



samk



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

PAULA MÄENLUOMA

**Kannattavan palvelukonseptin
tuotteistaminen
työllisyydenhoidon yhdistykselle**

JOHTAMISEN JA PALVELULIIKETOIMINNAN
YAMK-TUTKINTO-OHJELMA
2023

TIIVISTELMÄ

Mäenluoma Paula: Kannattavan palvelukonseptin tuotteistaminen työllisyydenhoidon yhdistykselle
Opinnäytetyö, ylempi AMK
Johtaminen ja palveluliiketoiminta
Joulukuu 2023
Sivumäärä: 96

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa neljän Etelä-Pirkanmaan kunnan alueella toimivalle työllisyydenhoidon yhdistykselle konkreettinen kehittämissuunnitelma. Kehittämissuunnitelman keskeinen kysymys oli, millaisella palvelukonseptilla yhdistys kykenee toimimaan kannattavasti. Olennaista oli ennakoita toimintaympäristöä sekä tutkia, millaisia rahoituslähteitä työllisyydenhoidon hankkeisiin on tarjolla ja millainen yhtiömuoto tukee valittua palvelukonseptia.

Opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö. Työtä ohjasivat käytännölliset tavoitteet, joihin haettiin tukea teoriasta. Keskeisiä tutkittavia käsitteitä olivat toimintaympäristö, yhdistyksen palvelut ja niiden konseptointi sekä taloudellinen tuloksellisuus. Tavoitteena oli luonnostella ja kehittää uusia ratkaisuja ja tuottaa uutta tietoa.

Kehittämistyön lähestymistapana oli tapaustutkimus, jossa oli konstruktivisen tutkimuksen piirteitä, koska kehittämissuunnitelma on ensisijaisesti strateginen työkalu hallitustyöskentelyn tueksi. Näkökulma sisältää myös ennakoitua. Tiedonkeruumenetelminä käytettiin avoimia asiantuntija- ja ryhmähaastatteluja, osallistavia yhteisöllisiä menetelmiä, benchmarkingia sekä SWOT-nelikkenttäanalyysiä. Taustoituksessa ja tiedonhankinnassa käytettiin erittäin laajasti ajankohtaisia kirjallisia lähteitä.

Opinnäytetyön tuotoksena valmistui hallituksen käyttöön kehittämissuunnitelma ”Kannattavan palvelukonseptin tuotteistaminen työllisyydenhoidon yhdistykselle: Selvitys rahoitusvaihtoehdoista ja hanke-ehdotuksia yhdistyksen hallituksen strategisen suunnittelutyön tueksi”. Hinnoittelun perustaksi valmistui myös erillinen Excel-pohjainen tuntihintalaskuri, jolla on mahdollista laskea sekä arvonlisäveroton (yhdistys) että arvonlisäverollinen (yritys) tuntihinta. Laskuria voidaan hyödyntää kilpailutuksissa, hankerahoitusarvioinnissa ja omarahoituksen palvelutuotteiden hinnoittelussa.

Avainsanat: työllisyyden hoitaminen, työllistymistä tukeva toiminta, työnhakuvalmennus, työhönvalmennus, työnhakijat, yhdistykset, yhteiskunnallinen yrittäjyys, organisaation kehittäminen, palveluntarjonta, palvelukonseptit, palveluideat, tuotteistaminen, modulaarisuus, kannattavuus

Abstract

Mäenluoma Paula: Productization of a Profitable Service Concept for the Employment Management Association

Master's thesis

Degree Programme of Management and Service Business

December 2023

Number of pages: 96

The aim of the thesis was to produce a realistic development plan for the employment management association operating in four municipalities of Southern-Pirkanmaa. The main question of the development plan was what kind of service concept the association can operate profitably. It was essential to anticipate the operating environment and to investigate what kind of funding sources are available and what kind of company form supports the chosen service concept.

The thesis is research development work. Development work was guided by practical goals, support was sought from theory. The key concepts to be investigated were the operating environment, services and their conceptualization, and financial performance. The goal was to sketch and develop new solutions and produce new information.

The approach of the development work was a case study with features of constructive research because the development plan is primarily a strategic tool to support administrative work. Perspective also includes foresight. The data collection methods were open expert and group interviews, group discussion, participatory community methods, benchmarking and SWOT analysis. Contemporary written sources were used very extensively for background and information acquisition.

As a result of the thesis, the development plan was completed for use by the board of association, named "Productizing a profitable service concept for the employment management association: An explanation of funding options and project proposals to support the strategic planning work". A separate Excel-based hourly price calculator was also completed as the basis for pricing. With the calculator is possible to calculate both the VAT-free (association) and VAT-taxed (company) hourly price. The counter can be used in tenders, project financing evaluation and pricing of self-financed service products.

Keywords: employment management, activities that support employment, job application coaching, job coaching, jobseekers, associations, social entrepreneurship, organisational development, service concept, service idea, productization, modularity, profitable

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 KEHITTÄMISTYÖN LÄHTÖKOHDAT JA TAVOITTEET	7
2.1 Kohdeorganisaatio	7
2.2 Kehittämistyön tavoite	8
2.3 Teoreettinen viitekehys ja työn rajaus	11
3 KEHITTÄMISTYÖN MENETELMÄT	14
3.1 Lähestymistapa	15
3.2 Tiedonkeruumenetelmät.....	18
3.2.1 Haastattelu	20
3.2.2 Benchmarking.....	22
3.2.3 Yhteisölliset ideointimenetelmät.....	25
3.2.4 SWOT-analyysi.....	26
3.3 Aineiston analysointi.....	27
4 TYÖLLISYYDENHOIDON TOIMINTAYMPÄRISTÖ	29
4.1 Työllisyydenhoito.....	30
4.2 Marinin hallitusohjelman työllistämistoimenpiteet	35
4.3 Orpon hallitusohjelman työllistämistoimenpiteet.....	37
4.4 Työkykyohjelma ja hankinnoilla työllistämisen vauhditusohjelma	40
4.5 Maahanmuuttajat ja tilapäistä suojelua saavat	42
4.6 Yhteiskunnalliset yritykset	44
4.7 TE-palvelut 2024 -uudistus.....	47
5 YHDISTYKSEN TALOUDELLINEN TULOKSELLISUUS.....	51
5.1 Työllisyydenhoidon yhdistys	51
5.2 Yhdistyksen kannattavuus ja verotus	53
5.3 Yrityksen kannattavuus	58
6 PALVELUT JA NIIDEN KONSEPTOINTI.....	61
6.1 Palvelukonsepti	61
6.2 Tuotteistaminen.....	63
6.3 Palvelutarjoama.....	67
7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET	70
7.1 Haastattelut	71
7.2 SWOT-analyysi	74
7.3 Benchmarkingin tulokset	75
7.4 Yhteisölliset ideointimenetelmät	77
7.5 Kehittämistyön esittely.....	79

8 KEHITTÄMISSUUNNITELMA TYÖLLISYYDENHOIDON YHDISTYKSELLE	81
8.1 Kehittämistyön prosessi.....	82
8.2 Kehittämissuunnitelman rakenne	87
8.3 TE-palvelut 2024 -uudistuksen rahoitusmalli	88
9 POHDINTA	91
9.1 Aineiston kattavuus ja tutkimuksen luotettavuuden arviointi	93
9.2 Jatkokehitys.....	95
LÄHTEET.....	97
LIITE 1: BMC-LIIKETOIMINTA-AIHIOT	107
LIITE 2: YYO-HAASTATTELUN AVAUSKYSYMYKSET	108
LIITE 3: BENCHMARKINGIN EETTISET PERIAATTEET	109

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön toimeksiantajana on UrAVa ry, neljän Etelä-Pirkanmaan kunnan alueella toimiva työllisyydenhoidon yhdistys. Työn tavoitteena on tuottaa yhdistykselle kehittämissuunnitelma, jonka keskeinen kysymys on, millaisella palvelukonseptilla työllisyydenhoidon yhdistys kykenee toimimaan kannattavasti. Yhdistys tarvitsee toiminnalleen nykyistä tukevamman kivijalan, rahoituksen tulee jatkossa perustua hankerahoitusta varmempaan tuloon.

Opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö. Olennaista on toimintakentän ennakointi, jolloin tulee tarkastella esimerkiksi sitä, millaisia uhkia ja mahdollisuuksia muun muassa lainsäädäntö ja hallitusohjelma voivat tuoda ja luoda. Työtä eivät ohjaa niinkään teoreettiset vaan käytännölliset tavoitteet, joihin haetaan tukea teoriasta. Keskeisiä tutkittavia käsitteitä ovat toimintaympäristö, yhdistyksen palvelut ja niiden konseptointi sekä taloudellinen tuloksellisuus. Tavoitteena on luonnostella ja kehittää uusia ratkaisuja, keskeistä on myös tekstin ja uuden tiedon tuottaminen käytännöstä.

UrAVa ry on muutoksen edessä, toimintaa on monipuolistettava. Yhdistys haluaa olla vastuullinen toimija välityömarkkinoilla jatkossakin. Palvelut auttavat pitkäaikaistyöttömiä avoimille työmarkkinoille. Toimintaa säätelevät lait ja asetukset, hankehaut ja kilpailutukset, rahoituspäätökset, kuntatasolla myös poliittinen tahtotila, budjettikehys ja muut kuntastrategioiden mukaiset elementit.

Aiheeltaan opinnäytetyö ei voisi olla ajankohtaisempi. TE-palvelut 2024 -uudistus eli Laki työvoimapalveluiden järjestämisestä (380/2023) astuu voimaan 1.1.2025. Valtakunnallisesti vuonna 2023 on käynnissä 58 työllisyyspoliittista hanketta, ja niitä pyörittävät yhdistykset ja säätiöt ovat samassa tilanteessa kuin UrAVa ry: korvaavia rahoitusvaihtoehtoja pohditaan kuumeisesti työllisyyspoliittisten avustusten päättyessä jo 31.12.2023 tai viimeistäänkin elokuussa 2024.

2 KEHITTÄMISTYÖN LÄHTÖKOHDAT JA TAVOITTEET

Opinnäytetyön toimeksiantajana on UrAVa ry, neljän Etelä-Pirkanmaan kunnan alueella toimiva työllisyydenhoidon yhdistys. Opinnäytetyön tavoitteena on tehdä UrAVa ry:lle kehittämissuunnitelma yhdistyksen hallituksen strategisen suunnittelutyön tueksi. Kehittämissuunnitelman keskeinen kysymys on, millaisella palvelukonseptilla työllisyydenhoidon yhdistys kykenee toimimaan kannattavasti – millaisia palveluita yhdistys tuottaa taloutensa turvaamiseksi. Opinnäytetyö sisältää paitsi tutkimusta ja kehittämistyötä, myös huomattavan paljon innovaatiotoimintaa. Tässä luvussa esitellään kohdeorganisaatio sekä kerrotaan kehittämistyön lähtökohdista, tavoitteista ja tutkimuksen viitekehuksesta.

2.1 Kohdeorganisaatio

Kolme Etelä-Pirkanmaan kuntaa - **Urjala**, **Akaa** ja **Valkeakoski** – perustivat vuonna 2017 UrAVa ry:n työllisyyspoliittisen hankkeen käynnistämiseksi. Pälkäneen kunta on osallistunut hankkeeseen vuodesta 2021 alkaen. Yhdistykseen Pälkäneen kunta liittyi vuonna 2023.

UrAVa ry on voittoa tavoittelematon aatteellinen ja alueellinen työllisyydenhoidon yhdistys, joka ”toimii yhteistyössä muiden järjestöjen, kuntien ja valtiovallan kanssa työttömien työnhakijoiden työllistymisen edistämiseksi ja aseman kohentamiseksi”. Toiminnan ”tarkoituksena on auttaa työttömiä työnhakijoita työllistymään ja kouluttautumaan sekä siten tukea heidän henkistä ja sosiaalista hyvinvointiaan”. (UrAVa ry:n säännöt, 2022, 2 §.)

UrAVa ry:llä on ollut kaksi työllisyyspoliittista hanketta, Työtie vuosina 2018–2020 ja Työtie 2.0 vuosina 2021–2023. Työtie-hankkeet ovat Pirkanmaan TE-toimiston ja Etelä-Pirkanmaan kuntien (Valkeakoski, Akaa, Urjala ja Pälkäne) rahoittamia työllisyyspoliittisia hankkeita, joissa lähtökohtana on työttömien työnhakijoiden työllistymisen edistäminen. Keskeistä on asiakkaan tarpeista lähtevä uravalmennus sekä työn ja tekijän yhteensovittaminen. Hankkeessa

kehitetään yhteistyömalleja ”sitien, että yhteys työn ja tekijän välillä saataisiin aiempaa suuremmaksi ja toimivammaksi”. (PIRELY/10589/2020, s. 1–3, 6.)

Oleellisin ero UrAVa ry:n ja muiden Pirkanmaan alueen työllisyyspoliittisten hankkeiden välillä on, ettei yhdistys itse palkkatukityöllistä työttömiä työnhakijoita vaan etsii työnhakija-asiakkailleen, vuosittain noin 200:lle, työpaikkoja avoimilta markkinoilta. Jos asiakas on alanvaihtaja tai jos työllistymisen esteenä on osaamisvaje, hankkeessa kartoitetaan ja ohjataan mahdollisiin ammatillisiin opintoihin työllistävälle aloille. Mikäli työllistyminen tai opiskelu eivät ole oikea-aikaisia vaihtoehtoja, asiakas ohjataan muihin palveluihin. Yli 60 prosenttia asiakkaista työllistyy pitkäkestoisesti, noin 10 prosenttia aloittaa opinnot, 15 prosenttia ohjautuu kuntoutuspalveluihin ja lopuille noin 10 prosentille löytyy muu ratkaisu, esimerkiksi TE-palveluiden Yrittäjäyysbuusti, kotoutumiskoulutus tai paikkakunnalta muutto.

TE-palvelu-uudistuksessa eli 1.1.2025 voimaan astuvassa työvoimapalvelujen järjestämisestä annetussa laissa (380/2023) ei enää säädetä työllisyyspoliittisesta avustuksesta (TEM, n.d.-d). Pirkanmaan TE-toimisto on linjannut, että vuodelle 2024 kohdennetaan avustusta vain niille hanketoimijoille, joilla on vielä hankeaikaa jäljellä. Uusia hankkeita ei enää rahoiteta vuonna 2024. (Pirkanmaan TE-toimisto, 2023.) UrAVa ry:n Työtie 2.0 -hankkeen kolmivuotinen hankeaika päättyy 31.12.2023, eikä työllisyyspoliittista avusta ole siten enää vuodelle 2024 haettavissa.

2.2 Kehittämistyön tavoite

”Kehittäminen nähdään usein konkreettisena toimintana, jolla tähdätään jonkin selkeästi määritellyn tavoitteen saavuttamiseen” (Toikko & Rantanen, 2009, s. 14). Kehittämistyön merkitys on entisestään kasvanut, kun maailma ympärillämme muuttuu yhä nopeammin. Menestykseen ei riitä muutokseen sopeutuminen, todelliset menestyjät kykenevät itse viemään kehitystä eteenpäin. Nopeasti muuttuva toimintaympäristö luo muutostarpeita, kasvava tiedon määrä edellyttää tutkimusta ja täsmätietoa – tiedon massasta on kyettävä poimimaan

olennainen. Muutosnopeuden kasvaessa tulevaisuuden ennakointi on yhä vaikeampaa. Uusien mahdollisuuksien tutkiminen ja ketteryys niiden toimeenpanossa edellyttävät innovatiivisuutta. (Ojasalo ym., 2020, s. 12–13.)

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa UrAVa ry:lle konkreettinen kehittämissuunnitelma: millaista toimintaa yhdistyksen tai sen perustaman yhtiömuodon puitteissa voidaan jatkossa tehdä ja millaisin resurssein. Yhdistys tarvitsee tukevamman kivijalan toiminnalleen. Nykyisellä mallilla yhdistys ei pysty laajentumaan, koska hallituksen jäsenten oman työn ohessa tehty panostus ei veny enempään.

Yhdistyksen hallituksen jäsenten ennakkohaastattelu opinnäytetyön suuntaviivojen linjaamiseksi antoi perustan opinnäytetyön tutkimuskysymysten asetantaan. Hallituksen keskeisimmät pohdinnat on tiivistetty kolmeen skeemaan.

1. UrAVa ry on itsenäinen toimija ja sen rooli on olla kuntastrategian työkalu. Kunnat ovat yhdistyksen omistajina sitoutujataho, rahoittaja ja asiakas – jatkossa toivottavasti ensisijaisesti tilaaja-asiakas.
2. Yhdistyksen talous on ohuella pohjalla sen perustuessa ainoastaan hankerahoitukseen. Kivijalan rahoituksen tulee jatkossa perustua nykyisenkaltaista hankerahoitusta varmempaan tuloon. Kunnat nähdään mieluummin ostavan asiakkaan kuin rahoittajan roolissa siten, että yhdistys tuottaa työllisyydenhoidon palveluita kunnille. Muutos vaatii poliittista suostuttelutaitoa. Useita [haastattelun pohjana käytetyssä viitteellisessä liiketoimintamallissa esitettyjä] vaihtoehtoja säädellään lailla: yhteiskunnallinen yritys, osuuskunta, kuntouttava työtoiminta, julkiset työvoima- ja yrityspalvelut. Lainsäädännölliset ja poliittiset muutokset voivat olla avain menestykseen tai menetykseen.
3. Kuntien rooli pohditutti, kuka käyttää päätäntävaltaa. Nyt kunnat ovat eri kokoisia ja toimintaympäristöltään poikkeavat toisistaan, mutta tasa-arvoisia UrAVa ry:n päätöksenteossa. Uhkana on, että joku jäsenkunnista vetäytyy. Siksi uudesta mallista pitää saada mahdollisimman

yksinkertainen riskien minimoimiseksi. Mikä on se asia tai toiminto, joka toimii samalla tavalla kaikille jäsenkunnille? Toiminnan jatkosuunnitelmien osalta voidaan tehdä vain valistuneita arvauksia. Riskinä on, että ”arvataan väärin ja mennään metsään, mutta myös lottovoiton mahdollisuus on olemassa”.

Hallituksen kommenttien pohjalta opinnäytetyön päätutkimuskysymykseksi muotoutui:

Millaisella palvelukonseptilla yhdistys pystyy toimimaan kannattavasti?

Päätutkimusongelman ratkaiseminen edellyttää apukysymysten analysointia:

1. Millainen yhtiömuoto tukee valittua palvelukonseptia?
2. Millaisia rahoituslähteitä työllisyydenhoidon hankkeisiin on tarjolla?
3. Millaisia muutoksia toimintakentässä oletetaan tapahtuvan?

Mahdollista palvelutarjoomaa peilataan taloudellisen kannattavuuden näkökulmasta. Olennaista on myös toimintakentän ennakointi, millaisia mahdollisuuksia ja uhkia esimerkiksi lainsäädäntö ja hallitusohjelma voivat tuoda ja luoda sekä millaisia haasteita yhdistystoimintaan liittyy. Resurssoinnin näkökulmasta oleellisinta on pohtia, millainen tulovirta mahdollistaa toiminnanjohtajan ja mahdollisesti muun vakinaisen henkilöstön palkkaamisen.

Tutkimuskysymykset ohjaavat aineiston keruuta ja analysointia, kehitysideoiden jalostamista, tulosten muotoilua ja raportin kirjoittamista. Prosessin edetessä tutkimuskysymysten määrittely ja täsmentäminen jatkuvat, ne saattavat jopa muuttua opinnäytetyön edetessä (Eriksson & Koistinen, 2014, s. 23), esimerkiksi tutkimuksessa tehtävien haastattelujen tai lakimuutosten johdosta.

Lopputuloksena yhdistyksen hallitus saa kattavan esityksen erilaisista rahoitusmahdollisuuksista ja ehdotuksia palvelutarjooman vaihtoehtoista. Implementointia eli uusien palveluiden käyttöönottoa, rahoitushakuja ja uutta yhtiömuotoa ei välttämättä vielä tämän opinnäytetyön aikana käynnistetä, koska ne ovat paitsi yhdistyksen hallituksen tahtotilasta myös muun muassa eri rahoitusvaihtoehtojen hakuajoista ja käytettävissä olevista resursseista riippuvaisia.

