitavaksi jää mikä on riittävä toimintakyky työmarkkinoille. Vaikeasti työllistyvien asiakastyössä ja lähinnä työmarkkinoille johdettavassa asiakasohjauksessa toimii eri koulutuksella ja työkokemuksella omaavia henkilöitä.

Työkyvyn käsite on muuttunut yhteiskunnallisen kehityksen myötä. Lääketieteellisesti painottuvasta työkyvyn määrittelystä on siirrytty työn vaatimusten ja yksilön voimavarojen tasapainon tarkasteluun sekä edelleen moniulotteisempaan työkyvyn kuvaamiseen. Työkyvyn arvioinnissa on nähty tärkeäksi työkyvyttömyyden todistamisen sijasta painottaa jäljellä olevaa työkykyä. Työkykyyn liitetään yksilötasolla esimerkiksi ammatilliset valmiudet, stressinsietokyky ja persoonallisuus, hallinnantunne, työssä jaksaminen, työhyvinvointi työn merkitys ja arvomaailma sekä työllistymiskyky. Työkyvyn edellytyksiä puolestaan luodaan makrotasolla työ-, koulutus-, eläke- ja sosiaalipoliittisilla ratkaisuilla. Työkyky ei ole ainoastaan vain yksilön, hänen työnsä sekä ympäristön yhteinen ominaisuus. (Ilmarinen & Gould & Järvikoski & Järvisalo 2006, 17–19)

Työterveyslaitoksella kehitetty kokonaisvaltainen malli työkyvystä perustuu 1990 – luvun lukuisiin tutkimuksiin ja työkyvyn sekä työhyvinvoinnin kehittämishankkeisiin eri toimialoilla ja eri ikäryhmissä. Työkyvyn ulottuvuuksia voidaan kuvata Työkykylätiimin eri kerrosten ja niitä koskevan ympäristön avulla. (Ilmarinen ym. 2006, 23)



Kuvio 3. Työkykyä kuvaavat ulottuvuudet ihmisen voimavarojen, työn ja ympäristön kannalta. (Ilmarinen ym. 2003)

Yksilön voimavaroista terveys sekä fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky muodostavat pohjakerroksen. Mitä vahvempi perusta, sitä vakaammin työkyky kestää työuran aikana. Toinen kerros kokoaa yhteen tiedot ja taidot sekä niiden jatkuvan päivittämisen, esimerkiksi elinikäisen oppimisen avulla. Kolmas kerros kuvaa henkilön sisäistä arvomaailmaa ja asenteita mm. työelämää kohtaan. Arvot ja asenteet ovat työn kerroksen välittömässä läheisyydessä. Välittömän rajapinnan kautta kokemukset työstä suodattuvat ensin arvoihin ja asenteisiin; hyvät kokemukset vahvistavat ja huonot heikentävät työhön liittyviä arvoja ja asenteita. Neljäs kerros kaikkine dimensioineen on työkykytalon raskain kerros; se asettaa käytännössä vaatimukset kaikille kerroksille. Mikäli yksilön voimavarat ovat tasapainossa työkerroksen kanssa, työkyky säilyy hyvänä. (Ilmarinen ym. 2006, 23–24) Työkykykäsitteellä on yhteiskunnallisesta näkökulmasta tarkasteltuna kahdenlainen rooli: sitä käytetään sekä työkyvyn arvioinnin että työkyvyn kontekstissa. Kuntoutustoiminnassa työkykykäsite painottuu työkyvyn edistämiseen, työssä jaksamiseen ja selviytymisen tukemiseen. (Ilmarinen ym. 2006, 28)

Segmenttien tavoitteet ja tehtävät

Taulukossa 1. esitetään segmentointityöhön liittyvien segmenttikohtaisten kynnysten tavoitteet ja tehtävät, jotka on tuotettu yhteistyössä kehittämistyöryhmän ja Asko Suikkasen konsultaation tuloksena.

Taulukko 1. Väli työmarkkinoiden segmentit ja niiden tavoitteet ja tehtävät

Segmentti	Tavoite	Tehtävä
1.	Motivaatiokynnyksen ylittäminen	Työ- ja koulutusmarkkinoilla vaadittavan toimintakyvyn edellytysten selvittely ja muutoksen varmentaminen
2.	Motivaatio- ja toimintakykykynnyksen ylittäminen	Toimintakyvyn rakentaminen
3.	Motivaatio- ja pätevyyskynnyksen ylittäminen	Työ- ja koulutusmarkkinoilla vaadittavan työmarkkinakelpoisuuden selvittely ja saavuttaminen
4.	Motivaatio- ja työllisyyskynnyksen ylittäminen	Työ- ja koulutusmarkkinoilla vaadittavien ammatillisten työelämä- ja taitojen saavuttaminen

Väli työmarkkinoiden selvitystyössä (Suikkanen 2007, 48–49) lähestyy väli työmarkkinoiden haltuunottoa työllistettävyyden askeltavalla toimintasuunnitelmalla, johon sisältyy näkemys kolmenlaisten perusrajoitusten poistamisesta ja kolmen kynnyksen (motivaatiokynnyks, pätevyyskynnyks ja työllistettävyyksynnyks) ylittämisestä.

Suunto-projekti, joka on koko ohjelmakauden mittainen kehittämishanke, on viisi vuotta aikaa rakentaa sellainen malli, joka huomioi sekä asiakkaiden tarpeet että rakenteiden vaatimukset. Väli työmarkkina-asiakkaiden segmentointi on oiva tapa hahmottaa asiakkaiden tarpeet ja toivottavasti se tuo työntekijöille yhden käyttökelpoisen työvälineen asiakasohjauksen vaikuttavuuden tehostamiseksi.