2.3 Teoreettinen viitekehys ja työn rajaus

Opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö, joka on saanut alkunsa UrAVa ry:n tarpeesta kehittää nykyistä rahoitusmallia. Työtä eivät ohjaa niinkään teoreettiset vaan käytännölliset tavoitteet, joihin haetaan tukea teoriasta. Tutkimukselliseen kehittämistyöhön kuuluu käytännön ongelmien ratkaisua ja uusien ideoiden, käytäntöjen, tuotteiden tai palveluiden tuottamista ja toteuttamista. Tavoitteena on luonnostella, kehittää ja ottaa käyttöön ratkaisuja, mutta keskeistä on myös tekstin ja uuden tiedon tuottaminen käytännöstä. (Ojasalo ym., 2020, s. 19–20.)

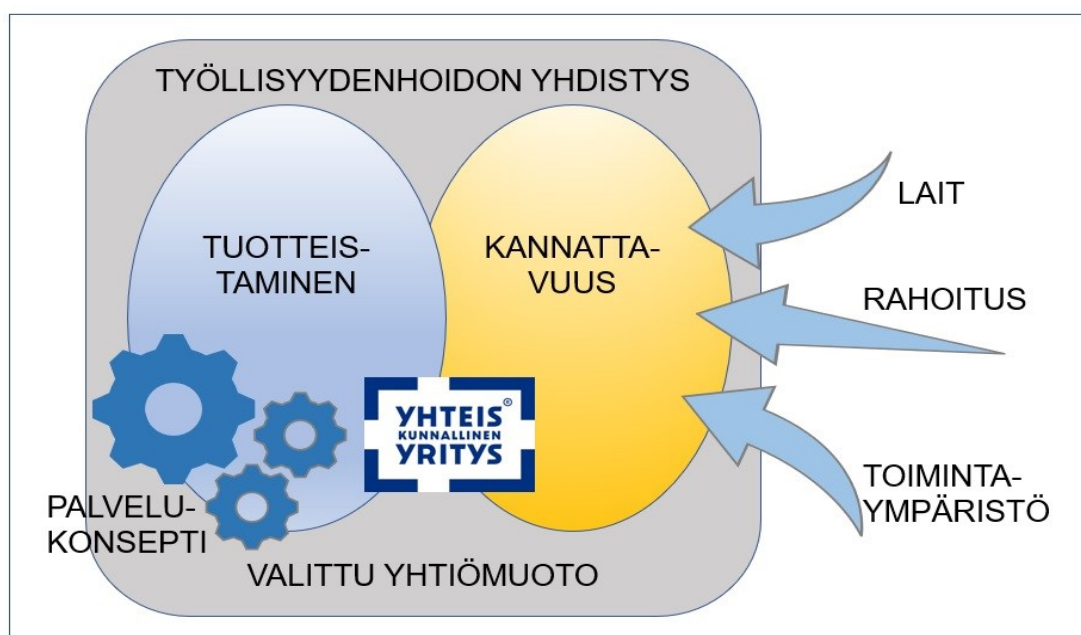
Teoreettinen viitekehys kuvaa tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ja niiden välisiä suhteita. Sen muodostavat aiempi tieto tutkittavasta aiheesta ja tutkimusta ohjaava metodologia. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 24.) Viitekehyksessä ilmiö sijoittuu tutkimuksen toteutuksen käytännön yhteyksiin – se yhdistää teorian ja empirian kokonaisuudeksi (Heikkilä, 2014, s. 24).

UrAVa ry haluaa olla vastuullinen toimija välityömarkkinoilla jatkossakin. Välityömarkkinat sijoittuvat työttömyyden ja avointen työmarkkinoiden väliin. Julkinen sektori, kolmas sektori ja yritykset hyödyntävät virallisen palvelujärjestelmän keinoja, kuten työvalmennus, työkokeilu, palkkatuki, kuntouttava työtoiminta ja kuntoutus. Palvelut edesauttavat pitkäaikaistyöttömien ja osatyökykyisten siirtymistä kohti avoimia työmarkkinoita. (Vates, n.d.)

Toimintaa on monipuolistettava, mutta sitä säätelevät lait ja asetukset, hankehakujen ja kilpailutusten hakuajat, niiden palvelukuvauksien ja arviointikriteerien täyttäminen palveluntuottajien valintoja tehtäessä, rahoituspäätökset, kuntatasolla myös poliittinen tahtotila, budjettikehys ja muut kuntastrategioiden mukaiset elementit. Mahdollista palvelutarjoomaa peilataan taloudellisen kannattavuuden näkökulmasta. Keskeisiä tutkittavia käsitteitä opinnäytetyössä ovat toimintaympäristö (luku 4), yhdistyksen palvelut ja niiden konseptointi (luku 6), kannattavuus ja taloudellinen tuloksellisuus (luku 5) sekä millainen yhtiömuoto tukee valittua konseptia.

Kannattavuutta tarkastellaan rahoituksen näkökulmasta, ei perinteisten liikevaihtoon suhteutettujen katemittareiden tai pääoman tuottomittareiden kautta. Toki, jos yhdistyksen toiminta on tappiollista, ei sillä ole elämisen edellytyksiä. Taloudellista jatkuvuuden takaamiseksi pitää siis tuotteistaa palvelutarjooma, josta kunnat ja muut mahdolliset asiakkaat ovat valmiita maksamaan käyvän hinnan, kilpailutusvaatimukset huomioiden.

Kehittämistehtävän teoreettinen viitekehys on esitetty kuviossa 1.



Kuvio 1. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

Yhdistys on vähintään kolmen jäsenen tiettyä tarkoitusta varten perustama organisaatio, jonka toiminta on pysyvää (Alaniska ym., n.d., s. 10). UrAVa ry on Etelä-Pirkanmaan kuntien perustama aatteellinen **yhdistys**, jonka tarkoituksena on auttaa työttömiä työnhakijoita työllistymään ja kouluttautumaan (UrAVa ry:n säännöt, 2022, 2 §). Kehittämistyössä tutkitaan, mikä on se **yhtiömuoto**, joka jatkossa mahdollistaa yhdistykselle sekä hankehaut että taloudellisesti kannattavan liiketoiminnan. **Kannattavuus** on taloudellisen tuloksellisuuden käsite, jolla tyypillisesti tarkoitetaan kykyä tuottaa tulosta tietyn ajanjakson kuluessa. Kannattavuus on yritystoiminnan keskeisin toimintaedellytys, mutta se ei yksinään riitä takaamaan menestystä. (Alhola & Lauslahti, 2003, s. 147–148.) Yhdistys tavoitteleeekin **tuotteistamisella** palvelua tai palvelukokonaisuutta, joka

on erottuva, helposti myytävissä, kuvattu, toistettava ja tasalaatuinen sekä jatkokehittävää (Jaakkola ym., 2009, s. 6; Tuominen ym., 2015, s. 7–9). **Palvelukonsepti** kuvaa palveluidean ja toimintaperiaatteen palvelutarjooman toteuttamiseksi (Tekes, 2010, s. 5–6), se liittää yhteen asiakkaiden vaatimukset ja organisaation strategiset tavoitteet (Goldstein ym. 2002, s. 123–124).

Yhdistyksen toimintaa säätelevät myös monet ulkoiset tekijät. Yksistään jo työllisyydenhoitoa määrittelevät useat **lait**, joilla säädetään valtion, hyvinvointialueen ja kunnan keskeisiä oikeudellisia tavoitteita ja velvoitteita (VVM, 2015, s. 30; Vehkala, 2010, s. 91). Tulevaisuutta suunnitellessa on huomioitava myös valmisteilla olevat lakimuutokset. Työllisyydenhoidon **toimintaympäristöä** määrittävät myös muun muassa hallitusohjelma, kuntastrategiat, palveluprosessit ja asiakkaat, kuten työttömät, osatyökykyiset, maahanmuuttajat. Työllisyydenhoidon hankkeiden **rahoitus** perustuu ulkopuoliseen rahoitukseen, kuten EU:n aluekehitysrahasto EAKR tai sosiaalirahasto ESR ja kuntaosuudet (VVM, 2015, s. 36).

Opinnäytetyön laajuuden vuoksi tuotteistamisen palvelumuotoiluprosessi on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle.

3 KEHITTÄMISTYÖN MENETELMÄT

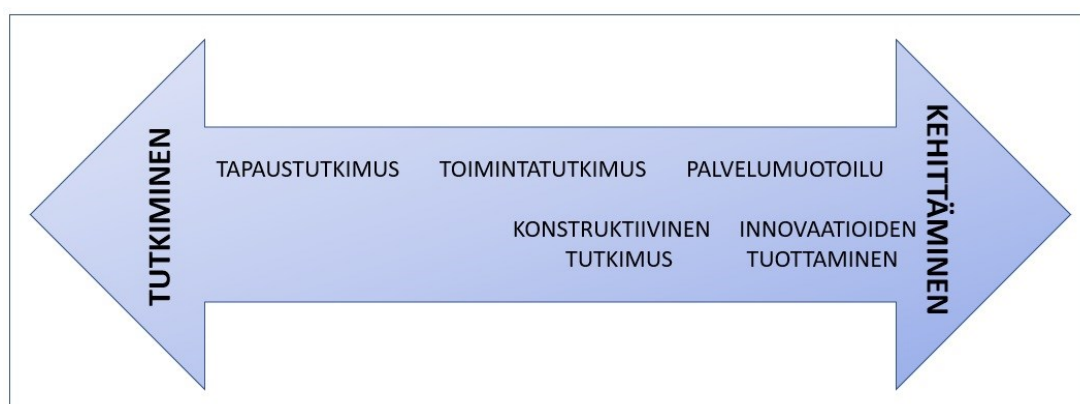
Kehittäminen on konkreettista toimintaa, joka tähtää selkeästi määritellyn tavoitteen saavuttamiseen; kehittämisen kohteena voi olla yksittäinen ihminen, toimintaprosessi, järjestelmä, työyhteisö, organisaatio tai konkreettinen tuote (Ojasalo ym., s. 37; Toikko & Rantanen, 2009, s. 14, 16–17). Tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena on löytää ratkaisuja ja parannuksia käytännön ongelmiin, mutta oleellista on myös tekstin ja uuden tiedon tuottaminen käytännöstä (Ojasalo ym., 2020, s. 19; Toikko & Rantanen, 2009, s. 22–23). Tutkimuksellinen kehitystyö alkaa ideoinnista ja päättyy kehittelyvaiheiden kautta ratkaisuun, toteutukseen ja arviointiin. Kehittämistyötä leimaavat käytännölliset tavoitteet, joihin haetaan tukea teoriasta. (Eriksson & Koistinen, 2005, s. 32–34; Ojasalo ym., 2020, s. 19–20.)

Lähestymistavalla tarkoitetaan tieteellisessä tutkimuksessa yhteen kokoavaa käsitettä, joka selventää millaisia tiedonkeruu-, analysointi- ja tulkintamenetelmiä lähestymistavan yhteydessä käytetään (Kananen, 2012, s. 26). Kehittämiss tehtävä määrittelee, millaisella lähestymistavalla on kannattavaa viedä kehittämistyötä eteenpäin. Lähestymistapa liittyy kokonaisvaltaisesti kehittämisen tavoitteeseen. Se on näkökulma, josta tutkittavaa ja kehitettävää kohdetta lähestytään. Kehittämistyössä voidaan soveltaa useampaakin lähestymistapaa. Kaikki tehdyt valinnat on perusteltava tutkimuksen yhteydessä. Toimintatutkimus on tyypillinen lähestymistapa silloin, kun kyseessä on tutkimuksellinen työelämän kehittämishanke. (Ojasalo ym., 2014, s. 25, 51.)

Tutkimusmenetelmät jaetaan yleensä määrällisiin (kvantitatiivisiin) ja laadullisiin (kvalitatiivisiin). Kehittämistyössä hyödynnetään usein toisiaan täydentäviä menetelmiä, jolloin kehittämistyön tueksi saadaan erilaista tietoa ja näkökulmia. (Ojasalo ym., 2020, s. 40.) Tässä opinnäytetyössä hyödynnetään monipuolisesti laadullisia menetelmiä, ennakoitiin liittyvistä menetelmistä SWOT-analyysejä sekä erittäin laajasti muuta materiaalia kuten kirjallisia julkaisuja, tilastoja, tallenteita, webinaareja ja työpajoja.

3.1 Lähestymistapa

Yleisimpiä aiheen lähestymistapoja ovat tapaustutkimus, toimintatutkimus, konstrukttiivinen tutkimus, palvelumuotoilu ja innovaatioiden tuottaminen, joiden sijoittuminen tutkiminen–kehittäminen-jatkumolla on havainnollistettu kuviossa 2. Ennakointi ja verkostotutkimus eivät ole samalla lailla lähestymistapoja kuin edellä mainitut, vaan enemmänkin näkökulmia. (Ojasalo ym., 2020, s. 36.) Kehittämistyössä voi olla myös piirteitä useista lähestymistavoista (Ojasalo ym., 2020, s. 51).

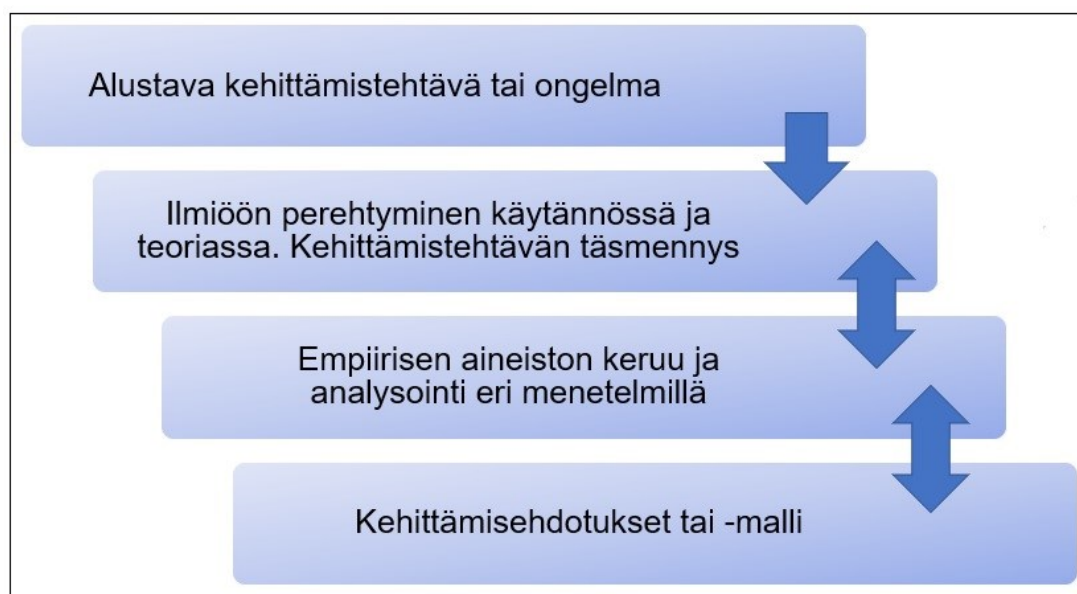


Kuvio 2. Lähestymistavat tutkiminen–kehittäminen-jatkumolla (mukaillen Ojasalo ym., 2020, s. 36)

Tapaustutkimuksen juuret ovat tieteellisen tutkimuksen traditiossa. Se tuottaa syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa ja sopii hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi, kun halutaan tuottaa kehittämisehdotuksia ja -ideoita todellisessa tilanteessa ja realistisessa toimintaympäristössä. Tutkittava kohde valitaan aina käytännön tarpeen ja asetettujen tavoitteiden ohjaamana. (Ojasalo ym., 2020, s. 52–53.) Puhdas tapaustutkimus ei vie muutosta käytäntöön vaan luo kehittämisideoita tai ratkaisuehdotuksia huomioimalla paikalliset, ajalliset ja sosiaaliset tilanteet ja yhteydet. Tyypillisesti käytetään useita erilaisia tiedonhankintamenetelmiä syvällisen ja kokonaisvaltaisen kuvan muodostamiseksi. (Hirsjärvi ym., 2009, s. 134; Ojasalo ym., 2020, s. 52–53.) Tapaustutkimuksessa ilmiöön perehdytään siis syvällisesti, mutta tutkija valitsee, mitä hän viime kädessä raportoi osana tutkimustaan. (Kananen, 2012, s. 35–36.)

Tämän kehittämistyön tavoitteena on kartoittaa realistisia rahoituslähteitä ja tuottaa konkreettisia kehittämisehdotuksia ja -ideoita. Tavoitteena ei kuitenkaan ole vielä viedä ehdotuksia käytäntöön, vaan antaa siihen yhdistyksen hallitukselle eväät dokumentissa, jossa huomioidaan myös yhdistyksen alueelliset, ajalliset ja tarvittavien resurssien tuomat riskit ja mahdollisuudet. Tapaustutkimus sopii siis oivallisesti kehittämistyön lähestymistavaksi.

Tapaustutkimuksen neljä vaihetta on kuvattu kuviossa 3. Tapaustutkimuksen prosessi ei useinkaan toteudu eksaktisti samanlaisena. Tutkija luo yhteyden teorian ja tutkimusaineiston välille ja palaa usein uudelleen aineiston ja teorian pariin tutkimuksen edetessä. (Eriksson & Koistinen, 2014, s. 30–32.) Kehittämistehtävä elää ja kehittyy tutkimusprosessin edetessä. Kun tutkimuksen tekijä tuntee tapauksen ja kohderyhmän, se helpottaa tutkimuksen etenemistä. (Eriksson & Koistinen 2014, s. 9–12; Ojasalo ym. 2020, s. 53–54.)



Kuvio 3. Tapaustutkimuksen vaiheet (mukaillen Ojasalo ym., 2020, s. 54)

Empiirisen aineiston keruumenetelmät ovat moninaiset ja ne voidaan toteuttaa niin laadullisin kuin määrällisin menetelmin tai näitä monipuolisesti yhdistellen (Kananen, 2012, s. 35; Ojasalo ym., 2020, s. 55). Aineisto kerätään tavallisimmin luonnollisissa tilanteissa, esimerkiksi analysoimalla kirjallisia aineistoja. Haastattelut – teemahaastattelu, avoin haastattelu, ryhmähaastattelu – ovat tyyppillinen tiedonkeruumenetelmä. (Ojasalo ym., 2020, s. 55.)

Konstruktiiivinen tutkimus soveltuu konkreettisen tuotoksen, kuten ohje, malli tai suunnitelma, tuottaviin kehittämistehtäviin. Opinnäytetyön tavoitteena on tehdä UrAVa ry:lle kehittämissuunnitelma: Millä keinoin yhdistys pystyy toimimaan taloudellisesti kannattavasti? Asia selviää tutkimalla erilaisia rahoituskanavia ja toiminnan muotoja yhdistyksen kannattavuuden turvaamiseksi.

Konstruktiiivisessa tutkimuksessa rakennetaan uudenkaltaista todellisuutta tutkimustiedon pohjalta, sen edellytyksenä on vahva kytkös aiempaan teoriaan, tutkimukseen ja kirjallisuuteen. Konstruktiiivisessa tutkimuksessa tavoitellaan siis uudenlaista käytännönläheistä teoreettisesti perusteltua ratkaisua, joka tuo liiketoimintaan uutta tietoa. Myös kehittämissuunnitelman toteuttaminen ja sen toimivuuden ja hyödyllisyyden arviointi on keskeistä. Käytännön toimijat, tässä opinnäytetyössä yhdistyksen hallitus, ovat myös aktiivisesti mukana ratkaisun formuloinnissa – tutkimuksen hyödyntäjien ja toteuttajan välinen vuorovaikutus ja tutkimusmenetelmien monimuotoisuus korostuvat konstruktiiivisessa lähestymistavassa. (Ojasalo ym., 2020, s. 37–38, 65–66.) Myös Toikko ja Rantanen (2009, s. 89) määrittelevät kehittämistoiminnan eritoten sosiaalisiksi prosesseiksi, joka edellyttää toimijoiden aktiivista osallistumista ja vuorovaikutusta: dialogissa eri osapuolet voivat tarkastella avoimesti kehittämistoiminnan perusteita, toimintatapoja ja tavoitteita. Konstruktiiivisessa tutkimuksessa ”kehittäjä on aina myös muutosagentti, jonka rooli vaikuttaa voimakkaasti kohdeympäristössä” (Ojasalo ym. 2020, s. 68).