LÄHTEET

- Arnkil, R. & Karjalainen, V. & Aho, S. & Lahti, T. & Lyytinen S-M. & Spangar, T. (2004). Yhteis- palvelusta palvelukeskuskonseptin kehittämiseen. Työhallinnon julkaisu 339. Työministeriö.Helsinki.
- Christopher, M. 1998. Logistics and supply chain management: Strategies for reducing cost and improving service. 2.painos. Financial Times Professional Limited.
- Heinonen, E. & Hämäläinen, K. & Räisänen, H. & Sihto M. & Tuomala, J. 2004. Mitä on työvoimapolitiikka? Gummerus, Jyväskylä.
- Ilmarinen, J. & Gould, R. & Järvikoski, A. & Järvisalo, J. 2006. Työkyvyn moninaisuus. Teoksessa Gould, Raija & Ilmarinen, Juhani & Järvisalo, Jorma & Koskinen, Seppo (toim.) Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000 –tutkimuksen tuloksia. Hakapaino Oy, Helsinki.
- Julkunen, R. 2008. Uuden työn paradoksit. Vastapaino, Tampere.
- Karjalainen, V. & Saikku, P. & Pasuri, A. & Seppälä, A. 2008. Mitä on aktiivinen sosiaalipolitiikka kunnassa? Näköalapaikkana työvoiman palvelukeskukset. Stakes, Helsinki.
- Kotiranta, T. 2008. Aktivoinnin paradoksit. Väitöskirja. Jyväskylän Yliopisto, Jyväskylä.
- Kotler, P. 2003. Marketing management. Pearson Education, New Jersey.
- Lumijärvi, I. & Jylhäsaari J. 2000. Laatujohtaminen ja julkinen sektori. Laadun ja tuloksen tasapaino johtamishaasteena. 2. painos. Tammer-paino, Tampere.
- Ollikainen, A-M. 2008. Marginaalin marginaalissa. Vates-säätiön julkaisuja. Saivion kirjapaino Oy, Kerava.
- Pohjola, A. 1999. Työmarkkinavalmiuksien reunaehdot. Lapin yliopiston yhteiskuntatiellisiä julkaisuja. B Tutkimusraportteja ja selvityksiä 29. Lapin yliopisto, Rovaniemi.
- Pohjola, A & Saari, E & Viinamäki L. (toim.) 1999. Interventioilla hyvinvointia työttömille. Lapin yliopistopaino, Rovaniemi.
- Suikkanen, A. (2008). Selvitystyö välityömarkkinoista. tulostettu 7.1.2009. osoitteesta http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=41254 & name=DLFE-4806.pdf
- Valtakari, M. & Syrjä, H. & Kiuru, P.(2008). Julkisten työvoimapalvelun palvelurakenteen uudistamisen vaikuttavuus. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 19/2008. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Segmentti 1	Segmentti 2	Segmentti 3	Segmentti 4
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realiteettitaju, käsitys omista mahdollisuuksista ja tavoitteiden toteutumisesta ▪ Oma motivaatio, sitoutuneisuus, halu muuttaa omaa elämäntilannettaan ▪ Työllistyvyyskyvyn selvittäminen (onko asiakas menossa työmarkkinoita kohti vai onko suuntautunut muualle?) ▪ Psykkiset oireet, jaksaminen, sairaudet ja vammat (hoitojen jatkuminen esim. aktivointitoimenpiteiden aikana) <ul style="list-style-type: none"> ➢ keskittymiskyky (esim. pystyy seuraamaan kirjan juonta) ▪ Arjessa selviytyminen <ul style="list-style-type: none"> ➢ taloudellinen tilanne ➢ asiakkaan käsitykset, miten selviää, tosiasiat, miten selviää ➢ yleinen kestävyys ➢ asuminen ➢ päihteet ➢ muutostilanteiden hallinta ➢ vuorovaikutustaidot ▪ Ihmissuhteet/itsestä huolehtiminen <ul style="list-style-type: none"> ➢ oma ajankäyttö ➢ tukiverkosto ja perhe- 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realiteettitaju, käsitys omista mahdollisuuksista ja tavoitteiden toteutumisesta ▪ Oma motivaatio, sitoutuneisuus, halu muuttaa omaa elämäntilannettaan ▪ Psykkiset oireet, jaksaminen, sairaudet ja vammat (hoitojen jatkuminen esim. aktivointitoimenpiteiden aikana) <ul style="list-style-type: none"> ➢ keskittymiskyky (esim. pystyy seuraamaan kirjan juonta) ▪ Arjessa selviytyminen <ul style="list-style-type: none"> ▪ taloudellinen tilanne <ul style="list-style-type: none"> ➢ tosiasiat, miten selviää ➢ asiakkaan käsitykset, miten selviää ➢ yleinen kestävyys ➢ asuminen ➢ päihteet ➢ muutostilanteiden hallinta ➢ vuorovaikutustaidot ▪ Ihmissuhteet/itsestä huolehtiminen <ul style="list-style-type: none"> ➢ oma ajankäyttö ➢ tukiverkosto ➢ perhetilanne ▪ Sosiaaliset kontaktit <ul style="list-style-type: none"> ➢ tukiverkosto ➢ ajankäyttö ➢ ongelmatilanteissa kehen ottaa yhteyttä 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aiempi koulumenestys ja työhistoria <ul style="list-style-type: none"> ➢ erityisvaikeudet ➢ mukautukset ➢ keskeyttämiset (syyt) ➢ tosiasiat ja asiakkaan käsitykset ▪ Realiteettitaju, käsitys omista mahdollisuuksista ja tavoitteiden toteutumisesta (ohjauksen tarve kouluttautumisen ajaksi) ▪ Oma motivaatio ▪ Psykkiset oireet ja vammat (hoitojen jatkuminen esim. opiskelun aikana) ▪ Arjessa selviytyminen <ul style="list-style-type: none"> ➢ taloudellinen tilanne ➢ tosiasiat miten selviää ➢ asiakkaan käsitykset – miten selviää ▪ Ihmissuhteet/itsestä ja perheestä huolehtiminen ▪ Oma ajan käyttö ▪ Tukiverkosto, perhetilanne, sosiaaliset kontaktit ▪ Tukiverkostot <ul style="list-style-type: none"> ➢ ajankäyttö ➢ ongelmatilanteissa kehen ottaa yhteyttä ▪ Realistinen käsitys mihin on menossa ▪ Yleisvaikutelma (virkailijan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ammatillinen osaaminen ja työelämässä selviytyminen <ul style="list-style-type: none"> ➢ työhistoria (työtodistus) ➢ koulutustausta ➢ todellinen osaaminen ➢ oma käsitys – työnantajien palaute ➢ työsuhteiden päättymisen syyt (oma pyyntö, irtisanominen) ▪ Työnhakutaidot (tarvitseeko tukea työn hakemiseen) <ul style="list-style-type: none"> ➢ liikkuvuus (kulkuyhteydet, eri tehtävien välillä, vuoro- työ ▪ Oma motivaatio ▪ Tuen tarve ▪ Psykkiset oireet, sairaudet ja vammat (hoitojen jatkuminen esim. työsuhteen aikana) ▪ Arjessa selviytyminen ▪ Ihmissuhteet/itsestä ja perheestä huolehtiminen <ul style="list-style-type: none"> ➢ oma ajankäyttö ➢ tukiverkosto ➢ perhetilanne ▪ Sosiaaliset kontaktit <ul style="list-style-type: none"> ➢ tukiverkostot ➢ ajankäyttö ➢ ongelmatilanteissa kehen ottaa yhteyttä ▪ Realistinen käsitys mihin on

<p>lanne</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ perhetilanne <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sosiaaliset kontaktit <ul style="list-style-type: none"> ➤ tukiverkosto ➤ ajankäyttö ➤ ongelmatilanteissa kehen ottaa yhteyttä ➤ realistinen käsitys mihin on menossa, kyky suunnitella omaa työtä ▪ Yleisvaikutelma (työntekijän käsitys) ▪ Aiempi koulumenestys ja työhistoria <ul style="list-style-type: none"> ➤ erityisvaikeudet, mukautukset, keskeyttämiset ▪ Rajoitteiden huomioiminen <ul style="list-style-type: none"> ➤ dokumentoidut diagnoosit (esim. allergiat - siivoustyö) ➤ toimintarajoitteiden huomioiminen ➤ terveydentilan ja hoitosuhteiden kartoittaminen <p>Soveltuvuus – rikosrekisteri</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realistinen käsitys mihin on menossa, kyky suunnitella omaa työtä ▪ Yleisvaikutelma (työntekijän käsitys) ▪ Aiempi koulumenestys ja työhistoria <ul style="list-style-type: none"> ➤ erityisvaikeudet, mukautukset, keskeyttämiset (syyt) ➤ tosiasiat ja asiakkaan käsitykset ▪ Rajoitteiden huomioiminen <ul style="list-style-type: none"> ➤ dokumentoidut sairaudet ➤ toimintarajoitteiden huomioiminen ➤ terveydentilan ja hoitosuhteen kartoittaminen <p>Soveltuvuus - rikosrekisteri</p>	<p>käsitys)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Koulutusmuodon selvittäminen <ul style="list-style-type: none"> ➤ omaehtoinen (opintotuki, koulutuspäiväraha tai keulan kuntoutus) ➤ työvoimapolitiittinen aikuiskoulutus (ryhmä tai yksittäinen) ➤ opintososiaalinen tilanne ➤ fyysisten rajoitteiden huomioiminen (esim. allergiat - siivoustyö) ➤ dokumentoidut diagnoosit (vähintään terveydenhoitajalta) ➤ koulutuksen rahoituksen selvittäminen ➤ tulehdussairaudet (onko este työllistymiselle?) ➤ toimintorajoitteiden huomioiminen ▪ Soveltuvuus - rikosrekisteri 	<p>menossa</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Yleisvaikutelma (virkailijan käsitys) ▪ Työllistämismuodon selvittäminen ▪ Rikosrekisteri ▪ Fyysisten rajoitteiden huomioiminen dokumentoidut diagnoosit, toimintarajoitteiden huomioiminen
--	--	--	---

10. Kroonisesta kehittelystä kohdeajatteluun

Anne-Mari Ollikainen

Hankkeita tehdään paljon, kokouksia pidetään, paperia syntyy, mutta hukkaan menneen työpanoksen ja tuloksettomien projektien määrä on suuri saavutettuihin tuloksiin nähden (Kaakinen, Nieminen & Ohtonen 2007, 44).