Konstruktiiivinen tutkimus ja palvelumuotoilu ovat hyvin lähellä innovaatioiden tuottamista ja lähestymistavaltaan päällekkäisiä: ero on tuotoksen uutuusarvossa. Innovaatiolla tarkoitetaan esimerkiksi uudenlaista palvelua tai toimintamallia, joka kaupallistetaan tai otetaan käyttöön muulla tavoin – pelkkä idea ei ole innovaatio. (Ojasalo ym., 2020, s. 38–39.) Ennakointiin kuuluu muun muassa tulevaisuutta koskevan tiedon hankinta ja analysointi (Ojasalo ym., 2020, s. 39)

Koska kehittämistyö on ensisijaisesti strateginen työkalu hallitustyöskentelyn tueksi – opinnäytetyön tavoitteena itsessään ei siis ole ehdotusten käytäntöön vienti – opinnäytetyö on **tapaustutkimus, jossa on konstruktiiivisia piirteitä.**

Tuotos toki sisältää myös varsin pitkälle konseptoituja innovaatioaihioita. Näkökulma sisältää lisäksi ennakointia, koska valmistelussa olevat lait – eritoten TE-palvelut 2024 -uudistus eli Laki työvoimapalveluiden järjestämisestä (380/2023) – ja esimerkiksi uusi hallitusohjelma voivat vaikuttaa niin rahoitusvaihtoehtoihin kuin painopistealueisiin. Alueelliseen elinvoimaan liittyvät asiat päätetään kunnissa, 1.1.2024 toteutuneen sote-uudistuksen jälkeen myös maakunnassa.

3.2 Tiedonkeruumenetelmät

Laadullisen tutkimuksen prosessin vaiheet ovat suunnittelu, tiedonkeruu, analyysi ja tulkinta. Kehittämistutkimuksessa laadullisten tiedonkeruumenetelmien käyttäminen on välttämätöntä. Laadullisia tutkimusmenetelmiä käytetään lähtötilanteen arvioinnissa, tutkimusongelman määrittelyssä, tulosten arvioinnissa, ilmiöön perehtymisessä sekä teoreettisen viitekehyksen laatimisessa. (Kananen, 2012, s. 92–93.) Tapaustutkimukseen soveltuvia menetelmiä haastattelujen lisäksi ovat muun muassa aivoriihi, benchmarking ja erilaiset ennakkoinnin menetelmät (Ojasalo ym., 2020, s. 55).

Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena on hankkia suppeasta kohteesta paljon tietoa ja siten ymmärtää ilmiötä kokonaisvaltaisesti, pelkistetyimmillään todellisessa ympäristössä tapahtunutta tekstin keräämistä. Muita tyypillisiä keräämistapoja ovat havainnointi ja haastattelut. Tutkimuksen kohde on valittu harkiten perusteltujen kriteerien mukaisesti, ei satunnaisotantana, ja tavoitteena on saada tutkittavien näkökulmat esiin. Usein tutkimussuunnitelma elää olosuhteiden mukana, jolloin kvalitatiivisin menetelmin saavutetaan ilmiöiden prosessiluonne. Tutkimuksen tieteellisyyttä arvioitaessa oleellista on aineiston laatu, ei määrä. Tutkimusprosessin tarkka kuvaus ja tulkintojen perustelu ovat oleellisia tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa. (Kananen, 2012, s. 35; Hirsjärvi ym., 2009, s. 162–164; Ojasalo ym., 2020, s. 105; Puusa, 2020, s. 146.) Laadullisen tutkimuksen perusta on teoriapohjassa, mutta koska tutkijan näkemys ja tulkinta vaikuttavat väistämättä tuloksiin, eivät laadullisen tutkimuksen tulokset ole suoraan yleispäteviä (Tuomi & Sarajärvi 2018, s. 25).

Aineistonkeruumenetelmiä valitessa lähtökohtana on, millaista tietoa tarvitaan ja mihin tarkoitukseen sitä aiotaan käyttää. Eri menetelmillä saadaan erilaista tietoa, erilaisia näkökulmia ja ideoita kehittämistyön tueksi, siksi onkin suositeltavaa käyttää useampia toisiaan täydentäviä menetelmiä rinnakkain. Aineistoa kerätään henkilöiltä, joilla on paras tieto ja kokemus tutkimuksen kohteesta. (Ojasalo ym., 2020, s. 40; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 85–86.)

Tässä opinnäytetyössä hyödynnetään monipuolisesti laadullisia menetelmiä: osallistavia yhteisöllisiä menetelmiä, avoimia asiantuntija- ja ryhmähaastatteluja sekä benchmarkingia. Benchmarkingin avulla kartoitetaan muiden toimijoiden ratkaisuja sekä organisaatiovierailuin että moninaisen lähdemateriaalin avulla. Lisäksi käytetään ennakointiin liittyvistä menetelmistä skenaariotyöskentelyä SWOT- eli nelikenttäanalyysin avulla sekä ennakointia hallituksen lakiesityksiin ja Orpon hallitusohjelmaan tutustumalla.

Taulukossa 1 kuvataan kehittämistyössä käytettävät tiedonkeruumenetelmät, kenelle ne on kohdennettu, mihin asioihin haetaan vastausta kyseisellä tiedonkeruumenetelmällä sekä menetelmien toteuttamisajankohdat.

Taulukko 1. Kehittämistyön tiedonkeruumenetelmät

Tiedonkeruumenetelmät	Kenelle?	Mitä tietoa menetelmällä haetaan?	Toteutunut ajankohta
Asiantuntija-haastattelu	Valkeakosken Työllisyysjohtaja	Aiheen asetanta, painopistealueet	9.11.2021
Fokusryhmä-haastattelu	Yhdistyksen hallitus & yritysasiainmies	Opinnäytetyön suunta- viivojen linjaaminen	29.11.2021
Kirjalliset lähteet		Teoria, tiedonhankinta	2022–2023
Benchmarking	Yhteiskunnallinen yritys	Parhaat käytännöt	20.1.2023
Asiantuntija-haastattelu	Yhdistyksen pj. & vpj.	Skenaariotyöskentely, SWOT	28.4.2023
8x8	Hankkeen uravalmentajat	Vahvuudet, resurssit, uudet ideat	28.4.2023
Fokusryhmä-haastattelu	Yhteiskunnallisten yritysten osaamiskeskus (YYO)	Toimintamuoto	27.6.2023
Benchmarking	Yhteiskunnallinen yritys	Parhaat käytännöt	15.8.2023
Benchmarking	Yhdistys	Parhaat käytännöt	20.9.2023
Ryhmä-keskustelu	Yhdistyksen hallitus	Aineiston esittely, rajaukset ja tarkennukset	2.10.2023

3.2.1 Haastattelu

Haastattelu eroaa tavallisesta keskustelusta, koska se on suunniteltua, sillä on tavoite ja päämäärä (Hirsjärvi & Hurme, 2010, s. 42; Ojasalo ym., 2020, s. 108) ja haastattelija ohjaa keskustelua kysymyksillään (Järvinen & Järvinen 2011, s. 146; Ojasalo ym., 2020, s. 108).

Haastattelutyyppejä on erilaisia; kysymysten ennakkosuunnittelun tiukkuuden ja tarkkuuden perusteella ne jaotellaan strukturoituihin, puolistrukturoituihin ja strukturoimattomiin eli avoihin haastatteluihin (Järvinen & Järvinen, 2011, s. 145). Kullakin haastattelutyypillä on oma käyttötarkoituksensa. Strukturoitu haastattelu on lähellä kyselyä: haastattelijalla on tarkka, etukäteen suunniteltu haastattelurunko kaikissa haastatteluissa. Puolistrukturoitu haastattelu on teemahaastattelu, jossa vastaajia ei haluta ohjata liiaksi. Haastatteluteemat suunnitellaan huolella, mutta kysymyksiä voidaan varioida tilanteen mukaan. (Järvinen & Järvinen, 2011, s. 145; Ojasalo ym., 2020, s. 41, 108–109.)

Strukturoimaton eli avoin haastattelu on edellisiä joustavampi ja muistuttaa keskustelua. Haastattelijan tavoitteena on päästä syvemmälle aiheeseen, haastattelun etenemistä voidaan muokata ja rakentaa saatujen vastausten perusteella vastausten johtaessa uusiin kysymyksiin. Avoin haastattelu vaatii paitsi aitoa kiinnostusta aiheeseen myös runsaasti aikaa. (Hirsjärvi & Hurme, 2010, s. 45–46; Järvinen & Järvinen, 2011, s. 145.) Kumpikin osapuoli on aktiivinen ja tasa-vertainen, mutta haastattelu edellyttää haastattelijalta kuuntelu- ja tulkintakykyä sekä taitoa viedä keskustelua eteenpäin (Ojasalo ym., 2020, s. 41).

Haastattelu kannattaa yhdistää muihin tutkimustyön menetelmiin, useimmiten menetelmät tukevat toisiaan, esimerkiksi haastattelu selventää tai syventää tutkittavia asioita. (Ojasalo ym., 2020, s. 106–108.) Haastattelu on aina vuorovaiikutustilanne, joka vaatii keskinäistä luottamusta. Haastattelun avulla on mahdollista saada tutkimukseen uusia näkökulmia avaavaa aineistoa. (Ojasalo ym., 2020, s. 106.) Haastattelemalla voidaan saada selville myös vastauksiin vaikuttavia motiiveja. Myös ei-kielelliset signaalit auttavat vastausten merkitysten

tulkinnassa ja voivat jopa muuttaa merkityksen toiseksi. (Hirsjärvi & Hurme, 2010, s. 34.)

Haastattelua suunnitellessa tulee ottaa huomioon ketä, mitä, missä ja milloin haastatellaan. Valinnat tehdään tiedonsaannin näkökulmasta: keiltä tai keneltä saadaan parhain tieto tutkittavasta asiasta. Usein suositaan asiantuntijoiden haastatteluja, mutta aidoin kokemus on henkilöillä, jotka ovat asianosaisia. Tutkimuskysymysten pohjalta laadittuihin kysymyksiin saadaan oikeanlaisia vastauksia oletusten tai yleistysten sijaan. Haastattelija kuuntelee ja esittää kysymyksiä tutkimuksen edun mukaisesti, sen sijaan että ottaisi kantaa vastauksiin tai ohjailisi haastateltavaa. (Kananen, 2014, s. 93–97.) Haastattelussa on menetelmänä myös heikkoutensa, etenkin jos haastattelija kiinnittää huomionsa vain niihin asioihin, joita hän haluaakin kuulla ja jättää muun huomiotta (Järvinen & Järvinen, 2011, s. 146). Tässä kehittämistyössä haastatellaan asiantuntijoina Valkeakosken kaupungin työllisyysjohtajaa ja yhdistyksen puheenjohtajaa.

Myös ryhmähaastatteluissa on sekä etuja että haittoja. Ryhmähaastattelun etuna on sen nopeus, vuorovaikutuksessa tuotettu tieto ja usein ryhmädynamiikan ansiosta syvällisempi tieto yksilöhaastatteluihin verraten. Jos ryhmän jäsenet ovat tuttuja entuudestaan, he pyrkivät usein jaettuun näkemykseen. Ryhmähaastattelu antaa usein totuudenmukaisemman kuvan tutkittavasta ilmiöstä, koska ryhmä vie keskustelua eteenpäin ilman haastattelijan voimakasta ohjausta. Haasteena saattaa olla keskustelun yksipuolisuus tai varovaisuus. (Hirsjärvi & Hurme, 2010, s. 63; Hyvärinen ym., 2017, s. 91, 96, 102; Ojasalo ym., 2020, s. 41–42.) Ryhmähaastattelussa asioita voidaan kommentoida varsin spontaanisti. Ryhmähaastattelussa ei mahdollisesti ole kiinnostuksen kohteena yksittäisen henkilön mielipide vaan enemmänkin kollektiivinen näkemys tutkittavaan asiaan. (Hirsjärvi & Hurme, 2010, s. 61.)

Fokusryhmähaastattelussa käsitellään ennalta päätettyä aihetta tietyssä ryhmässä. Fokusryhmässä ei tavoitella yhteisymmärrystä vaan nostetaan esiin erilaisia näkökulmia tutkittavaan asiaan. Fokusryhmässä osallistujat keskustelevat keskenään eivätkä suuntaa kommenttejaan pelkästään tutkijalle, mikä heikentää tutkijan asemaa. (Pietilä, 2017.) Tässä kehittämistyössä haastatellaan

ryhmänä yhdistyksen hallitusta ja Yhteiskunnallisten yritysten osaamiskeskuk-
sen asiantuntijoita.

Haastattelut kannattaa nauhoittaa ja litteroida, tutkimustyö helpottuu nauhoit-
teen toimiessa tulkinnan apuna. Haastattelija voi tarvittaessa palata aineistoon,
uudelleenkuuntelu mahdollistaa uusien näkökulmien huomioimisen, totuus
saattaa löytyä ”rivien väleistä”. Jos vain haastattelun sisällöllä on merkitystä,
litterointi voi olla ylimalkaisempaa sanatarkan auki kirjoittamisen sijaan. (Ojasalo
ym., 2020, s. 106–108.) Ryhmähaastattelun analysointi jälkikäteen voi olla työ-
lästä, jos on vaikea tunnistaa, kuka kulloinkin on ollut äänessä (Hirsjärvi &
Hurme, 2010, s. 63). Tässä tutkimustyössä etäryhmähaastattelut taltioidaan
Teamsilla ja muut haastattelut nauhoitetaan puhelimen Ääninauhuri-toiminnolla.

Tässä kehittämistyössä käytetään strukturoimattomina eli avoimia asiantuntija-
haastatteluja ja teemallisia fokusryhmähaastatteluja. Tämä on luontevin valinta,
koska pääsääntöisesti haastateltavat olivat haastattelijalle entuudestaan tuttuja
ja koska molemmat osapuolet olivat työllisyshoidon ja/ tai elinkeinoelämän
asiantuntijoita. Aihepiirin ja haastateltavien tuttuudesta huolimatta haastattelut
edellyttävät perusteellista aihepiiriin perehtymistä ja kuntaorganisaatioiden tar-
peiden tunnistamista, jotta haastattelut voidaan kohdentaa merkityksellisiin tee-
mihin. Sisältö- ja tilanneanalyysien tekeminen on haastatteluiden lähtökohta.
Käsiteltävät teemat valitaan tutkittavaan aiheeseen perehtymisen perusteella.
Oikeanlaisten haastattelukysymysten lisäksi myös haastateltavien valinta edel-
lyttää tarkkaa harkintaa – työllisyshoidon yhdistyksen kannattavan palvelu-
konseptin markkinointi alkaa jo haastattelutilanteessa.

3.2.2 Benchmarking

Benchmarkingille ei ole vakiintunutta suomalaista vastinetta. Eri lähteissä taval-
lisimmin käytetyt termit ovat esikuva-analyysi, vertailuanalyysi ja valioanalyysi.
(Maamies, 1997.) Benchmarking on vuorovaikutteinen oppimismenetelmä, jolla
toimialariippumattomasti opitaan systemaattisesti hyvien esikuvien parhaita
käytäntöjä. Oppiminen tapahtuu vertailemalla ja arvioimalla hyvien esikuvien

käytänteitä omaan toimintaan ja siirtämällä opittu omaan organisaatioon. Tavoitteena on tunnistaa oman toiminnan heikkouksia ja löydöksiä omaan organisaatioon luovasti soveltamalla ja siten kehittää ja tehostaa oman organisaation toimintoja, liiketoimintaa ja prosesseja. Benchmarking toimii organisaatioissa, jotka tavoittelevat oman tason nostamista ja vievät kehitys- ja parannusideat käytäntöön. Benchmarking antaa mahdollisuuden myös molemminpuoliseen oppimiseen. (Hotanen ym., 2001, s. 6–10; Ojasalo ym., 2020, s. 43–44.)

Strömmer (2005, s. 55) kuvaa benchmarkingin menetelmäksi, jossa opitaan hyviltä vertailukumppaneilta tai esikuvilta mitattavia tai ainakin arvioitavissa olevia parannuksia omassa toiminnassa. Benchmarking on

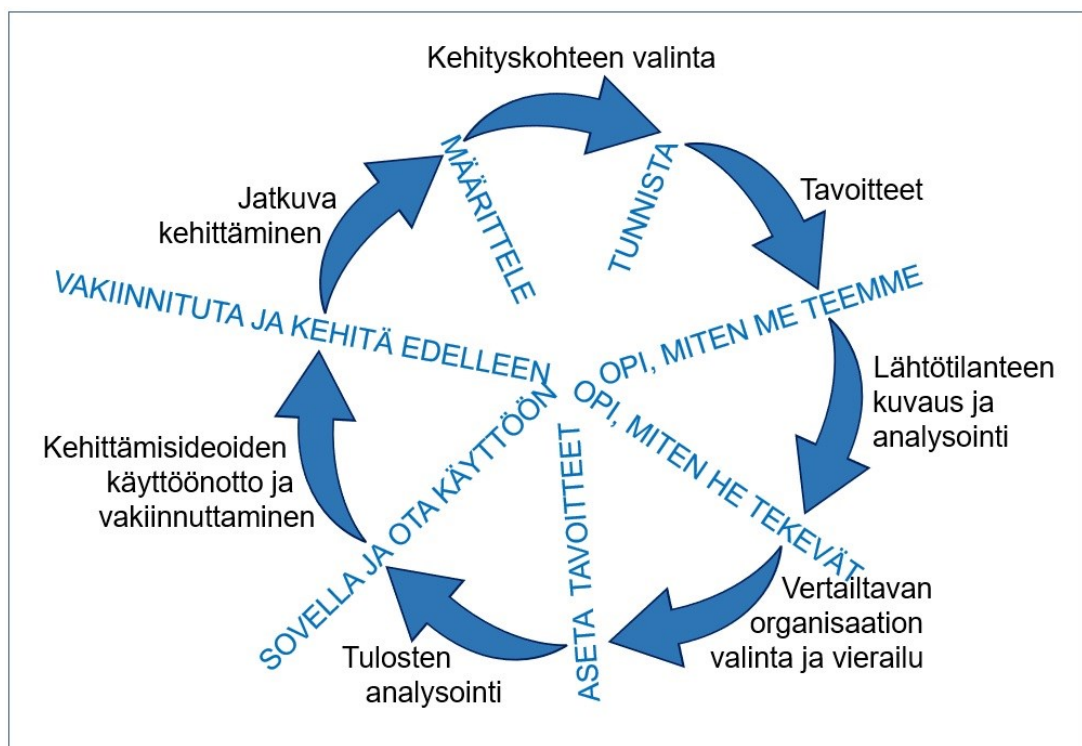
systemaattinen tapa lisätä organisaatio- ja toimintaprosessitasolla tulevaisuuden hallintaa ja parantaa organisaation valmiuksia vastata toimintaympäristön ja asiakkaiden muuttuviin vaatimuksiin. Benchmarkingin avulla voi tehdä myös tulevaisuuteen suuntautuvaa erilaisten skenaarioiden hahmottelua oman organisaation näkökulmasta. Siinä mielessä benchmarking-työkalusta voidaan puhua myös ”virtuaalikypäränä”. (Strömmer, 2005, s. 56.)

Benchmarkingin toteuttamiseen on useita tapoja, kun arvioidaan, vertaillaan tai rakentavasti kyseenalaistetaan omia prosesseja ja menetelmiä, kuten

- Tunnuslukuvertailu: suorituksia verrataan tulokseen
- Prosessi-benchmarking: toimintaprosessien vertailu parempien toimintatapojen oppimiseksi
- Kilpailija-benchmarking: oman toiminnan vertailu muihin toimijoihin – voi olla vaikeaa esimerkiksi liikesalaisuuksien vuoksi
- Kahdenvälinen benchmarking: vuorovaikutteista oppimista vertaamalla prosesseja ja niiden toimintaa
- Ryhmäbenchmarking: vaiheistettu vuorovaikutteinen prosessi, jossa omia prosesseja verrataan yhteiseksi valitun esikuvaorganisaation ideaaliprosessimalliin. (Hotanen ym., 2001, s. 7–10.)

Tuominen (2016, s. 8–9) tiivistää benchmarking-prosessin seitsemään pääperiaatteeseen: 1) määrittele benchmarking-kohde, 2) tunnista benchmarking-organisaatiot, 3) opi, miten me sen teemme, 4) opi miten he sen tekevät, 5) aseta tavoitteet, 6) sovelta ja ota käyttöön ja 7) vakiinnuta ja kehitä edelleen.

Benchmarking-prosessissa määritellään ensin organisaation menestyksellisen toiminnan kannalta kriittinen tuottavuuteen, laatuun, prosesseihin tai työtapoihin liittyvä kehityskohde, jolle määritellään tavoitteet. Tässä prosessissa opinnäytetyön tutkimuskysymykset auttavat tavoitteiden määrittelyssä. Tämän jälkeen selvitetään nykytila: lähtötilanne, joka kuvataan ja analysoidaan. Usein kehittämisideoita syntyy jo tässä vaiheessa. Seuraavaksi kartoitetaan vertailukelpoiset organisaatiot ja sovitaan vierailu. Benchmarking-käyntiä varten laaditaan huolella kysymyspatteristo, perusteellinen valmistautuminen viestii myös kunnioituksesta vertailukohdetta kohtaan. Saadut tiedot analysoidaan, viedään käytäntöön ja vakiinnutetaan. Toiminnan tehostaminen ja edelleen kehittäminen on jatkuvaa, muutos ei saa jäädä yhteen onnistumiseen. (Hotanen ym., 2001, s. 14–15; Tuominen, 2016, s. 8–9.) Kuviossa 4 on yhdistetty Tuomisen pääperiaatteet Hotasen ym. prosessiaskeliin.