MOVE-projekti on tarjonnut johtajahaastatteluiden (Ollikainen 2008) ja MOVE-osahanketoimijoiden kautta näköalapaikan erityistyöllistämisen yksiköissä toteutettavaan kehittämistyöhön. ”Projektihype” – projektista projektiin, ja projektista perustellut uudelle projektille - on totta myös sosiaalisen työllistämisen toimialalla. Organisaatioissa toteutetaan useita limittäisiä, lomittaisia ja erillissaarekkeisia kehittämishankkeita, joissa painopisteet vaihtelevat tuotteistamisesta paikallisten toimijoiden kartoittamiseen kulloinkin haettavissa olleen rahoituksen ja organisaatiokohtaisten tarpeiden mukaan. Tarkastellessani valmentautujahaastatteluiden (Ollikainen 2009) kautta erityistyöllistämisen yksiköitä oppimisympäristöinä jäin miettimään, konkretisoituuko jatkuva muutos ja liike kuitenkin valmentautujien mahdollisuuksina sijoitettua halutessaan avoimille työmarkkinoille palkkatyösuhteeseen. Artikkelin kautta herrätellen kysymystä siitä, mikä on kehittämisen näkökulmasta erityistyöllistämisen yksiköiden toiminnan ensisijainen kohde, hyödynsaaja ja päämäärä, ja mitkä taas ovat päämäärälle alisteisia keinoja ja välineitä (ks. Kivinen & Ristelä 2001, 62–64)? Päämäärän ja keinojen välinen eronteko tiivistyy toimintajärjestelmätarkastelun kautta kristallisoituvassa kohdemäärityksessä.

Projektikehittämisen sisäänrakennetut sudenkuopat

Virkkunen, Engeström ja Miettinen (2007, 40) näkevät projektikehittämisen lähtökohdaisesti ongelmanratkaisuna tai tietyn tavoitteen saavuttamisena. Tuloksia tavoitellaan analysoimalla, vertailemalla ja yhdistämällä erilaisia keinoja ja mahdollisuuksia (muutostarpeen määrittely ja ratkaisujen juurruttaminen eivät kuulu projektiin). Ajallisesti projekti on lyhyt, ennalta rajattu ja määräaikaisen projektiryhmän toteuttama kokonaisuus. (mt.) Projektia voidaan pitää onnistuneena, mikäli sen kautta löydetään uusia kehittämistarpeita, joihin voidaan taas hakea uutta rahoitusta. Projektikehittämisestä muodostuu helposti oravanpyörä, jossa osa kehittämistyöhön kohdistetusta työajasta kuluu uuden projektihakemuksen valmisteluun ja varmisteluun.

Kehittävän työntutkimuksen pohjalta Virkkunen & al. (2007, 40) haluavat nostaa konseptikehittämisen vaihtoehdoksi perinteiselle projektikehittämiselle. Konseptikehittämisen lähtökohtana on organisaation toiminnassa heijastuva historiallinen muutos, joka konkretisoituu tavoitteiden välisessä ristiriidassa ja elintilakamppailussa. Kehittämisen kohde ei tällöin rajaudu tiettyyn ennalta määriteltyyn kysymykseen tai ongelmatilanteeseen, vaan toiminnan kohteeseen ja toimintajärjestelmään dynaamisena ja systemaattisena kokonaisuutena. Muutostyön tavoitteena on löytää kokonaan uusia toimintaperiaatteita, sekä sitä tukevan rakenteen kehittäminen. Konseptikehittämisen elimellinen osa on myös uuden toimintaperiaatteen käyttöönotto. Konseptikehittämisessä lähdetään liikkeelle muutostarpeen määrittelyllä niin, että tunnistetaan vallitsevat kehitysristiriidat. Ratkaisua haetaan ajatuskokeiden ja käytännön kokeilujen avulla. Ajallisesti pitkässä muutosprosessissa ongelmat kyetään paikantamaan osaksi nykyisen ra-