Kuvio 4. Benchmarking-prosessi (mukaillen Hotanen ym., 2001, s. 14–15; Tuominen, 2016, s. 8–9)

Benchmarking-kohteiksi kannattaa siis valita parhaista parhaat. Tässä kehittämistyössä tarkoituksena on toteuttaa kahden eri organisaation kanssa prosessi-

benchmarking eli vertailla toimintaprosesseja parempien toimintatapojen oppimiseksi.

Benchmarking perustuu aina kahden tai useamman osapuolen luottamukselliseen tiedonvaihtoon. Suomen Laatuyhdistys Excellence Finland on kirjannut benchmarkingin eettiset periaatteet, jotka ovat suora käänös kansainvälisesti hyväksytyistä linjauksista. Eettiset periaatteet löytyvät Stakesin julkaiseman Hyvät käytännöt -sarjan Vertaismenetelmät kehittävän arvioinnin välineenä -menetelmäkäsikirjan liitteestä. (Hotanen ym., 2001, s. 12–13, Stakes, 2005, s. 72–74.) Benchmarkingin eettiset periaatteet liitteessä 2.

3.2.3 Yhteisölliset ideointimenetelmät

Kehittämistoiminta on sosiaalinen prosessi, joka edellyttää aktiivista osallistumista ja vuorovaikutusta. Prosessin aikana voidaan käyttää myös erilaisia osallistavia menetelmiä. Osallistavilla menetelmillä osallistujille annetaan mahdollisuus olla mukana kehittämisprosessissa, jolloin vuorovaikutuksesta tulee dialogista, avointa ja tasavertaista. (Toikko & Rantanen, 2009, s. 89, 98–99.) Yhteisöllisille ideointimenetelmille on tyypillistä luovuutta tukevilla menetelmillä tuottaa isomman osallistujamäärän voimin uusia näkökulmia tutkittavaan asiaan (Ojasalo ym., 2020, s. 44). Muutos myös hyväksytään paremmin, kun kehittämistoimintaan osallistuvat avainhenkilöt kokevat ratkaisun sisäsyntyisenä (Kananen, 2014, s. 11).

Tässä opinnäytetyössä käytetään 8x8 -menetelmää, jota on hankkeessa käytetty jo aiemmin menestyksellisesti niin kehitys- kuin asiakastyössäkin. 8x8 -menetelmä on ajatuskarttaa kurinalaisempi ideointimenetelmä. Valittuun kysymysmuotoiseen ongelmaan liitetään kahdeksan erilaista näkökulmaa. Jokaisesta näkökulmasta tuotetaan kahdeksan erilaista ideaa, näin lopputulokseksi saadaan 64 uutta ideaa. (Ojasalo ym., 2020, s. 163; Tereve, n.d.). Työtie-hankkeen kaikki uravalmentajat osallistuvat 8x8-ideointiin.

3.2.4 SWOT-analyysi

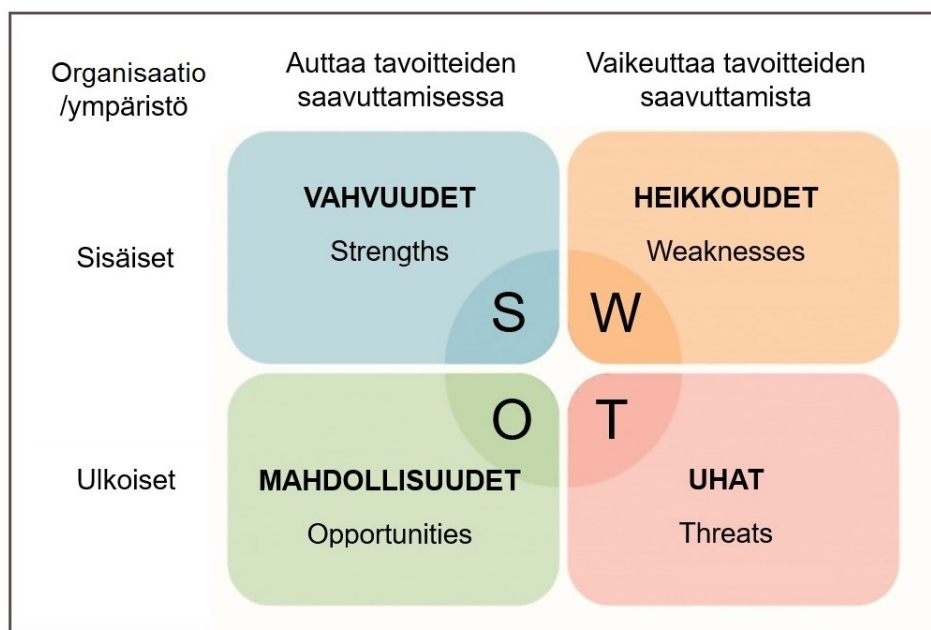
SWOT-malli on kehitetty strategisen suunnittelutyön tarpeisiin mahdollistamaan huomion kiinnittämisen kaikkein oleellisimpiin asioihin. SWOT-analyysi auttaa muodostamaan käsityksen organisaation tilasta ja toiminnan suuntaamisesta sekä saavuttamaan yhteisymmärryksen organisaation kriittisistä tekijöistä ja tulevaisuuden mahdollisuuksista. Strategia on vahvalla pohjalla, kun uusia mahdollisuuksia toimintaympäristössä havaittaessa voidaan hyödyntää jo olemassa olevia vahvuuksia ja uhkia osataan väistellä. (Viitala & Jylhä, 2019.)

SWOT-analyysi mahdollistaa ulkoisen ja sisäisen toimintaympäristön tarkastelun, joten tässä kehittämistyössä sitä käytetään lähtötilanteen kartoittamiseen.

SWOT-analyysi vastaa kysymyksiin:

- Missä olemme vahvoja verrattuna kilpailijoihin (vahvuudet),
- Missä olemme heikkoja verrattuna kilpailijoihin (heikkoudet)
- Mitkä muutokset tuovat uusia mahdollisuuksia (mahdollisuudet) ja
- Mitä tulevia vaaroja tulee välttää (uhat)?

SWOT-analyysissa vahvuudet ja heikkoudet ovat yrityksen sisäisiä tekijöitä ja mahdollisuudet sekä uhat ovat ulkoisia tekijöitä. (Viitala & Jylhä, 2019). SWOT-analyysimalli on havainnollistettu kuviossa 5.



Kuvio 5. SWOT-analyysimalli (mukaillen Viitala & Jylhä, 2019)

SWOT-analyysi tehdään helpottamaan toimintaympäristön arviointia ja mallintamista sekä selkiyttämään kommunikointia toimeksiantajan eli yhdistyksen hallituksen kanssa.

3.3 Aineiston analysointi

Tutkimuksen tärkein vaihe on kerätyn aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten teko, mihin tähdätään jo tutkimuksen aloituksesta lähtien. Analyysivaiheessa selviää, millaisia vastauksia tutkimuskysymyksiin saadaan. (Hirsjärvi ym., 2009, s. 221.) Puusa (2020, s. 154) asettaa sanansa hieman toisin: analyysivaiheessa saadaan joko vastauksia – tai selviää, miten tutkimuskysymykset olisi pitänyt asettaa.

Analyysin tavoitteena on nostaa esiin tutkimuksen tavoitteita vastaavat olennaisimmat asiat, luoda aineistosta mielekäs kokonaisuus, joka mahdollistaa perustellun tulkinnan ja johtopäätökset tutkittavasta ilmiöstä (Puusa, 2020, s. 145, 148). Tapaustutkimuksessa voidaan periaatteessa käyttää mitä tahansa analyysimenetelmiä, myös eri analyysimenetelmiä rinnakkain tai peräkkäin. Oleellista onkin osata valita juuri ne, joilla saadaan vastauksia oman tutkimuksen tutkimuskysymyksiin ja -asetelmaan. Tutkimusprosessin vaikein osuus tapaustutkimuksessa onkin ehkä aineiston moninaisuudesta johtuva: mistä ja miten aloittaa analyysi. Onko tutkimuskysymys päätetty lopullisesti vai onko ensimmäinen analyysivaihe sittenkin tutkimusaiheen täsmentämistä tai vasta oikeiden tutkimuskysymysten etsintää – mikä olikaan tutkimuksen tarkoitus ja tavoite? Ainakin tulisi tiedostaa, tehdäänkö analyysia aineistolähtöisesti vai enemmänkin aikaisemman teorian ohjaamana. (Eriksson & Koistinen, 2014, s. 33.)

Luvussa 2.2 määriteltiin päätutkimuskysymys alakysymyksineen:

Millaisella palvelukonseptilla yhdistys pystyy toimimaan kannattavasti?

1. Millainen yhtiömuoto tukee valittua palvelukonseptia?
2. Millaisia rahoituslähteitä työllisyydenhoidon hankkeisiin on tarjolla?
3. Millaisia muutoksia toimintakentässä oletetaan tapahtuvan?

Samalla kuitenkin jo tiedostettiin, että tutkimuskysymysten määrittely ja täsmen-
täminen jatkuvat tutkimusprosessin aikana esimerkiksi yhdistyksen hallituksen
haastattelujen perusteella. Myös valmisteilla oleva lainsäädäntö ja kehittämis-
työn ajalle osuvien eduskuntavaalien 2023 lopputulos ja sen jälkeinen uusi hal-
litusohjelma voivat vaikuttaa tutkimustyön painopisteiden valintaan merkittävä-
stikin. Analyysi on valtaosin aineistolähtöistä, koska ajankohtaista aiempaa tutki-
musta aiheesta ei vielä ole. Ja jos olisikin, TE-palvelut 2024 -uudistuksen mu-
kanaan tuomat muutokset tulevat olemaan niin mullistavia, että aiemmat tutki-
mustulokset saattaisivat auttamatta olla inkompetentteja.

Laadullisen tutkimuksen aineiston runsas määrä tekee analyysivaiheesta mie-
lenkiintoisen, mutta haastavan – aivan kaikkea materiaalia ei kuitenkaan ole tar-
peen analysoidakaan. Hirsjärvi ym. (2009, s. 224–225) kehottaakin valitsemaan
aineiston analysointiin tavan, joka parhaiten vastaa ongelmaan.

Laadullinen tutkimuksen analyysi syntyy kahdessa toisiinsa linkittyvässä vai-
heissa: pelkistämässä havainnot yhdistetään, tulkinta on aineiston analyys-
issä esiin nousseiden merkitysten pohdintaa ja selkiyttämistä. Kerätty aineisto
ei itsessään ole ratkaisu kehittämistehtävään vaan materiaalia, jolle kehittämis-
työ perustuu. (Hirsjärvi ym., 2009, s. 229; Ojasalo ym. 2020, s. 119.) Puusa
(2020, s. 148, 153–154) toteaaakin, että laadullisen tutkimuksen päämäärä on
onnistunut tulkinta, kyky irrottaa aineistosta oleelliset asiat ja kuvata ne yleis-
emmällä tasolla peilaten niitä tutkimusongelmaan.

Tässä kehittämistyössä haastattelut litteroitiin eli purettiin kirjoitettuun muotoon.
Litteroinnin tarkkuuteen vaikuttaa kehittämistehtävä (Ojasalo ym. 2020, s. 107,
110) – tässä kehittämistehtävässä vain vastausten sisältö oli merkityksellinen,
joten litterointi oli ylimalkaisempi kuin jos käytetyt sanat tai haastateltavien re-
aktiot olisivat olleet oleellisia tutkimuksen kannalta. Analysointi aloitetaan luke-
malla litteroitu haastatteluaineisto ja muu käsitelty aineisto useasti ja pyritään
löytämään yhteydet teoriaan, olennaisia aiheita peilataan tutkimuskysymyksiin.
Puusa (2020, s. 146–147) muistuttaa, ettei tulosten esittäminen saa jäädä ana-
lyysin tasolle, vaan tuloksia on tulkittava ja tehtävä johtopäätöksiä.

4 TYÖLLISYYDENHOIDON TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Työllisyydenhoidon kenttä on ollut ja on edelleen suurten mullistusten keskellä. Marinin hallituskauden isoimpia uusia avauksia ovat olleet Työllisyyden kuntakokeilu, Pohjoismainen työvoimapalvelumalli (PoMa), Työkykyohjelma, Yhteiskunnallisten yritysten osaamiskeskus (YYO), Työkanava Oy, 1.7.2023 voimaan astunut palkkatukiuudistus ja 1.1.2025 toteutuva TE-palvelut 2024-uudistus. TE-uudistuksen myötä päättyy myös yhdistyksen nykyisenkaltaisen työvoimapolitiittinen hankerahoitus (TEM, n.d.-a).

Samanaikaisesti sote- ja maakuntauudistus ovat muuttaneet kuntien tehtäviä ja julkishallinnon rakenteita. Lainsäädäntö astui voimaan 1.7.2021 ja sosiaali- ja terveystalouden järjestämisvastuu siirtyi uusille hyvinvointialueille 1.1.2023. (VVM, 2023.) Kuntien työllisyyspalveluissa tämä näkyy siten, että kuntouttavan työtoiminnan järjestämisvastuu siirtyi kunnilta hyvinvointialueille (THL, 2022). Myös työllistymistä edistävä monialainen yhteispalvelu (TYP) siirtyi sosiaali- ja terveystalouden osalta hyvinvointialueelle. TYP on yhteistoimintamalli, jossa arvioidaan työttömän palvelutarve ja suunnitellaan työllisyydenhoidon kuntakokeilujen, hyvinvointialueen ja Kelan järjestämisvastuulla olevien palvelujen ja palveluprosessien yhteensovittaminen. (Työmarkkinatori, 2023a.)

Käynnissä on myös kokonaisvaltainen sosiaaliturvauudistus, jonka tavoitteena on nykyistä selkeämpi ja toimivampi järjestelmä, joka mahdollistaa työnteon ja sosiaaliturvan yhteensovittamisen elämäntilanteiden muuttuessa. Uudistus koskee perusturvaa, ansioturvaa, toimeentulotukea ja palveluiden nykyistä parempaa yhteensovittamista etuuksiin. (STM, 2023.)

Venäjän hyökkäys Ukrainaan 24.2.2022 käynnisti tilapäistä suojelua hakevien virran myös Etelä-Pirkanmaalle. Tilapäistä suojelua hakeneilla on oikeus työkennellä Suomessa rajoituksetta heti tilapäisen suojelun hakemuksen rekisteröinnin jälkeen. Ilman kotikuntamerkintää tilapäistä suojelua saavia ei voida ohjata työllisyyden kuntakokeilun asiakkaaksi, mutta he ovat oikeutettuja TE-toimistojen palveluihin. Ukrainalaiset voivat rekisteröityä TE-toimistossa

työnhakijoiksi, saada työllistymistä tukevia palveluita ja osallistua kotoutumiskoulutukseen, mutta heillä ei ole oikeutta työmarkkinatukeen. (Kotoutuminen.fi, n.d.-b.; TE-palvelut, 2023.) Pirkanmaalla asuvien kotoutumisajalla olevien palvelusta vastaa Kansainvälinen Osaamiskeskus (OSKE) Tampereella (OSKE, n.d.). Tilanne muuttuu, kun tilapäistä suojelua hakeneet ovat asuneet Suomessa yhtäjaksoisesti vähintään vuoden ajan, tällöin he voivat halutessaan siirtyä vastaanottopalveluista kunnan palveluiden asiakkaaksi. Työllisyyden kuntakokeiluun tilapäistä suojelua saavilla henkilöillä on ollut mahdollisuus osallistua 1.3.2023 alkaen. (Kotoutuminen.fi, n.d.-b; TE-palvelut, 2023.)

Kevään 2023 eduskuntavaalit ja Orpon hallitusohjelma toivat työllistämiseen uudenlaisia näkökulmia. Vuosittain vanhuuseläkkeelle siirtyvien määrä on 10 000 enemmän kuin uusien työikäisten määrä ja jo vaalikampanjoissaan moni puolue linjasi tavoitteekseen Suomen työllisyysasteen nostamisen 80 prosenttiin. Tammikuussa 2023 työllisten osuus 15–64-vuotiaiden ikäryhmässä oli 74,2 prosenttia. (Kiuttu & Nikula, 2023.) Hallitusohjelmassa kuuluu vahvasti työnantajajärjestöjen ääni: tavoitteisiin pyritään työhön kannustavalla työttömyysturvan ja sosiaaliturvan heikennyksillä, talouskasvua ja kilpailukykyä tukevilla työmarkkinauudistuksilla sekä kansainvälisillä rekrytoinneilla ja Suomen vetovoimaa lisäämällä.

4.1 Työllisyydenhoito

Työllisyydenhoito on käsitteenä suunnattoman laaja. Sitä määrittelee useampi laki, keskeisimpinä perustuslaki (731/1999), kuntalaki (410/2015), laki julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta (916/2012), laki työllistymistä edistävästä monialaisesta yhteispalvelusta (1369/2014), työttömyysturvalaki (1290/2002) ja laki kuntouttavasta työtoiminnasta (189/2001). Laeilla säädetään valtion, hyvinvointialueen ja kunnan keskeisiä oikeudellisia tavoitteita ja velvoitteita (VVM, 2015, s. 30; Vehkala, 2010, s. 91). Käytännössä työllisyydenhoito on poikkihallinnollista, työttömän palvelutarpeeseen vaikuttavat muun muassa työttömyyden kesto, työhistoria, työttömyysetuuden maksaja, taloudellinen tilanne, terveydentila ja kuntoutuksen tarve. Palvelut jakautuvat kunnan, hyvinvointialueen, valtion

ja yksityisten tuottamiin palveluihin. Toimijakenttää täydentävät erilaiset projektit ja hankkeet, joista hyvinä esimerkkeinä ovat UrAVa ry:n typo-rahoitteiset Työtie-hankkeet ja ESR-rahoitteinen PoVer-hanke.

Kuntien roolin muuttuminen palveluiden tuottajasta palveluiden järjestäjäksi vaikuttaa merkittävästi kuntien rooliin työllistäjänä ja työnantajana (Niemi, 2018, s. 131). Kuntatalouteen työttömyys vaikuttaa sekä vähentyneinä verotuloina että kustannusten kasvuna palvelutarpeiden muuttuessa. Pitkäaikaistyöttömyys edistää yhteiskunnallista syrjäytymistä, sosiaalisia ongelmia ja kustannuksia tarjotuista palveluista. Työttömyydellä on vaikutuksensa myös kunnan muuhun kehitykseen, houkuttelevuuteen ja imagoon. Kunnalla on siis vahva intressi edistää ja hoitaa työllisyyttä. (Vehkala, 2010, s. 75.)

Kuntien merkittävimmät puhtaasti itsehallinnolliset tehtävät liittyvät elinkeinoelämän ja työllisyyden edistämiseen, asuntotuotantoon ja kunnan myöntämiin erilaisiin yhteisöiden avustuksiin (VVM, 2015, s. 11). Kunnat edistävät työllisyyttä enenevässä määrin lakisääteisiä tehtäviä täydentävin vapaaehtoisin toimin (VVM, 2015, s. 30). Työllisyyspolitiikan suuntaviivat määrittellään kuntien työllisyysstrategioissa, elinvoimastrategioissa, työllisyysohjelmissa tai vastaavissa (Ahvo-Lehtinen & Miettinen, 2002, viitattu lähteessä Niemi, 2018, s. 128). Kunnan päätäntävällässä siis on, miten se työllisyysenhoidon toimenpiteet järjestää. Työllisyysenhoidon palveluita voidaan tuottaa myös esimerkiksi kuntayhtymän tai useiden kuntien välisellä sopimuksella. (Niemi, 2018, s. 130; Vehkala, 2010, s. 91–92.)