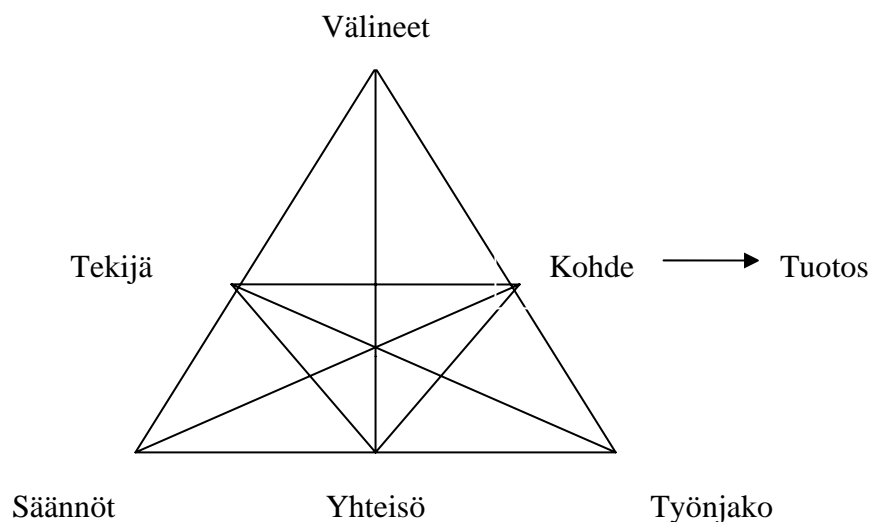
kenteen historiallista kehitystä, jolloin päästään järjestelmän mallintamisen kautta eteenpäin uusiin ratkaisuvaihtoehtoihin. Konseptikehittäminen on dialoginen prosessi, johon osallistuu koko työyhteisö. Yhteisen toiminnan kautta on mahdollista löytää kokonaan uusi tapa toimia (uusi toimintakonsepti). (mt.; Virkkunen.)

Konseptikehittämisen näkökulmasta projektikehittäminen näyttäytyy ulkopuolisena interventiona, jolloin haasteeksi jää, kuinka hyvin projektin kautta itäneet muutokset saadaan ankkuroitua osaksi arkityötä. Konseptikehittäminen, johon kuuluu olennaisena osana johdon sitoutuminen, on työyhteisöä osallistava ja sitouttava prosessi. Konseptikehittämisessä ratkaisut eivät tule ulkoa tai ylhäältä, vaan muodostuvat toimijoiden oman työn historiallisen tarkastelun ja käytännön kokeilujen kautta. Muutoslaboratoriomenetelmää sovellettaessa konseptikehittäminen on jatkuvaa työyhteisön toimijoiden sekä menneen, nykyisen ja tulevan välistä dialogia.

Projektikehittämisessä on arkityön ulkopuolisena toimintana aikaa ja rahaa, ja ensimmäinen yhteentörmäys syntyykin usein juuri resurssien kohtaannon kautta. Projektissa tuotetaan ratkaisuja, joita ei ole vara ottaa käyttöön. Työyhteisötason muutoslaboratorioperustaisessa konseptikehittämisessä etuna on, että muutosta suuntaava dialogi pohjautuu arkityön dokumentaatiolle (peiliaineistona esim. työajanseurannat), jolloin päästään ylittämään hyvin yleiseksi muodostunut kiirepuhe ja lähtemään liikkeelle jo siitä, mihin työaika menee, mihin sen pitäisi riittää ja missä on kehittämiseen ja kokeiluun tarvittava liikkumavara. Työn dokumentointi ja siitä käytävä kiivaskin dialogi muodostaa realistisen pohjan kehittämisessä tarvittavalle muutostyölle.

Toimintajärjestelmä kohdemäärittelyn apuna

Kehittävän työntutkimuksen teoriapohjalle rakentuva konseptikehittäminen lähtee siitä, että työtä tarkastellaan erillisten osa-alueiden sijaan toimintajärjestelmänä. Engeström (1987) kuvaa toimintajärjestelmää seuraavan mallin avulla:



Kuvio 1. Toimintajärjestelmä (Engeström 1987)

Toimintajärjestelmä on dynaaminen kokonaisuus, ja jos toimintajärjestelmässä tapahtuu muutoksia (sisäiset liikkeet tai ulkopuolelta tulleet ainekset), se voi aiheuttaa risti-

riitoja toimintajärjestelmän osatekijöiden välille. Ristiriidat näyttäytyvät työn häiriöinä ja katkoksina, ja niiden ratkaiseminen edellyttää koko toimintajärjestelmän tarkastelua sekä uusien välineiden ja yhteistoimintamuotojen kehittämistä.

Kehittävän työntutkimuksen näkökulmasta työ ei ole vain toimintaa, vaan se koostuu yksittäisten ihmisten suorittamista teoista. Teot puolestaan eivät ole irrallisia suoritteita, vaan ne palvelevat jotain laajempaa kohdetta. Kohteen avulla voidaan kysyä, miksi jotain työtä tehdään (motiivi). Kohdemäärittely auttaa pohtimaan myös sitä, millä välineillä ja työnjaolla halutut tulokset on tarkoitus saada aikaiseksi.

Erityistyölistämisen yksiköiden toimintaan tutustuttuani olen havainnut, että työllistymispalveluita tuotettaessa toiminnan kohde on usein epäselvä ja sisäisesti jännitteinen. Palveluita tuotetaan ja tuotteistetaan entistä tehokkaammin, sillä

- palveluita tuottamalla saadaan rahaa, jolla turvataan oman palkan/aseman jatkuvuus (johto-, esimies- ja ohjaajanäkökulma)
- palveluiden kautta saadaan alihankintatyöhön halpaa ja osaavaa työvoimaa (omatuotannon turvaaminen)
- palveluiden tuottaminen on kannattavaa liiketoimintaa (palveluiden itsetarkoituksellinen ketjuttaminen)
- palveluiden kautta valmentautujien halutaan työllistyvän avoimille työmarkkinoille
- palveluiden kautta moneen kertaan ”niin vaikeiksi ja niin moniongelmaisiksi” leimatut valmentautijat voivat olla ”jossain” ja ”tehdä jotain” (erityistyölistämisen yksiköiden olemassaoloperustelu)

Kohdemäärittelyn näkökulmasta keskeistä on mm. se, halutaanko työllistymispalveluissa ”hyviksi työntekijöiksi” havaittuja henkilöitä yleensäkin viedä avoimille työmarkkinoille, vai halutaanko heidät pitää erityistyölistämisen yksikössä tuottavana työvoimana. On selvää, että samassa organisaatiossa eri toimijatahojen intressit poikkeavat toisistaan (johdon tehtävä on ajatella toiminnan kannattavuutta ja ohjaajien asiakasprosesseja), mutta on huolestuttavaa, jos työn kohteesta ei käydä avointa ja rehellistä keskustelua eri toimijoiden välillä. Kohderistiriita kärjistyy esimerkiksi niissä käytännön tilanteissa, joissa ohjaajat paikkaavat alihankintaurakoita tai hoitavat valmentautujien päihde- ja mielenterveysasioita samaan aikaan, kun tuotettavan palvelun tulisi ohjata valmentautujia avoimille työmarkkinoille (lainsäädännön näkökulma). Haastavia ovat myös ne tilanteet, joissa työllistymispalveluihin otetaan ”keitä vain”, jotta palveluihin saataisiin mahdollisimman korkea käyttöaste ja sitä kautta kate. Jos valmentautujien akuutti hoitotarve kääntyykin työllistymispalveluksi, on selvää, että palvelut täyttyvät valmentautujista, joilla ei sillä hetkellä ole realistisia työllistymismahdollisuuksia. Valmentautujien työllistyminen jää helposti julkilausumaksi, jos käytännön ohjaustyössä lähdetään ensimmäisenä karsimaan työnantajayhteistyöstä ressurssivajeeseen tai kohtuuttomaan työtaakkaan vedoten.

Erityistyölliämisen yksiköiden näkökulmasta kohdeajattelu ei tarkoita, että toiminnan liiketaloudellinen kannattavuus tai valmentautujien työllistymiseen panostaminen olisivat jollain tapaa vastakkaisia ja toisensa poissulkevia kohteita. Kysymys on siitä, että ristiriitaisina näyttäytyvät kohteet tulisi ottaa systemaattisesti osaksi työn kehittämistä ja arvokeskustelua. Kohdemäärittelyn kautta voidaan lähestyä realistisemmin myös kysymyksiä käytettävissä olevista välineistä ja työnjaollisista kysymyksistä.

Muuttuva, liikkuva ja liukuva kohde

Sen lisäksi, että organisaatiossa tunnistetaan työn kohde, tulisi sisäisessä kehittämisessä pureutua myös kohteessa tapahtuneisiin muutoksiin. Virkkunen on tiivistänyt kohdeanalyysin kahteen kysymykseen:

- Miten kohdetta eri suunnista määrittävät tekijät ovat muuttuneet?
- Miten nämä muutokset ovat muuttaneet toiminnan kohdetta ja tarkoitusta?