Työllisyysenhoidon toimenpiteet voidaan jaotella esimerkiksi seuraavasti:

- Työnantajille suunnatut palvelut, esimerkiksi neuvonta, rekrytointitapah- tumien järjestäminen, palvelusetelit ja kuntalisä.
- Työttömille suunnatut palvelut, esimerkiksi yksilö- ja ryhmävalmennuk- set, työkokeilu-, oppisopimus- ja palkkatukityöpaikkojen tarjoaminen, vel- voitetyö, itsensä työllistämisen tukeminen, eläkeselvittelyt, kesätyöpaik- kojen tarjoaminen ja kesätyötukien maksaminen. (Niemi, 2018, s. 118– 119.) Taulukossa 2 on esitetty kyseisen kohderyhmän suuruus Etelä-Pir- kanmaalla syyskuussa 2023 (Työllisyyskatsaus, 2023, s. 5, 13).

- Rahalliset avustukset, esimerkiksi tuki työttömien yhdistyksille ja yhdistyksille, jotka tuottavat palveluita työttömille sekä kehittämishankkeisiin osallistuminen. (Niemi, 2018, s. 118–119.)

Taulukko 2. Etelä-Pirkanmaan kuntien työvoiman ja työttömien työnhakijoiden määrät, työttömyysprosentti sekä pitkäaikaistyöttömien ja osatyökykyisten määrät syyskuussa 2023 (Työllisyyskatsaus, 2023, s. 5, 13).

KUNTA	TYÖVOIMA	TYÖTTÖMÄT TYÖNHAKIJAT	OSUUS TYÖVOIMASTA	PITKÄ-AIKAIS- TYÖTTÖMÄT	OSATYÖKYKYISET
Akaa	7 598	624	8,2 %	186	89
Pälkäne	2 798	167	6,0 %	41	25
Urjala	1 920	180	9,4 %	66	33
Valkeakoski	9 009	939	10,8 %	298	141
yhteensä	21 325	1 908	8,9 %	591	288

Kunta hoitaa työllisyyttä myös aktiivisella elinkeinopolitiikalla ja yritystoimintaa edistämällä (Vehkala, 2010, s. 91). Monet kunnat ovatkin integroineet elinkeino- ja työllisyyspoliittiset tavoitteensa, elinkeinopolitiikkaan tehdyt panostukset voidaan nähdä suorana panostuksena työllisyyden hoitoon (Ahvo-Lehtinen & Miettinen, 2002, viitattu lähteessä Niemi, 2018, s. 127). Taloudellisesti tarkastellen valtaosa kunnan elinkeinoelämän kehittämiseen liittyvistä tehtävistä toteutetaan nykyisin perinteisen kuntaorganisaation ulkopuolella. Yhteistyötä tehdään monipuolisesti yritysten, järjestöjen, paikallisyhteisöjen, työvoimahallinnon ja oman alueen oppilaitosten kanssa, kuntien perustamien seudullisten kehittämissyhtiöiden ja kuntayhtymien, teollisuuskylien, matkailun markkinointiyhtiöiden sekä erilaisten yhdistysten ja säätiöiden kanssa. (VVM, 2015, s. 31.) Työllisyydenhoidon hankkeiden rahoitus perustuu ulkopuoliseen rahoitukseen, kuten EU:n aluekehitysrahaston (EAKR) tai sosiaalirahaston (ESR) hankerahoitus, sekä kuntien omaan hankerahoitukseen tai maksuosuuksiin (VVM, 2015, s. 36).

Hankinnoilla työllistämiseen (luku 4.4) voi kuulua taloudellisia, sosiaalisia tai innovointiin, ympäristöön ja työllisyyteen liittyviä erityisehtoja (Niemi, 2018, s. 139–140). Sosiaaliset kriteerit ovat kunnissa tyypillisesti tarkoittaneet työllisyyteen liittyvien kriteerien käyttöä, esimerkiksi työllisyysmahdollisuuksien luomista

nuorille, pitkäaikaistyöttömille, ikääntyneille, vammaisille ja osatyökykyisille. Monissa kunnissa kuitenkin työllisyysmahdollisuuksien tukeminen hankinnoilla koetaan vielä haastavaksi, keinoja ei tunneta riittävästi ja tai siihen koetaan liittyvän juridisia riskejä. (Toivanen & Wennberg, 2015, viitattu lähteessä Niemi, 2018, s. 140.)

Kuntien on kehitettävä tuetun työllistämisen osaamisverkostojaan, erityisen tuen tarve näkyy työelämässä jatkossakin. Vuonna 2018 lähes viidesosa peruskoulun oppilaista oli erityisen tai tehostetun tuen piirissä. Muutamien vuosien kuluttua nämä lapset siirtyvät työelämään. Työpaikoilla ei välttämättä ole osatyökykyisille sopivia työnkuvia. Työtä varmasti on, se täytyy vain paikallistaa. ”Työllistämisyksiköiltä edellytetään palvelumuotoiluosaamista ja kykyä pake-toida asiakkaiden osaaminen yrityksille myytävään muotoon.” (Kallio, 2020, s. 44, 46.)

Samanaikaisesti työelämän ja työurien moninaistuminen ja monimutkaistumi-nen vaikeuttaa tilaisuuksiin ja resursseihin tarttumista. ”Siksi myös aivan nor-maalit resurssit omaavat ihmiset tarvitsevat eri elämänvaiheissa tietoja, ideoita, ohjausta ja kokeilumahdollisuuksia - eivät vain ne ihmiset, joilla on erilaisia ter-veyteen, osaamiseen ja sosiaaliseen tilanteeseen liittyviä rajoitteita.” Sama kos-kee myös yrityksiä, eritoten pienyrityksiä. Ihmisten elämäntilanteet ja yritysten tarpeet ovat moninaistuneet ja yksilöllistyneet, tarvitaan räätälöityjä palveluita ja palvelujen yhdistelyä ja yhteistyötä. (Arnkil ym., 2019, s. 18–19.)

Valtion lakisääteinen velvoite on huolehtia työllisyysneuvonnuoren yhteis-kuntatakuun toteutumisesta (Vehkala, 2010, s. 91). Jokaisesta ikäluokasta noin 15 prosenttia ei suorita toisen asteen tutkintoa. Kouluttautumattomuus ja työttö-myys kulkevat käsi kädessä. (Ristikari, 2023.) Järjestelyvastuu jää kuitenkin isossa määrin kuntien vastuulle.

Taulukosta 3 selviää Etelä-Pirkanmaan kuntien vuonna 2022 työttömyysetuutta saaneiden nuorten määrät ikäluokissa 17–19-vuotiaat, 20–24-vuotiaat ja 25–29-vuotiaat sekä maksettujen korvauspäivien määrät (Kelasto, 2023). Ansio-turva tarkoittaa ansiosidonnaista työttömyysetuutta, perusturva sisältää sekä

peruspäiväraha- että työmarkkinatukipäivät. Peruspäivärahaa maksetaan enintään 400 päivän ajan, tai jos työhistoriaa on alle kolme vuotta, enimmäiskesto on 300 päivää. Enimmäisajan täytyttyä maksetaan työmarkkinatukea. (Kela, n.d.) Tilastossa eivät näy ne nuoret, jotka eivät ole ilmoittautuneet työttömiksi työnhakijoiksi, oppivelvollisuus on suorittamatta tai jos nuori on oikeutettu äitiys-, erityisäitiys-, isyys- tai vanhempainrahaan. Työttömyysetuutta ei myöskään voi saada, jos nuori saa sairauspäivärahaa, osasairauspäivärahaa, työkyvyttömyyseläkettä, kuntoutustukea tai muuta täyden työkyvyttömyyden perusteella maksettavaa etuutta. (Kela, 2023.)

Luvut sinällään eivät kerro paljoakaan, mutta jos korvatut päivät muunnetaan menetetyiksi henkilötyövuosiksi (htv, 12 kuukautta * 21,5 työpäivää/kuukausi = 258 työpäivää/vuosi), Akaassa se tarkoittaa 111 htv, Pälkäneellä lähes 15 htv, Urjalassa yli 33 htv ja Valkeakoskella noin 184 htv, yhteensä noin 343 htv. Näiden lisäksi jokaiselta paikkakunnalla on myös syrjäytyneitä nuoria, jotka eivät ole minkään etuuden tai palvelun piirissä, eivätkä siten tilastoissakaan. Kun työttömyysetuutta saavien nuorten määrä suhteutetaan jokaisen kunnan kunkin ikäluokan kokonaishenkilömäärään 31.12.2022, keskimäärin joka viides nuori kokee lyhyemmän tai pidemmän työttömyysjakson.

Taulukko 3. Etelä-Pirkanmaan nuoret työttömyysetuuksien saajat ja korvattujen päivien määrät (Kelasto, 2023) ja saajien osuus ikäluokasta (Tilastokeskus, 2023a) vuonna 2022

VUOSI 2022	17-19 v	20-24 v	25-29 v	korvatut päivät
AKAA	12	106	131	28 650
Ikäluokka	565	538	640	
Ansioturva		26	46	5 055
Perusturva	12	80	85	23595
Työttömien osuus	2,1 %	19,7 %	20,5 %	
PÄLKÄNE	7	20	23	3 830
Ikäluokka	204	171	200	
Ansioturva		2	9	770
Perusturva	7	18	14	3 060
Työttömien osuus	3,4 %	11,7 %	11,5 %	
URJALA		30	36	8 587
Ikäluokka	110	107	143	
Ansioturva		8	7	923
Perusturva		22	29	7664
Työttömien osuus	0 %	28,0 %	25,2 %	

VALKEAKOSKI	21	186	206	47 399
Ikäluokka	685	786	885	
Ansioturva	1	58	74	10 247
Perusturva	20	128	132	37152
Työttömien osuus	3,1 %	22,4 %	23,3 %	
ETELÄ-PIRKANMAA	40	342	396	88 466
Ikäluokka	1 564	1602	1868	
Ansioturva	1	94	136	16 995
Perusturva	39	248	260	71 471
Työttömien osuus	2,6 %	21,3 %	21,2 %	

Valtion lakisääteinen velvoite on huolehtia työttömyysetuuksien maksamisesta (Vehkala, 2010, s. 91). Vuoden 2025 alussa voimaan astuva TE-palvelu-uudistuksen myötä (luku 4.7) kunnat kantavat enenevässä määrin vastuuta työllisyshoidosta taloudellisesti. Myös nuorten yhteiskuntatakuun toimenpiteet ovat merkittävässä määrin kunnan järjestämistä vastuulla.

4.2 Marinin hallitusohjelman työllistämistoimenpiteet

Marinin hallituksen ohjelma ”Osallistava ja osaava Suomi – sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta” nosti työllisyysasteen kasvun 75 prosenttiin keskeiseksi tavoitteeksi. Suurin potentiaali nähtiin niissä ryhmissä, joissa työllisyys on matalaa työttömyyden tai työmarkkinoiden ulkopuolelle jäämisen vuoksi, kuten ikääntyneet, pelkän perusasteen koulutuksen saaneet, osatyökykyiset, vammaiset ja osa maahanmuuttajataustaisista. Keinoiksi nimettiin jo maahan muuttaneiden työllisyysasteen nostaminen, koulutusmahdollisuuksien parantaminen ja erityisesti osaavan työvoiman työperusteisen maahanmuuton vahvistaminen. (Marinin hallitusohjelma, 2019, s. 14, 16–17.) Lisäksi työuria haluttiin pidentää alusta, keskeltä ja lopusta (Marinin hallitusohjelma, 2019, s. 130).

Työvoimapolitiikan suunta haluttiin muiden Pohjoismaiden tavoin muuttaa passiivisesta aktiiviseen ja kohdentaa palveluja tehokkaammin. Keinoiksi kirjattiin muun muassa seuraavat toimenpiteet:

Työllisyyspalveluiden hallinnon kehittäminen –keinolla tavoiteltiin muun muassa kuntien roolin vahvistamista työllisyyspalveluiden järjestäjänä (Marinin hallitusohjelma, 2019, s. 131). Työllisyyden kuntakoikeilut käynnistyivät 1.3.2021 ja

päätyvät 31.12.2024. Työllisyyden kuntakokeiluihin osallistuu 25 kokeilualuetta ja 118 kuntaa. Kokeilukunnat – muiden muassa Valkeakoski, Akaa, Urjala ja Pälkäne – vastaavat osin alueensa TE-palveluiden tarjoamisesta. Kuntakokeilun asiakkaiksi ohjattiin työttömät ja työvoimapalveluissa olevat työnhakijat, joilla ei ole oikeutta ansiopäivärahaan, kaikki alle 30-vuotiaat työnhakijat, kaikki maahanmuuttajat ja vieraskieliset työnhakijat. (TEM, n.d.-c.) Valkeakoskella tämä koski noin tuhatta työtöntä työnhakijaa, Akaassa noin 650, Urjalassa 250 ja Pälkäneellä 180 työtöntä työnhakijaa.

Työllisyyspalveluiden kehittäminen -keinolla tavoiteltiin nopeaa uudelleen työllistymistä eritoten työttömyyden alun palveluja tehostamalla (Marinin hallitusohjelma, 2019, s. 131). Pohjoismainen työvoimapalvelumalli tuli voimaan 2.5.2022. Työnhakija saa omatoimiseen työnhakuunsa tukea aiempaa tiiviimmin ja hänet velvoitetaan hakemaan 0–4 työmahdollisuutta kuukausittain työttömyysturvan jatkumisen takaamiseksi. (TEM, n.d.-b.) **Työttömyysturvan ja työttömien palveluiden uudistus** -keinon tavoitteena oli lyhyemmät työttömyysjaksot, työnhakuun kannustaminen ja lyhytkestoisten työsuhteiden vastaanottamisen helpottuminen sekä sanktioiden eli karenssin kohtuullistaminen. (Marinin hallitusohjelma, 2019, s. 131–132.)

Yksityisen sektorin palkkatuen lisääminen -keinolla tavoiteltiin merkittävää palkkatuen käytön lisäystä yrityksissä byrokratiaa yksinkertaistamalla (Marinin hallitusohjelma, 2019, s. 132). Palkkatuki uudistus astui voimaan 1.7.2023. (TEM, 2023b; Työmarkkinatori, 2022.) **Kolmannen sektorin palkkatuen uudistamisen** sijaan tukisäännökset pysyvät voimassa olevan lain mukaisina (TEM, 2023b). Esitys aiheutti paljon polemiikkia jo valmisteluvaiheessa ja useat yhdistykset, myös työvoimapolitiittisia hankkeita hallinnoivat yhdistykset, lausuiivat ja olivat kuultavina eduskunnan työelämä- ja arvovaliokunnassa. Työ kantoi hedelmää, kun 100 prosentin palkkatuen perusteita ei muutettu.

Nuorten työllisyyden tukeminen toteutui niin sanottuna nuorisotakuuna. Jokaiselle alle 25-vuotiaalle nuorelle tai alle 30-vuotiaalle valmistuneelle tarjotaan työtä, koulutusta, työkokeilua, työnhaku- ja uravalmennuspalveluja tai starttirahaa kolmen kuukauden kuluessa työttömyyden alkamisesta. (Työmarkkinatori,

2023b.) **Osatyökykyisille suunnatun työkykyohjelman** tavoitteena oli helpottaa osatyökykyisten työllistymistä. Erityisen tuen tarpeessa olevien – osatyökykyisten, maahanmuuttajien, vammaisten, nuorten ja ikääntyneiden – pääsyä työllistymistä edistävien ja yksilöllisten palveluiden piiriin haluttiin tehostaa. **Yhteiskunnallisten yritysten** toimintaedellytyksiä parannettiin rahoitusta uudistamalla ja perustamalla Yhteiskunnallisten yritysten osaamiskeskus. **Julkisiin hankintoihin** asetettiin ehto sosiaalisesta työllistämistä ja kuntouttavan työtoiminnan järjestelmä uudistettiin. (Marinin hallitusohjelma, 2019, s. 133.)

4.3 Orpon hallitusohjelman työllistämistoimenpiteet

Orpon ”hallituksen tavoitteena on vahva ja välittävä Suomi, joka pärjää maailman myrskyissä”. Hyvinvointi syntyy työstä ja työllisyys puolestaan syntyy kannattavan yritystoiminnan kautta. Vahva ja välittävä Suomi -hallitusohjelmassa tavoitellaan 80 prosentin työllisyysastetta vuoteen 2031 mennessä ja jo tällä hallituskaudella vähintään 100 000 työllisen lisäystä. Myös tehtyjen työtuntien määrää pyritään kasvattamaan. (Orpon hallitusohjelma, 2023, s. 6, 13, 60.) Työllisyystoimien tavoitteena on kasvuhakuisten, työllistävien ja vientiin tähtäävien yritysten määrän kasvu ja teollisten työpaikkojen säilyminen (Orpon hallitusohjelma, 2003, s. 98). Pidemmän aikavälin tavoitteena on julkisen talouden tasapainottaminen ja velkasuhteen kääntäminen laskuun muiden Pohjoismaiden tasolle (Orpon hallitusohjelma, 2003, s. 11).

Tavoitteiden saavuttamiseksi hallitusohjelmaan on kirjattu uudistuksia, joiden tarkoitus on muun muassa helpottaa työllistämistä, kehittää kansainvälistä rekrytointia ja lisätä paikallista sopimista työmarkkinoilla, parantaa työn tekemisen kannustimia ja yksinkertaistaa sosiaaliturvajärjestelmää, parantaa työhyvinvointia sekä työn ja perheen yhteensovittamista. Lisäksi jatketaan työvoimapalveluiden uudistamista. (Orpon hallitusohjelma, 2023, s. 60.) Tavoitteet tähtäävät ensisijaisesti julkisen talouden tasapainottumiseen ja keinot yritystoiminnan kannattavuuden kasvuun (Orpon hallitusohjelma, 2023, s. 11, 12). 100 000 työllisen lisäys on ajateltu syntyvän kannustinloukkuja purkamalla (41 000 uutta työllistä), sosiaaliturvaa kiristämällä ja verotusta huojentamalla (37 000 työllistä)

sekä muilla työllisyyttä vahvistavilla uudistuksilla (22 000 työllistä). Hallitusohjelman toimenpiteiden henkilömääräiset työllisyysvaikutukset on koottu taulukoon 4.

Taulukko 4. Orpon hallitusohjelman työllistämistoimenpiteet (mukailien Orpon hallitusohjelma s. 241–243)

Kannustinloukkujen purkamisen kokonaisuus	Työllisyysvaikutus
Työttömyysturvan työssäoloehdon pidentäminen 12 kuukauteen (28 kk aikana)	5 700
Ansioturvan tason porrastus: 0-7 vk 100 %, 8-33 vk 80 %, 34+ vk 75 %	15 800
Työssäoloehdon euroistaminen	1 500
Lomakorvausten jaksotuksen palauttaminen	2 200
Omapastuupäivien palauttaminen viidestä seitsemään	1 000
Työssäoloehdon kertymisen lakkauttaminen palkkatuetussa työssä	1 300
Lapsikorotusten lakkauttaminen	10 000
Työttömyysturvan ikäsidonnaisista poikkeussäännöistä luopuminen	3 900
Työttömyysturvan suojaosista luopuminen	vähäinen
Muu sosiaaliturva ja verotus	
KHI/KEL-sidonnaisten etuuksien indeksitoimet (KHI/KEL = kuluttajahintaindeksi/ kansaneläkeindeksi)	17 000
Asumisen tukien uudistaminen	1 900
Työmarkkinatuen kielitaitovaatimus	1 300
Työn verotuksen keventäminen	8 700
Aikuiskoulutustuen lakkauttaminen	8 000
Vuorotteluvapaan lakkauttaminen	Vähäinen
Muut työllisyyttä vahvistavat kokonaisuudet	
Työmarkkinatuki uudistukset: <ul style="list-style-type: none"> - Neuvottelujärjestelmän kehittäminen ja työrauhan parantaminen - Paikallisen sopimisen lisääminen - Työllistämisen esteiden purkaminen 	Kokonaisuudella tavoitellaan 100 000 työllisen tavoitteen täyttymistä
Työelämän kehittäminen ja työhyvinvointi <ul style="list-style-type: none"> - Työvoimapalveluiden uudistaminen - Työelämän tasa-arvo ja syrjinnän ehkäisy - Osatyökykyisten työelämään osallistamisen vahvistaminen - Työkyvystä huolehtiminen ja työssä jaksaminen 	
Toimeentulotuen uudistukset	
Kansainvälisten osaajien rekrytoinnin toimenpiteet	
Kotouttamisen vahvistaminen	

Työttömyysturvaa uudistetaan työhön kannustavammaksi työttömyys-etuuksia heikentämällä. YTK Työttömyyskassa on laskenut vaikutuksen olevan useita satoja euroja kuukaudessa. Indeksikorotuksien poistamisen vuoksi elinkustannusten nousu ei myöskään nosta työttömyysetuuksien tasoa. (YTK,

2023.) Pieni- ja keskituloisten työn verotusta kevennetään asteittain kotitalouksien ostovoiman vahvistamiseksi (Orpon hallitusohjelma, 2023, s. 14–15).

Taloukasvua ja kilpailukykyä tukevilla työmarkkinauudistuksilla kehitetään Suomen työmarkkinoita joustavimmiksi. Työrauhaan liittyvät säädösmuutokset toimeenpannaan syysistuntokaudella 2023, paikalliseen sopimisen säädösmuutokset keväällä 2024 ja muut kokonaisuuteen liittyvät uudistukset kehysriihen 2025 mennessä. (Orpon hallitusohjelma, 2003, s. 60–61.)

Työhön kannustavalla sosiaaliturvalla tasapainotetaan yksilön ja julkisen vallan oikeuksia ja velvoitteita. Toimeentulotuen kokonaisuudistuksella pyritään vahvistamaan henkilön itsenäistä selviytymistä, vähentämään pitkäaikaista toimeentulokiriippuvuutta ja selkiyttämään toimeentulotuen roolia viimesijaisena ja harkinnanvaraisena etuutena. Työkykyisen ja -ikäisen velvollisuus on parantaa työkykyään, työmarkkina-asemaansa ja työllistyä. Sosiaaliturvaa uudistamalla kannustetaan työhön. Uudistuksella tavoitellaan vähintään toimeentulotukea saavien määrän (7 prosenttia väestöstä) puolittamista ja siten säästämään 100 miljoonaa julkistalouden menoja. Tavoitteena on siirtyä yhteen perusturvetuuteen vaiheittain. (Orpon hallitusohjelma, 2003, s. 63, 69–70.)

Kansainvälinen rekrytointi vastaa osaavan työvoiman pulaan, samalla talouden kasvun edellytykset vahvistuvat. Keinoina ovat ulkomaisten tutkintojen tunnistamisen sujuvoittaminen ja lähtömaakoulutuksiin panostaminen. Molempien kotimaisten kielten koulutuksen ja kielitutkintojen tarjontaa ja laatua parannetaan työvoiman kielitaidon turvaamiseksi. (Orpon hallitusohjelma, 2003, s. 75.)

Vetovoimaa lisätään positiivista maakuvaa ja työmahdollisuuksien markkinointia vahvistamalla erityisesti korkeasti koulutettujen, sosiaali- ja terveydenhuoltoalan, vientiteollisuuden ja kausityöntekijöiden työperäisen maahanmuuton lisäämiseksi valituista kohdemaista, joista Suomeen tulleet maahanmuuttajat ovat yleensä työllistyneet ja integroituneet hyvin. Lisäksi aktiivisesti edistetään työvoiman liikkuvuutta Euroopan unionin sisällä markkinoimalla Suomen työ- ja opiskelumahdollisuuksia sekä suuntaamalla kohdennettuja rekrytointitoimia erityisesti korkean työttömyysasteen maihin. Ulkomailla asuvien suomalaisten

paluuta Suomeen edistetään kohdennetusti. (Orpon hallitusohjelma, 2003, s. 75.) Saatavuusharkinta on kuitenkin tarkoitus säilyttää (Orpon hallitusohjelma, 2003, s. 204). Saatavuusharkinnassa TE-toimisto selvittää EU/ETA-maiden ulkopuolelta tulevan tiettyjen toimialojen työntekijän hakiessa oleskelulupaa Suomesta, olisiko avoinna olevaan paikkaan jo tarjolla työntekijää Suomesta tai EU-alueelta. Käytännön tarkoituksena on tukea jo alueella olevan työvoiman työllistymistä, mutta ei estää tarpeellista rekrytointia ulkomailta. (TEM, 2023c.)

Työperusteisen maahanmuuton kohderyhmänä kolmansista maista ovat korkeakoulutetut ja työvoimapula-alojen työntekijät. Työperusteinen oleskelulupa merkitsee oikeutta ja velvollisuutta tehdä työtä – jos henkilön työsuhde päättyy eikä hän ole kolmen kuukauden kuluessa solminut uutta työsuhdetta, on poistuttava maasta. Työnantajan on sanktion uhalla ilmoitettava työperäisellä oleskeluluvalla Suomessa oleskelevan työsuhteen päättymisestä. Valvontajärjestelmää tehostetaan ja kotoutumisen mittareina seurataan työllistymistä, koulutustasoa ja sosiaaliturvan käyttöä. (Orpon hallitusohjelma, 2003, s. 204, 207.)

Hallitusohjelmassa kunnat ja kaupungit nähdään elinvoiman vetureina. Kuntien tehtäviä ei siirretä hyvinvointialueille hallituskauden aikana, vaan mahdollistetaan keskinäinen sopiminen tehtävien hoitamisesta alueellisten ja paikallisten tarpeiden mukaisesti. Yhteistyötä terveyden, hyvinvoinnin ja työllisyyden edistämiseksi vahvistetaan. (Orpon hallitusohjelma, 2023, s. 53–54). Kuntouttava työtoiminta uudistetaan työllistymistä edistäväksi ja kunnille palautetaan työhön suuntaavien palveluiden järjestämisvastuu (Orpon hallitusohjelma, 2023, s. 64). Yhdistyksen kannalta tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi kuntouttavan työtoiminnan palvelusopimusta Pirkanmaan hyvinvointialueen kanssa ja myöhemmin kuntien kanssa.

4.4 Työkykyohjelma ja hankinnoilla työllistämisen vauhditusohjelma

Työelämän ulkopuolella olevista osatyökykyisistä noin 65 000 haluaa ja arvioi myös kykenevänsä työelämään. (TEM, 2023a.) Osatyökykyinen on henkilö, jolla on alentunut työ- ja toimintakyky vamman, sairauden tai sosiaalisten syiden

takia. Osatyökykyisyys on yksilöllistä ja sidoksissa työn vaatimuksiin, se voi olla myös tilapäistä. (THL, 2019.)

Hankinnoilla työllistämisen vauhditusohjelman avulla edistetään heikossa työmarkkina-asemassa olvien työllistymistä hankintaehdon avulla. (TEM, 2023e.) Tarjouskilpailu on mahdollista rajata vain työkeskuksille tai vastaaville toimijoille, joiden päätarkoitus on muita heikommassa asemassa olevien henkilöiden sopeuttaminen yhteiskuntaan tai työelämään. Tällöin vähintään 30 prosenttia työkeskuksen, toimittajan tai työohjelman työntekijöistä on osatyökykyisiä tai heikossa asemassa olevia työntekijöitä, kuten osatyökykyisiä, pitkäaikaistyöttömiä tai nuoria. (Niemi, 2018, s. 138–139; Tirkkonen, 2023, luku 2.)

Vauhditusohjelman lähtökohta on laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista (1397/2016), jonka mukaan hankintaehtoihin tai -kriteereihin voidaan käyttää alueellisesta näkökulmasta työllistymisen edistämiseen liittyviä tekijöitä (TEM, 2023a). Työllistyminen voi olla osa- tai kokoaikaista palkkatyötä, työkokeilu, oppisopimus tai yksilöllisesti räätälöity ratkaisu (THL, 2023). Työllistymisehdon käyttö ei edellytä palkkatuen käyttöä (Tirkkonen, 2023, luku 2.2). Hankintalain 25 § määrittelee julkisten hankintojen kilpailuttamisen kynnysarvot, tavara- ja palveluhankinnoissa kansallinen kynnysarvo ilman arvonlisäveroa on 60 000 euroa 1.1.2022 alkaen. Myös kynnysarvot alittavat pienhankinnat tulisi kilpailuttaa ostajan omien hankintaohjeiden ja määräysten mukaisesti. Pienhankinnoissa on sovellettava myös Tilaajavastuulakia (1233/2006), jos hankinnan arvo ylittää 9 000 euroa. Hankintalain pilkkomiskielto koskee myös pienhankintoja. (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö, n.d.)

”Kaupungeille ja kunnille hankinnoilla työllistäminen on kustannustehokasta, kun työttömyydestä aiheutuvat kustannukset pienenevät ja yksilöiden hyvinvointi lisääntyy. THL:n teettämän kuntalaiskyselyn mukaan yleinen mielipide puoltaa sosiaalisen vastuun lisäämistä tarjouskilpailutuksiin ja työelämäsosialisuudesta huolehtimista.” (THL, 2023.) UrAVa ry:lle laadittavassa kehittämissuunnitelmassa ehdotetaan hankinnoilla työllistämisen mallin vakiinnuttamista Valkeakosken, Akaan, Urjalan ja Pälkäneen kuntaorganisaatioiden soveltuviissa hankinnoissa ja tarjouspyynnöissä. Vaikuttavuus on oletettavasti nähtävissä

varsin lyhyellä viiveellä kuntien TE-palvelut 2024 -uudistuksen kannustavan rahoitusmallin maksuosuuksien määrässä.

4.5 Maahanmuuttajat ja tilapäistä suojelua saavat

Maahanmuuttajien määrä on ollut hienoisessa nousussa Etelä-Pirkanmaan alueella, maahanmuuttotilasto vuosilta 2021–2022 on esitetty kuviossa 6.

	Väestö	Ulkomaan kansalaisia	Ulkomailla syntyneitä	Vieraskielisiä	Ulkomaalais-taustaisia	Ulkomaan kansalaisten osuus
31.12.2021						
Valkeakoski	20 695	557	786	752	751	2,7 %
Akaa	16 467	318	504	427	420	1,9 %
Urjala	4 669	105	133	125	119	2,2 %
Pälkäne	6 439	159	218	183	194	2,5 %
31.12.2022						
Valkeakoski	20 703	656	879	845	857	4,1 %
Akaa	16 473	337	542	469	460	2,8 %
Urjala	4 569	96	124	115	111	2,4 %
Pälkäne	6 347	161	222	189	197	3,1 %

Kuvio 6. Etelä-Pirkanmaan kuntien maahanmuuttotilasto vuosilta 2021–2022 (Tilastokeskus, 2023b)

Maahanmuuton syynä on esimerkiksi pakolaisuus, turvapaikanhaku, työ, parisuhde, perhesiteet tai suomalaiset sukujuuret. Ulkomaalaistaustaisista valtaosa on työikäisiä eli 15–64-vuotiaita: vuonna 2022 työikäisiä oli 76 prosenttia, kun suomalaistaustaisista työikäisiä oli 60 prosenttia. Määrissä on laskettu yhteen ensimmäisen (ulkomailla syntyneet) ja toisen polven (Suomessa syntyneet) ulkomaalaistaustaiset. (Tilastokeskus, n.d.-c.)

”Perusmaahanmuuton” lisäksi Etelä-Pirkanmaa on saanut osansa tilapäistä suojelua hakeneiden virrasta Venäjän hyökättyä Ukrainaan 24.2.2022. Ulkomaalaislakia muutettiin siten, että tilapäisen suojelun perusteella Ukrainasta paenneille Suomessa myönnettävät oleskeluluvat ovat voimassa koko sen ajan, kuin tilapäinen suojelu Euroopan unionissa jatkuu. Laki on voimassa

väliaikaisesti 19.1.2023–4.3.2025. (Maahanmuuttovirasto, 2023.) Tilapaisen suojelun perusteella saadun oleskeluluvan myötä heillä on rajoittamaton työnteko-oikeus (Kotoutuminen.fi, n.d.-b; TE-palvelut, 2023).

Työ- ja elinkeinoministeriön (TEM, 2023f) mukaan pidempään Suomessa asuneet tilapäistä suojelua saavat ukrainalaiset haluavat jäädä tänne ainakin toistaiseksi ja ovat selkeästi kiinnostuneita pääsemään paremmin omaa ammattiin tai kiinnostustaan vastaaviin tehtäviin. Täydennyskoulutukseen, lupakorttikoulutuksiin, omakieliseen uravalmennukseen ja Ukrainassa suoritettujen tutkintojen tunnistamiseen ja tunnustamiseen tulisi panostaa, jotta ukrainalaisten korkeasti koulutettujen osaamispotentialia helpottaisi työvoimapulaa.

Tilapäistä suojelua saavalla on oikeus hakea kotikuntaa Suomesta pääsääntöisesti vuoden yhtäjaksoisen asumisen jälkeen. (Kuntaliitto, 2023.) Sotaa Suomeen paenneet ukrainalaiset eivät näy kuviossa 6 esitetystä tilastosta, koska käytännössä kotikunnan hakeminen on ollut mahdollista aikaisintaan 4.3.2023 lähtien, koska direktiivi tilapäisestä suojelusta otettiin käyttöön 4.3.2022 (Kuntaliitto, 2023). Lokakuussa 2023 Valkeakoskella oli noin 500 ukrainalaista tilapäistä suojelua hakenutta, joista alle 100 on hakenut kotikuntaa Valkeakoskelta (Welling, 2023). Akaassa kaikkiaan noin 110 henkilöä on asunut pidempään tai vain piipahtanut, näistä puolet on hakenut kotikuntaa, mutta Akaaseen jäänyt tai jäämässä vain noin 30 henkilöä (Roininen, 2023). Pälkäneellä ukrainalaisia on 74, joista lähes kaikki ovat hakeneet kotikuntaa Pälkäneeltä (Raivio, 2023). Urjalassa tilapäistä suojelua hakeneita on vain kymmenkunta, kaikki ovat hakeneet myös kotikuntaa (Hafiz, 2023). Etelä-Pirkanmaan alueellakin on siis mitava työvoimareservi odottamassa työmarkkinoille pääsyä.

Urhalaan ja Valkeakoskelle on perustettu määräaikaiset maahanmuuttokoordinaattorien virat kesäkuun 2025 loppuun asti. Rekrytoinnit liittyvät kunnille tuleviin uusiin velvoitteisiin kotoutumislainsäädännön (681/2023) uudistuessa. Kotoutumislain tavoitteena on vahvistaa maahanmuuttajien työllisyyttä, kielitaitoa ja osallisuutta sekä edistää tasa-arvoa, yhdenvertaisuutta ja myönteistä vuorovaikutusta. Uudistettu kotoutumislaki astuu voimaan 1.1.2025 kuten TE-palvelut 2024 -uudistuskin. (Kotoutuminen.fi, n.d.-a.) Yhdistyksen yhteistyö

maahanmuuttokoordinaattorien kanssa on ensiarvoisen tärkeää ja tulee huomioida yhdistyksen strategiassa.

4.6 Yhteiskunnalliset yritykset

Suomalaisen Työn Liitto lanseerasi vuonna 2011 Yhteiskunnallisen Yrityksen merkin, joka esitetty kuvassa 1. Merkin saadakseen yrityksen on täytettävä tietyt arvopohjaiset kriteerit. (Sitra, 2013.) Yhteiskunnallinen Yritys -merkin myöntää puolueettomista asiantuntijoista koostuva toimikunta hakemuksen perusteella kolmeksi vuodeksi kerrallaan. Yrityksiltä tarkistetaan vuosittain merkin käyttöoikeuteen vaadittavat tiedot. (Suomalaisen Työn Liitto, 2021.) Opinnäytetyön suuntaviivoja linjatessa esiin nousi yhteiskunnallinen yrittäjyys yhdistyksen tulevana toimintamuotona.



Kuva 1. Suomalaisen työn liiton lanseerama Yhteiskunnallinen Yritys -merkki.

Laki sosiaalisista yrityksistä (1351/2003) kumottiin lailla (372/2023) 1.7.2023. (TEM, 2021, s. 10) Yhteiskunnallinen yritys ei ole lakkautettujen sosiaalisten yritysten kaltainen, joissa työllistettiin osatyökykyisiä osittain valtion tuella. (Sitra, 2013.) Suomen lainsäädäntö ei tunnista yhteiskunnallisia yrityksiä. Kyseessä ei ole juridinen yritystoiminnan muoto, vaan liiketoimintamalli, jonka tavoitteet ovat yhteiskunnallisia (TEM, 2021, s. 10). Yhteiskunnallisen yrityksen mahdolliset liiketoimintamallit on kuvattu taulukossa 5.

Taulukko 5. Yhteiskunnallisten yritysten liiketoimintamallit (mukaillen Hänninen, 2023)

Kohdennetut palvelut, julkiset hankinnat	<ul style="list-style-type: none"> • Kohdennetut palvelut (sosiaali- ja terveyspalvelut) erityisille kohderyhmille • Tyypillisesti maksavana asiakkaana julkinen sektori
--	--

Työllistämisen edistäminen, työosuuskunnat	<ul style="list-style-type: none"> • Osatyökykyisten ja heikossa työmarkkina-asemassa olevien työllistämisen ja yrittäjyyden edistäminen, • Tarjoavat pysyviä työpaikkoja tai edistävät avoimille työmarkkinoille siirtymistä tarjoamalla kokonaisvaltaista tukea, mm. palkkatuettua työtä, työhön valmennusta ja osaamisen kehittämistä • Henkilöstöomisteiset työosuuskunnat ovat jäsentensä työnantajia eri toimialoilla
Yhteisöjen perustaminen, keskinäisen hyödyn mallit	<ul style="list-style-type: none"> • Yhteisölähtöiset yhteiskunnalliset yritykset • Ruokaosuuskunnat, maaseudun palveluidentuottajayhteisöt
Vastuullisuusbrändit	<ul style="list-style-type: none"> • Brändin arvo rakentuu kohdennetulle vastuullisuudelle/ vaikuttavuudelle, mikä mahdollistaa korkeamman hinnan • Muun muassa sertifiointien, ja laatuerojen hyödyntäminen kuluttajamarkkinoinnissa
Voiton sijoittamisen malli	<ul style="list-style-type: none"> • Yhdistys perustaa varainhankintatarkoituksessa yrityksen ja myy osaamistaan, tuotteita tai palveluita voitolla rahoitetaan yleishyödyllistä toimintaa.
"Robin Hood" -malli	<ul style="list-style-type: none"> • Toiselle kohderyhmälle myytävän tuotteen tai palvelun katteella subventoidaan maksutonta palvelua

Koistilainen (2020, s. 20) määrittelee yhteiskunnalliset yritykset (social enterprise) osaksi yhteisötaloutta (social economy). Yhteisötalouden yritykset (social economy enterprise) ovat osuuskuntia, keskinäisiä yhteisöjä, voittoa tavoittelemattomia yhdistyksiä, säätiöitä ja yhteiskunnallisia yrityksiä. (Koistilainen, 2020, s. 20.) Työ- ja elinkeinoministeriö (2023d) määrittelee yhteiskunnallisen yrityksen Suomalaisen työn liiton (2021) kriteerien mukaisesti:

Yhteiskunnallinen yritys harjoittaa liiketoimintaa yhteiskunnallisen tavoitteensa toteuttamiseksi ja käyttää suurimman osan voitostaan tai ylijäämästään tämän ensisijaisen tavoitteensa edistämiseen. Tavoite on vahvistettu yhteisön yhtiöjärjestykseen tai sääntöihin. Lisäksi yhteiskunnallinen yritys korostaa toiminnassaan vastuullisuutta, avoimuutta ja läpinäkyvyyttä sekä hallintomallissaan osallisuutta ja demokratiaa.

Yhteiskunnallisia päämääriä voivat olla esimerkiksi laadukkaat hyvinvointi- ja terveyspalvelut sekä niiden saatavuuden varmistaminen, heikommassa työmarkkina-asemassa olevien työllistämisen edistäminen, ekologisen kestävyys edistäminen, maaseudun elinvoiman parantaminen, eettinen ja vastuullinen tuotanto tai yksinäisyyden ja syrjäytymisen torjunta. Kun suurin osa voitosta käytetään yhteiskunnallisen päämäärän edistämiseen, puhutaan rajoitetusta voitonjaosta. Voitot voidaan käyttää esimerkiksi toiminnan kehittämiseen, vaikuttavuuden kasvattamiseen, maksuttomien palveluiden rahoittamiseen,

lahjoituksiin tai yhteiskunnallista päämäärää edistäviin hankkeisiin tai kampanjoihin. (Hänninen, 2023.)

Yhteiskunnalliset yritykset voivat toimia millä tahansa toimialalla ja olla esimerkiksi osakeyhtiöitä, osuuskuntia tai liiketoimintaa harjoittavia yhdistyksiä tai säätiöitä. Kuviossa 7 on kuvattu yhteiskunnallisen yrityksen erot verrattaessa sitä yleishyödylliseen toimintaan ja elinkeinotoimintaan. Jos yhteiskunnallinen yritys toimii yhdistyspohjalta, ero yleishyödylliseen yhdistykseen on toiminnassa ja kaupallisen toiminnassa. Jos yhteiskunnallinen yritys toimii yrityspohjalta, ero elinkeinotoimintaa harjoittavaan yhdistykseen on päämäärässä ja voittojen kohdentamisessa.