Toimintajärjestelmä, tässä yhteydessä erityistyölliämisen yksikkö, tulee paikantaa osaksi yhteiskunnallista muutosta. Lait ja asetukset muuttuvat, työllistymispalveluiden kilpailutusikäntännöt kehittyvät samalla kun taloudelliset nousu- ja laskusuhdanteet heijastuvat valmentautujakunnan koostumuksessa. Koulutusekspansioista johtuen ihmiset, niin valmentautajat kuin ohjaustyötä tekevätkin, ovat jatkuvasti yhä koulutempia.

Erityistyölliämisen yksiköiden jatkuvuuden näkökulmasta on toki tärkeä pysyä ajan hermolla palveluiden kilpailutuksessa ja tuoda markkinoille yhä uusia palvelutuotteita, mutta ehkä vielä tärkeämpää olisi avata silmät työelämässä tapahtuneille muutoksille. Toimialoja poistuu ja uusia syntyy tilalle. Osaamisvaatimukset muuttuvat, samoin työikäntännöt, työelämän tietokoneistumisesta puhumattakaan. Erityistyölliämisen yksiköissä suoritettavat työtehtävät eivät kuitenkaan ole pysyneet vauhdissa mukana, vaan työtoiminta lepää vahvasti mekaanisen ja ositetun (teollisen)työn raunioilla. Jos työllistymispalveluiden tavoitteena on valmentautujien työllistyminen, tulisi myös työtoiminnan kehittyä vastaamaan työelämän tavoitteita.

Uudet laitteet ovat kalliita, eikä kurjistuva kuntatalous juurikaan anna toiveita paremmasta. Kaikki ei kuitenkaan ole kiinni rahasta, vaan ratkaisu saattaa löytyä tehostetusta työnantajayhteistyöstä. Kohdemäärittelyn näkökulmasta on kuitenkin ratkaisevaa, mihin työaika yhteisesti sopien käytetään. Kysymys on kollektiivisista valinnoista. Työnantajayhteistyöhön panostaminen on jostain pois, ja tästä rajauksesta pitäisi keskustella yhteisesti. Olen usein kuullut, että työnantajayhteistyöstä karsitaan muiden toimintojen vuoksi, ja tämä on karhunpalvelus valmentautujien pitkän tähtäimen työllistymiselle. Työvalmentajan tulee olla ”pappi, sosiaalityöntekijä ja hyvä tyyppi”, mutta jos tehtäväntuoma määritellään näin laajaksi, onko silloin ymmärretty muiden verkostotoimijoiden osuus ja oman työn kohde. Päästään toimintajärjestelmän peruskysymysten äärelle: mikä on kunkin työntekijän tehtävä, ja miten työnjako palvelee yhteistä työn kohdetta. Näihin kysymyksiin pitäisi tarttua nykyistä rohkeammin.

Lähteet:

Artikkelin teoriaperustana on käytetty syksyllä 2008 Vervessä järjestettyä Muutoslaboratorion ohjaajakoulutusta (Virkkunen, Ahonen, Engeström ilman vuosilukuja). Lisätietoa osoitteessa www.muutoslaboratorio.fi

Engeström, Y. 1987. Learning by Expanding: An activity theoretical approach to developmental research. Helsinki: Orienta konsultit.

Kaakinen, J.; Nieminen, J. & Ohtonen, J. 2007. Sosiaalihuollon kehittämistoiminnan arvioinnin loppuraportti. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2007:12.

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

Ollikainen, A-M. 2009. Marginaalista maailmalle. Työllistymispalvelut oppimisympäristönä. Helsinki: Vates-säätiö (ilmestyy syksyllä 2009).

Ollikainen, A-M. 2008. Marginaalin marginaalissa. Vammaiset ja osatyökykyiset henkilöt työllistymispalveluiden reunoilla. Helsinki: Vates-säätiö.

Virkkunen, J.; Engeström, Y. & Miettinen, R. 2007. Sosiaalihuollon kehittämistoiminnan tulevaisuus. Projekteista konseptikehittämiseen. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2007:49.