	YLEISHYÖDYLLINEN TOIMINTA	YHTEISKUNNALLINEN YRITYS		ELINKEINOTOIMINTA
	YHDISTYS TAI SÄÄTIÖ, JOLLA EI LIIKETOIMINTAA	YHDISTYS TAI SÄÄTIÖ, JOLLA KAUPALLISTA LIIKETOIMINTAA	OY TAI OSUUSKUNTA, JOLLA YHTEISKUNNALLINEN PÄÄMÄÄRÄ	PERINTEINEN YRITYS
PÄÄMÄÄRÄ	Yhteiskunnallinen	Yhteiskunnallinen	Yhteiskunnallinen	Taloudellinen
TOIMINTA	Yleishyödyllinen	Yleishyödyllinen ja kaupallinen	Kaupallinen	Kaupallinen
KAUPALLINEN TOIMINTA	Ei	Kyllä	Pääasiallinen toiminta	Pääasiallinen toiminta
TULOT JA RESURSSIT	Avustukset, lahjoitukset, vapaaehtoiset	Avustukset, lahjoitukset, vapaaehtoiset sekä ansainta tuotteiden ja palveluiden myynnistä	Ansainta tuotteiden ja palveluiden myynnistä	Ansainta tuotteiden ja palveluiden myynnistä
VOITTOJEN KÄYTTÖ	Yhteiskunnallisen päämäärän ensisijaisuus: ylijäämä investoidaan takaisiin toimintaan	Yhteiskunnallisen päämäärän ensisijaisuus: ylijäämä investoidaan takaisiin toimintaan	Yhteiskunnallisen päämäärän ensisijaisuus: voitto investoidaan osin tai kokonaan päämäärän mukaisesti tai omistaja 100 % yleishyödyllinen yhteisö	Osakkeenomistajan ensisijaisuus: voitonjako markkinaehtoisesti

Kuvio 7. Yhteiskunnallisen yritystoiminnan muodot Suomessa (mukailen Hänninen, 2023)

Marinin hallitusohjelman mukaisesti lokakuussa 2021 perustettiin Yhteiskunnallisten yritysten osaamiskeskus (YYO). YYO tarjoaa uudelle aloittavalle yhteiskunnalliselle yritykselle useita erilaisia palveluita. Tarvittaessa tehdään yhteistyötä alueen elinkeinoyhtiön, uusyrityskeskuksen tai oppilaitoksen kanssa. (YYO, 2023.), UrAVa ry:n kyseessä ollen Pirkanmaan ELY-keskuksen, Ensi-metrin ja ensisijaisesti Valkeakosken ammattiopiston (VAAO) kanssa.

Koska yhdistyksen hallituksella ei ollut kovin paljon tietoa yhteiskunnallisen yrityksen valitun liiketoimintamallin ja toimintamuodon vaikutuksista esimerkiksi verotukseen, hallintoon ja rahoituksen järjestämiseen, opinnäytetyöhön sisällytettiin YYO-asiantuntijoiden haastattelu.

4.7 TE-palvelut 2024 -uudistus

Julkisten työvoima- ja yrityspalveluiden järjestämisvastuu siirtyy valtiolta kunnille 1.1.2025 voimaan astuva lain (380/2023) myötä. TE-palvelut 2024 -uudistuksen ydinajatus on, että saman järjestäjän vastuulla olevat työvoimapalvelut, elinkeinopalvelut ja kunnan koulutuspalvelut tukevat nopeamman työllistymisen tavoitetta. Palveluita siirrettäessä tavoitellaan vähintään 20 000 henkilön työvoimapohjaa, työllisyysalueen muodostavien kuntien pitää olla maantieteellisessä yhteydessä toisiinsa ja muodostaa työmarkkinoiden ja työssäkäynnin kannalta toimiva alue. Valtioneuvosto voi myöntää poikkeusluvalla järjestämisvastuun työllisyysalueelle, jonka työvoimapohja on alle 20 000 henkilöä edellyttäen, ettei palveluiden saatavuus alueella vaarannu. (Valtioneuvosto, 2023.)

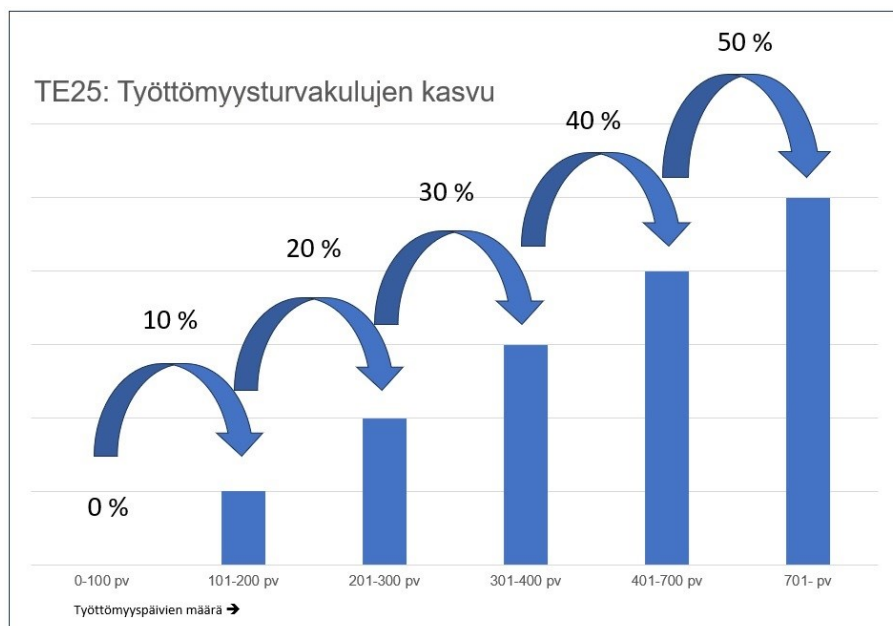
UrAVa ry:n toimialueella Valkeakoski, Akaa, Urjala ja Pälkäne muodostavat yhdessä niukasti yli 20 000 henkilön työvoimapohjan vuoteen 2025 asti, sen jälkeen työvoimapohjan oletetaan kapenevan tasaisesti. Taulukossa 6 on esitetty Mikko Kesä Oy:n (n.d.) työvoimamääräennuste perustuu Tilastokeskuksen työssäkäyntitilastoon ja väestöennusteeseen vuonna 2021. Työvoimaan laskeaan kaikki 18–74-vuotiaat työlliset ja työttömät. (Mikko Kesä Oy, n.d.)

Taulukko 6. Etelä-Pirkanmaan työvoimaennuste (Mikko Kesä Oy)

KUNTA	TYÖVOIMA 2020 (ennakko- tilasto)	TYÖ- VOIMA 2025	TYÖ- VOIMA 2030	TYÖ- VOIMA 2035	TYÖ- VOIMA 2040
Koko maa	2613939	2595048	2587186	2577320	2566696
Valkeakoski	9017	8578	8295	7974	7706
Akaa	7481	7106	6861	6567	6411
Urjala	1907	1756	1644	1586	1545
Pälkäne	2766	2565	2425	2328	2297

TE-palvelu 2024 -uudistuksen ydin on niin sanottu kannustava rahoitusmalli. Työttömyysjaksoja lyhentämällä – kuntalaisiaan työllistämällä – kunta hyötyy taloudellisesti. (TEM, n.d.-a). Aiemmin (31.12.2024 asti) kunnat joutuivat palauttamaan Kelalle työmarkkinatuen kuntaosuutta, kansankielellä sakkomaksua, pitkäaikaistyöttömien työttömyysetuudesta: yli 300 päivää työmarkkinatukea saaneen tuesta puolet ja yli tuhat päivää työmarkkinatukea saaneen tuesta 70 prosenttia. Työllistämistä edistävään palveluun (työkokeilu, työvoimakoulutus, kuntouttava työtoiminta) osallistuminen katkaisi sakkomaksun. Jatkossa kunnan vastuu työttömyysetuuksien rahoituksesta koskee myös peruspäivärahaa ja perusosan suuruista osuutta ansiosidonnaisesta työttömyysetuudesta. Kunnan rahoitusvastuu määräytyy työnhakijan työttömyysetuuspäivien kertymän perusteella ja kasvaa portaittain (TEM, n.d.-a). Kunta joutuu osallistumaan työttömyysetuuden kustannuksiin siis jo noin 2 vuotta aiempaa varhaisemmassa vaiheessa.

Kuviossa 8 havainnollistetaan kunnan rahoitusosuuden kasvua. Ensimmäiset 100 työttömyyspäivää kunnan rahoitusosuus on nolla. Valtaosa työttömistä löytää uuden työpaikan ensimmäisten kolmen työttömyyskuukauden aikana. Korkein rahoitusosuus vastaa kuntien perustoimeentulon kustannusten määrää eli yli 700 päivää työttöminä olleiden siirto perustoimeentulotuelle ei vähennä kunnan kuluja. (Mehtonen, 2023.)



Kuvio 8. Työttömyyskulujen kasvu (mukaillen Mehtonen, 2023)

Uudistuksessa työttömyysturvan ja aktivointipalveluiden välinen kytkös poistetaan. Jatkossa kuntien pitää rahoittaa työttömyysetuuksia myös niiltä päiviltä, kun työnhakija osallistuu työvoimapalveluihin, kuten kuntouttavaan työtoimintaan, työkokeiluun tai työvoimakoulutukseen. Nämä päivät kerryttävät myös rahoitusvastuun perustana olevaa työttömyyspäivien laskuria. Poikkeukseksi on esitetty päivälaskurin jäädytystä kotoutumisajan työmarkkinatukipäivien ajalta pakolaisilla 3 vuodeksi ja muille maahanmuuttajille vuoden ajaksi, koska ulkomaalaistaustaisten työnhakijoiden, etenkin pakolaisten, työllistyminen on hitaampaa. (Valtioneuvosto, 2021.)

Kasvaneet työttömyysetuuskulut korvataan valtionosuuksilla. Kuntakohtaisen kompensaaation määrä korvataan kiinteällä valtionosuuden lisäyksellä, joka perustuu vuoden 2023 työttömyystietoihin. Kompensaatio ei muutu työttömien määrän tai työttömyyden keston perusteella, vaan sitä korotetaan vuosittain ainoastaan kansaneläkeindeksillä. Huomionarvoista on, että vasta työttömyysehdon täytyminen nollaa sakkolaskurin – eli lyhyt työsuhde katkaisee sakkomaksun työsuhteen ajaksi, mutta työttömyyden jatkuessa kunnan maksuvastuu jatkuu samalta sakkoportaalta kuin ennen työllistymisjaksoa. Kunnan talouden kannalta parasta on saada työttömät pysyviin työsuhteisiin. Samalla myös kunnan verotulot kasvavat. (Mehtonen, 2023.)

TE-palvelut 2024 -uudistuksen myötä yhdistyksen kaikkien jäsenkuntien työllisyyspalveluiden tehtäväkenttä muuttuu ja niin kutsutut sakkomaksut moninkertaistuvat. Perustavanlaatuinen kysymys on uusien työllisyysalueiden muodostuminen – kuka käyttää päätäntävaltaa. Tampereen johdolla aloitettiin neuvottelut koko Pirkanmaan laajuisen työllisyysalueen mallista kesäkuussa 2022. Neuvotteluissa keskusteltiin useista vaihtoehtoisista malleista, mutta elokuussa 2023 Tampere yksipuolisella ilmoituksella totesi lopettavansa muiden mallien kuin Tampere-vetoisen valmistelun. Kuntia pyydettiin ilmoittamaan, ovatko mukana valmistelussa vai irtautuvatko siitä. Valkeakosken kaupunginhallitus päätti yksimielisesti, ettei se jatka valmistelua Tampereen asettamilla ehdoilla. (Pihlajarinne, 2023, s. 6.) Yhteisen alueen valmistelusta ilmoittautuivat jäävänsä pois Pirkanmaan läntinen alue (Sastamala, Punkalaidun, Hämeenkyrö, Ikaalinen, Parkano ja Kihniö) sekä Mänttä-Vilppula ja Valkeakoski (Tampere, n.d., s. 32).

Sen sijaan Akaa, Urjala ja Pälkäne lähtivät mukaan Tampereen työllisyysalueeseen (Keski-Oja, 2023, s. 8).

Valkeakoskella kynnyskysymyksenä oli päätävästi siirtyminen Tampereelle muun muassa resurssoinnin osalta. Taustalla olivat myös Valkeakosken mittavat työllisyysuudistukset ja organisaatiomuutos elinkeino- ja työllisyyspalveluiden yhdistyminen TE-uudistukseen valmistauduttaessa. Valkeakoskella työllisyysuudistuksen tukena on kattava ekosysteemi, jossa ovat jo mukana alueen oppilaitokset, yritykset ja kolmannen sektorin toimijat. (KV, 2023, 48 §.) Valkeakoskella on myös panostettu UrAVa ry:n PoVer-hankkeessa perustamaan Ohjaamo-toimintaan, joka on vakiintunut pysyvästi kaupungin nuorisopalveluiden alaisuuteen. Samanlaista Ohjaamo-toimintaa Pirkanmaalla on vain Akaassa ja Urjalassa, jotka olivat mukana PoVer-hankkeessa sekä Tampereella. (Pihlajarinne, 2023, s. 6.).

Valkeakosken alkuperäinen toive oli muodostaa uusi työllisyysalue Akaan ja Urjalan kanssa, jotka kuitenkin lähtivät mukaan Tampere-vetoiseen malliin. Työministeri Arto Satonen linjasi kuntavierailullaan, että Valkeakosken pitää liittyä joko Hämeenlinna- tai Tampere-vetoiseen työllisyysalueeseen yhteisen maaran vuoksi. Valkeakoski haluaa kuitenkin liittyä Sastamala-vetoiseen Länsi-Pirkanmaan alueeseen, mutta puuttuvan maantieteellisen maaran vuoksi se tarvitsee poikkeusluvan Työ- ja elinkeinoministeriöltä. (Keski-Oja, 2023, s. 8.) Poikkeuslupahakemusta perustellaan erityisesti kunnallisen itsehallinnon, toimivallan jakamisen, toimielimen kokoonpanon ja paikallisten koulutusjärjestäjien käytön perusteella. Mikäli poikkeuslupahakemus hyväksytään, suunnittelutyö etenee ja liitoksesta tehdään sopimus. Jos poikkeuslupaa ei myönnetä, se tarkoittaa niin sanotun perälautasäännöksen käyttöönottoa ja Valtioneuvoston ohjausta työllisyysalueen osoittamiseksi. (KV, 2003, 48 §.) Asian käsittely on kesken.

5 YHDISTYKSEN TALOUDELLINEN TULOKSELLISUUS

Yksinkertaisemmillaan kannattavuudella tarkoitetaan sitä, että tulot ovat kustannuksia suuremmat. Kannattavuus on taloudellisen tuloksellisuuden käsite niin yrityksessä kuin yhdistyksessäkin. Kohdeyhdistyksen talous on perustunut hankerahoitukseen ja kuntaosuuksiin. Jatkossa, jotta yhdistys voisi olla yhteiskunnallinen yritys, sillä pitää olla avustusvaroista itsenäistä liiketoimintaa (YYO, n.d.). Taloudellista jatkuvuutta ja kannattavuutta ei kuitenkaan tarkastella yksinomaan business-lähtöisesti vaan myös rahoituksen ja kannattavuuden hakemista julkisella puolella yhdistysympäristössä.

5.1 Työllisyydenhoidon yhdistys

Yhdistyksiä perustetaan, koska itselle tärkeitä asioita on helpompi edistää yhdessä kuin yksin (Välke & Miettinen, 2013, s. 7). Alaniska ym. (n.d., s. 10) nimeävät yhdistyksen tunnusmerkeiksi jäsenten määrän, tarkoituksen ja pysyvyyden:

Yhdistys on luonnollisten henkilöiden (ihmisten) tai oikeuskelpoisten yhteisöjen (esimerkiksi rekisteröityjen yhdistysten, osakeyhtiöiden tai kuntien) tai molempien jotakin tiettyä tarkoitusta varten perustama organisaatio. Yhdistyksellä tulee olla vähintään kolme jäsentä ja aatteellinen tarkoitus, ja sen toiminnan tulee olla pysyvää.

Yhdistys voi olla rekisteröity, rekisteröimätön tai erikseen laissa tai asetuksessa määritelty yhdistys. Aatteellisen yhdistyksen voi perustaa aatteellisen tarkoituksen yhteistä toteuttamista varten. Aatteellisia yhdistyksiä ovat esimerkiksi kulttuuri-, sosiaali- ja hyväntekeväisyisyhdistykset, ajanviete-, urheilutoiminta- ja harrastusyhdistykset, ammatilliset etujärjestöt ja poliittiset puolueet. (PRH, 2022.) Aatteellisuudella tarkoitetaan tietyn toiminta-ajatuksen tai idean ohjaavan yhdistyksen toimintaa, jonka rekisteröityminen virallistaa. Vain rekisteröidyt yhdistykset ovat oikeuskelpoisia eli voivat tehdä sitoumuksia, jolloin yhdistyksen jäsenet eivät henkilökohtaisesti vastaa yhdistyksen velvoitteista. (Alaniska ym., n.d. s. 10.)

Aatteellisten yhdistysten perustamisilmoitus tehdään Patentti- ja rekisterihallituksen (PRH) yhdistysrekisteriin, jonka jälkeen yhdistys saa Y-tunnuksen. Jos se harjoittaa elinkeinotoimintaa, tehdään tarvittaessa myös erillinen perustamisilmoitus PRH:n kaupparekisteriin ja ilmoitaudutaan verohallinnon asiakkaaksi. (Yritys- ja yhteisötietojärjestelmä, n.d.) Yhdistyksien säännöt rekisteröidään PRH:n ylläpitämään yhdistysrekisteriin. Rekisteröidyt yhdistykset tunnistetaan nimen perässä olevasta ry-lyhenteestä (rekisteröity yhdistys, ruotsiksi rf, registrerad förening), kuten UrAVa ry.

Yhdistystoimintaa määrittelevät yhdistyslaki ja muu lainsäädäntö, yhdistyksen omat säännöt ja omat päätökset (Välke & Miettinen, 2013, s. 9). Yhdistyslaissa määritellään lain soveltamisala ja sen rajoitukset:

Yhdistyksen saa perustaa aatteellisen tarkoituksen yhteistä toteuttamista varten (Yhdistyslaki 503/1989, 1 §). Tämä laki ei koske yhteisöä, jonka tarkoituksena on voiton tai muun välittömän taloudellisen edun hankkiminen siihen osalliselle taikka jonka tarkoitus tai toiminnan laatu muuten on pääasiassa taloudellinen (Yhdistyslaki 503/1989, 2 §).

UrAVa ry on aatteellinen yhdistys, jolloin sen tarkoituksena

ei saa olla voiton tai muun taloudellisen ansion hankkiminen jäsenille. Aatteellinen yhdistys voi harjoittaa elinkeinoa tai muuta ansiotoimintaa, jos tästä on määräys yhdistyksen säännöissä tai jos se muuten välittömästi liittyy sen tarkoituksen toteuttamiseen tai jos sitä on pidettävä taloudellisesti vähäarvoisena. (Tilastokeskus, n.d.-a)

Yhdistyksen nykyisissä säännöissä elinkeino- ja ansiotoimintaan viitataan seuraavasti:

Yhdistys voi harjoittaa yhdistyslain 5§ mukaista toimintaa, joka välittömästi liittyy sen tarkoituksen toteuttamiseen tai jota on pidettävä taloudellisesti vähäarvoisena (UrAVa ry:n säännöt, 2022, 2 §).

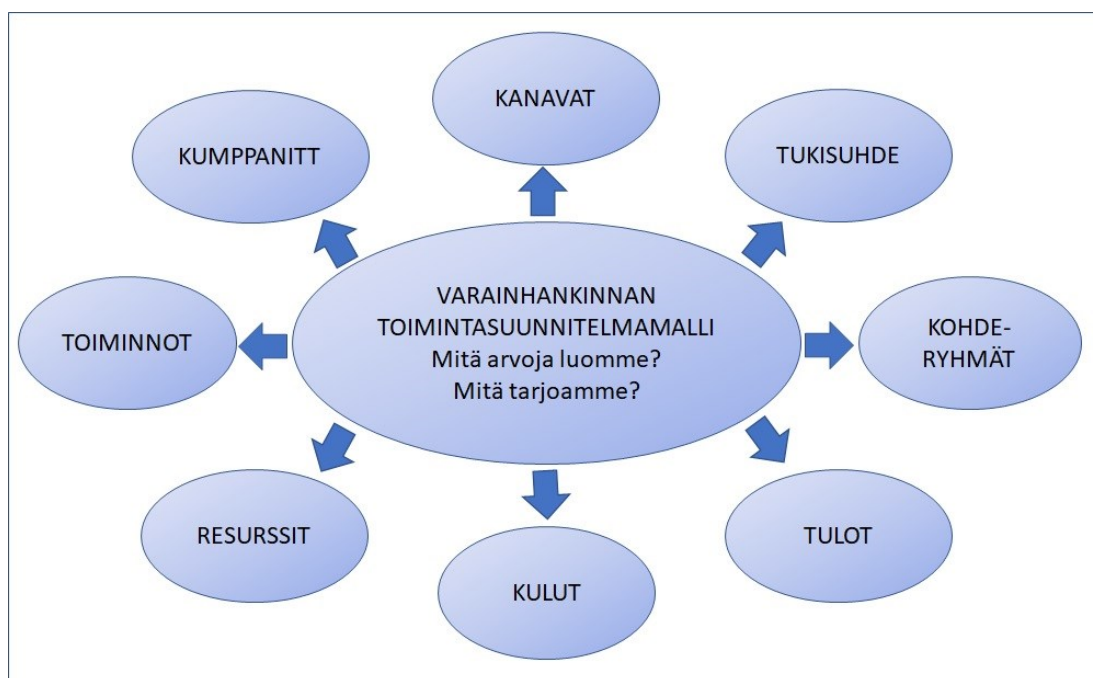
Yhdistyksen tarkoitus ja toiminta määritelty seuraavasti:

Yhdistyksen tarkoituksena on auttaa työttömiä työnhakijoita työllistymään ja kouluttautumaan sekä siten tukea heidän henkistä ja sosiaalista hyvinvointiaan (UrAVa ry:n säännöt, 2022, 2 §).

Jotta yhdistyksellä voisi olla kannattavaa liiketoimintaa, se edellyttää sääntömuutosta. Samalla myös laajemman hankerahoituspohjan takaamiseksi kannattaa tehdä sääntömuutos yhdistyksen tarkoituksen ja toiminnan määrittelyyn.

5.2 Yhdistyksen kannattavuus ja verotus

Julkisen rahoituksen niukentuessa ja yleisen taloudellisen tilanteen heiketessä yleishyödylliset yhdistykset ovat laajentaneet varainhankinnan muotojaan pakon edessä. Varainhankinnaksi kutsutaan toimintaa, jolla hankitaan eri kohde-ryhmiltä resursseja ja taloudellista tukea vastikkeetta tai vastiketta vastaan. Yhdistyksen arvot määrittelevät toimintaa ja siten myös varainhankintaa. Tornikoski (2020, s. 12–20) on kehittänyt varainhankinnan toimintasuunnitelmamallin (kuvio 9), joka rakentuu arvojen ja tarjonnan varaan ja jossa pääteema on jaettu kahdeksaan selvitetävään alateemaan. ”Ilman rahaa ei ole hyvää toimintaa ja ilman hyvää toimintaa ei ole rahaa” (Tornikoski 2020, s. 23).



Kuvio 9. Varainhankinnan toimintasuunnitelmamalli (mukaillen Tornikoski, 2020, s. 20)

Milloin varainhankinta muuttuu liiketoiminnaksi? Aatteellisen järjestön tulee toiminnassaan tähdätä ensisijaisesti järjestön päämäärän toteutumiseen. Jos toiminnan pääpaino siirtyy varainhankintaan tai muuhun liiketoimintaan, on riskillä verotuksessa kohdelluksi elinkeinon harjoittajana. Toisaalta hyvinkin laaja taloudellinen toiminta saattaa edelleen olla hyväksyttävää, jos sillä tuetaan järjestön varsinaista toimintaa. (Hynynen, 2016, luku 2.2.) Varainhankinnan suunnittelussa kannattaakin huomioida yhdistyksen arvojen toteutuminen

(Tornikoski, 2020, s. 12). Elinkeinotoiminnan pitää olla alisteista yleishyödylliseen toimintaan ja elinkeinotoiminnan riskin pitää myös olla suhteessa yhteisön muuhun toimintaan (Hynynen, 2016, luku 5.1).

Yhdistyksen varainhankintaa sääntelee tuloverolaki. Tuloverolain (1535/1992) 22 §:ssä yleishyödyllisen yhteisön edellytetään täyttävän kolme kriteeriä:

- 1) se toimii yksinomaan ja välittömästi yleiseksi hyväksi aineellisessa, henkisessä, siveellisessä tai yhteiskunnallisessa mielessä;
- 2) sen toiminta ei kohdistu vain rajoitettuihin henkilöpiireihin;
- 3) se ei tuota toiminnallaan siihen osalliselle taloudellista etua osinkona, voitto-osuutena taikka kohtuullista suurempana palkkana tai muuna hyvityksenä.

Tuloverolain (1535/1992, 23 §) mukaan yleishyödyllinen yhteisö on verovelvollinen saamastaan elinkeinotulosta.

Yleishyödyllisen yhdistyksen elinkeinotulona ei kuitenkaan pidetä:

- 1) yhteisön toimintansa rahoittamiseksi järjestämistä arpajaisista, myyjäisistä, urheilukilpailuista, tanssi- ja muista huvitilaisuuksista, tavarankeräyksestä ja muusta niihin verrattavasta toiminnasta eikä edellä mainittujen tilaisuuksien yhteydessä harjoitetusta tarjoilu-, myynti- ja muusta sellaisesta toiminnasta saatua tuloa;
- 2) jäsenlehdistä ja muista yhteisön toimintaa välittömästi palvelevista julkaisuista saatua tuloa;
- 3) adressien, merkkien, korttien, viirien tai muiden sellaisten hyödykkeiden myynnin muodossa suoritetusta varojenkeräyksestä saatua tuloa;
- 4) sairaaloissa, vajaamielislaitoksissa, rangaistus- tai työlaitoksissa, vanhainkodeissa, invalidihuoltolaitoksissa tai muissa sellaisissa huoltolaitoksissa ja huoltoloissa hoito-, askartelu- tai opetustarkoituksessa valmistettujen tuotteiden myynnistä tai tällaisessa tarkoituksessa suoritetuista palveluksista saatua tuloa;
- 5) bingopelin pitämisestä saatua tuloa. (Tuloverolaki 1535/1992, 23 §.)

Luettelo on tyhjentävä, lähtökohtaisesti kaikki muut varainhankinnan tulot ovat verotettavia (Hynynen, 2016, luku 5.3).

Tapahtumien järjestäminen voi muuttua verolliseksi, jos tapahtuma on vuosittainen ja sitä markkinoidaan rajoittamattomalle asiakaskunnalle kilpailuolosuhteissa, sillä on pysyvä organisaatio ja tapahtumatoimintaan liittyy suuri taloudellinen riski. Tällaiseksi on tulkittu esimerkiksi messut tai laajat kesätapahtumat. Yleishyödyllisen yhteisön harjoittama vastikkeeton tavarankeräys ja siihen

liittyvä kirpputoritoiminta ei ole veronalaista elinkeinotoimintaa, kun myytävät tavarat on saatu lahjoituksena ja tavaroille on tehty vain vähäistä kunnostusta. (vero.fi, 2021; Hynynen, 2016, luku 5.3.1.)

Yleishyödyllisen yhteisön koulutustoiminnan veronalaisuus ratkaistaan yleisten elinkeinotoiminnan kriteerien pohjalta. Jos koulutusta järjestetään ansaintatarkoituksessa rajoittamattomalle joukolle, ovat siitä saadut tulot lähtökohtaisesti verotettavia. Lainsäädäntöön perustuva valtion tuella järjestetty tai muutoin julkisin varoin tuettu koulutustoiminta on kuitenkin verovapaata toimintaa. Myös silloin, kun koulutustoiminta liittyy välittömästi yhdistyksen harjoittamaan yleishyödylliseen toimintaan eikä tapahdu kilpailuolosuhteissa, saadut tulot ovat lähtökohtaisesti verovapaata tuloa. (vero.fi, 2021; Hynynen, 2016, luku 5.3.1.)

Verovapaaksi sosiaalialan palveluksi verottaja on katsonut esimerkiksi toiminnan, jossa yhdistys on vahvistanut syrjäytyneiden omia voimavaroja, kuten nuorten yhteiskunnallisen syrjäytymisen, päihderiippuvuuden ja rikollisuuden vähentämiseksi. Palvelu on ollut maksullinen, mutta maksu ei kata kaikkia palvelun kustannuksia ja toimintaan on saatu julkista avustusta. (Hynynen, 2016, luku 5.3.1.)

Useiden yleishyödyllisten yhteisöjen toiminta muodostuu pääosin hanketoiminnasta, jota rahoitetaan muun muassa sosiaali- ja terveysjärjestöjen avustuskuskuksen (STEA) tai EU-rakennerahastojen tuella. Hankkeet voivat olla monialaisia ja kovin erilaisia, joten niiden veronalaisuus arvioidaan aina tapauskohtaisesti kokonaisarviontina huomioiden myös yhteisön muu toiminta. Oleellista on hanketoiminnan sisällön selvittäminen. Pääasiallisesti julkisella tuella (kuten ESR tai STEA) rahoitetut hankkeet ovat yleensä yleishyödyllistä toimintaa ja hankkeen tulokset ovat julkisia. Hankkeisiin ei juurikaan sisälly myyntiä eikä toiminta tapahdu kilpailuolosuhteissa. (vero.fi, 2021.) Muita yhdistyksen mahdollisia avustus- tai hankerahoituslähteitä ovat muun muassa ministeriöt, opetushallitus, säätiöt, Nuorten akatemia ja Taiteen edistämiskeskus (Fingo, n.d.).

Toisinaan yleishyödylliset yhteisöt voivat kuitenkin saada hanketukea myös elinkeinotoiminnan investointeihin tai kehittämiseen, tällöin kyseessä on

yhteisön elinkeinotoiminnan tulolähteen tulo. Hankkeen veronalaisuus on arvioitava elinkeinotoiminnan tunnusmerkkien perusteella, jos yhteisö toimii palveluntuottajana tai alihankkijana ja saa siitä korvauksen hankkeen hallinnoijalta. Käypään hintaan tuotetut vastikkeelliset palvelut ovat lähtökohtaisesti elinkeinotoimintaa palvelunostajasta riippumatta. (vero.fi, 2021.)

Verotuksen toimittamisen yhteydessä verohallinto siis arvioi yhdistyksen yleishyödyllisyyttä aina tapauskohtaisesti. Toimintaa arvioidaan kokonaisuutena, jolloin huomioidaan sekä yhdistyksen tosiallinen toiminta että yhdistyksen säännöt – molempien on täytettävä yleishyödyllisyyden edellytykset. (vero.fi, 2020.)

Verohallinto määrittelee yleishyödyllisen yhdistyksen yhdistyslakia laiveammin:

Yhdistys tai säätiö voi olla yleishyödyllinen vain, jos:

- 1) Yhdistys tai säätiö toimii yksinomaan ja välittömäksi yleiseksi hyväksi.
- 2) Toiminta ei kohdistu vain rajoitettuun henkilöpiiriin vaan se on kaikille avointa tai kohdistuu muutoin laajaan joukkoon.
- 3) Toimintaan osallisille ei anneta taloudellista etua, esimerkiksi osinkoa, voittoa tai kohtuullista suurempaa palkkaa. Taloudellista etua on esimerkiksi se, että toiminnan tarkoituksena on pienentää jäsenten kustannuksia. Jäsenille voi kuitenkin tarjota esimerkiksi jäsenpalveluita ja alennuksia silloin, kun nämä edut ovat tavanomaisia ja kohtuullisia ja ne liittyvät läheisesti yhdistyksen toimintaan. (vero.fi, 2020.)

Verovapauden saadakseen kaikkien näiden edellytysten tulee toteutua yhdistyksessä samanaikaisesti. Yleishyödyllisyysratkaisu on myös verovuosi-kohtainen, eli se koskee vain kutakin verotuksen toimittamista erikseen. (Hynynen, 2016, luku 5.1.)

Yhdistys tai säätiö ei voi olla yleishyödyllinen, jos esimerkiksi jokin seuraavista toteutuu:

- Yhdistys tai säätiö toimii yksityiseksi hyväksi tai edistää yksityisiä taloudellisia tarkoituksia.
- Jäsenmäärä on pieni tai rajattu eikä uusia jäseniä ole tarkoitukseen hankkia.
- Toiminnan kohteena on vain tietty perhe, pieni yritys tai muu suljettu joukko: toiminta ei siis suuntaudu niin laajasti ulospäin, että se edistäisi yleistä hyvää.
- Yhdistys tai säätiö käyttää varoja perustajan tai hänen läheistensä hyväksi.
- Yleishyödyllinen toiminta on jäänyt vähäiseksi verrattuna yhdistyksen tai säätiön muuhun toimintaan, esimerkiksi elinkeinotoimintaan.
- Yhdistys on rekisteröimätön. (vero.fi, 2020.)

Yhdistyksen säännöissä määritetään toiminnan tarkoitus ja sallitut varainhankinnan tavat. Sääntöihin on tehtävä muutos, jos yhdistys aikoo aloittaa muunlaisen varainhankinnan. Yhdistyksen toiminnan tulee tähdätä tarkoituksen toteuttamiseen, mutta lainsäädännössä ei ole tarkemmin määritelty, miten tavoite toteutetaan. Yhdistys voi siis itse päättää toimintamuodoistaan. (Hynynen, 2016, luku 2.1.)

Yhteiskunnallisesti merkittävää toimintaa harjoittava yleishyödyllinen yhteisö voidaan tuloverotuksessa katsoa osittain tai kokonaan verovapaaksi. Huojennus voidaan myöntää ”superyleishyödylliselle yhteisölle”, jos se harjoittaa yhteiskunnallisesti erittäin merkittävää ja laajaa toimintaa. (Laki eräiden yleishyödyllisten yhteisöjen veronhuojennuksista 680/1976, 1–2 §; Hynynen, 2016, luku 5.4.)

Yleishyödyllisen yhteisön voidaan katsoa harjoittavan yhteiskunnallisesti merkittävää toimintaa, jos sen varsinaisena tarkoituksena on valtiollisiin asioihin vaikuttaminen rekisteröitynä puolueena taikka sosiaalisen tai muun yhteiskunnallisesti tärkeitä tarpeita palvelevan toiminnan harjoittaminen, mikäli tämä toiminta on koko valtakunnan alueen kattavaa tai muuten laajaa, vakiintuneen muodon saavuttanutta ja pysyvää.

Jos eri verovelvollisina pidettävien yhteisöjen muodostaman järjestön toiminta on 1 momentissa tarkoitettulla tavalla yhteiskunnallisesti merkittävää, voidaan kullekin yhteisölle myönnettävän veronhuojennuksen edellytyksiä harkittaessa ottaa huomioon koko järjestön toiminta, jos se järjestön luonteeseen nähden ja yhteisön asema järjestössä huomioon ottaen on perusteltua. (Laki eräiden yleishyödyllisten yhteisöjen veronhuojennuksista 680/1976, 3 §.)

Verohallinto myöntää huojennuksen määräajaksi, enintään viideksi verovuodeksi kerrallaan. Lista veronhuojennuksen saaneista yhteisöistä, joilla on voimassa oleva lain (680/76) mukainen veronhuojennus löytyy verohallinnon sivuilta. Listalta ei sen sijaan ilmene, miltä osin yhteisön toiminta on huojennuslain perusteella vapautettu tuloverosta. Veronhuojennuksen saaneiden yhteisöjen listalla on 318 yleishyödyllistä yhdistystä (tarkistettu 8.4.2023). (vero.fi 2023; Hynynen, 2016, luku 5.4.)

Jos varainhankinta ja taloudellinen toiminta on laajamittaista, kannattaa sen järjestämiseksi harkita yhtiöittämistä. Järjestö voi perustaa esimerkiksi

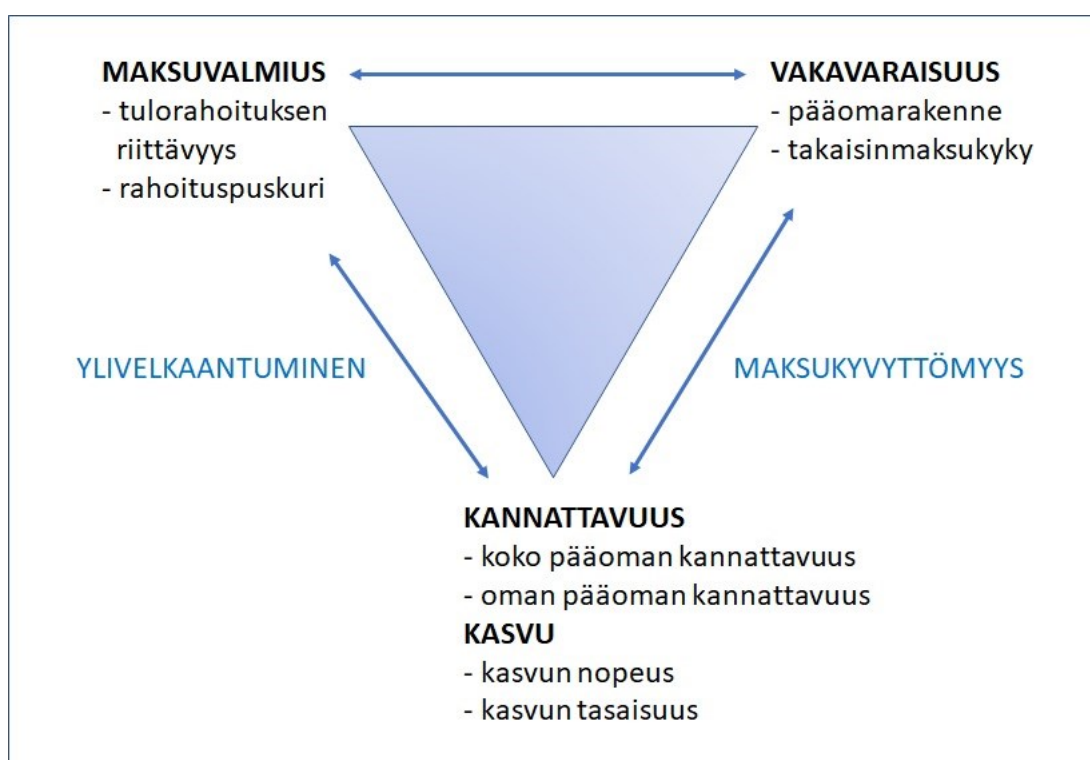
osakeyhtiön tai osuuskunnan, jonka pääoman se omistaa, jolloin riski varainhankinnasta jää vain sijoitetun pääoman suuruiseksi. Erillisen yritystoiminnan käynnistäminen tuo kuitenkin mukanaan tukun muita vastuita, lisäksi on järjestettävä yritystoiminnan hallinto ja valvonta. (Hynynen, 2016, luku 2.2.) Yleensä hyvin laaja elinkeinotoiminta kannattaa yhtiöittää erikseen varsinaisesta toiminnasta, jottei yhteisö joudu maksamaan veroa kaikesta tulonhankinnastaan (Hynynen, 2016, luku 5.1).

5.3 Yrityksen kannattavuus

Laitinen (2007, s. 341–342) määrittää kannattavuuden yrityksen kyvyksi tuottaa riittävä tulos siihen sijoitetulla pääomalla. Kasvavien yritysten liiketoiminta on tyypillisesti väliaikaisesti kannattamatonta, menoja syntyy etupainotteisesti, kunnes tulot alkavat karttua. Liiketaloudellisia toimintaedellytyksiä on kuitenkin vain pitkällä aikavälillä kannattavasti toimivalla yrityksellä.

Alholan ja Lauslahden mukaan (2000, s. 51) kannattavuus on käsitteenä moninainen eikä sille ole yhtä ainoaa oikeaa määritelmää. Tyypillisesti kannattavuudella tarkoitetaan kuitenkin kykyä tuottaa tulosta tietyn ajanjakson kuluessa. Kannattavuus on keskeisin toimintaedellytys, mutta se ei yksinään riitä takaamaan yrityksen menestystä, siihen tarvitaan myös maksuvalmiutta ja vakavaraisuutta. Nämä ovat kiinteästi yhteydessä toisiinsa: maksuvalmius parantuu kannattavuuden ollessa jatkuvasti hyvä – huono kannattavuus syö maksuvalmiutta, mikä heikentää pääomarakennetta. Jos toimintaa joudutaan rahoittamaan lainalla, se rasittaa vakavaraisuutta ja kannattavuus kärsii kasvavien korkokustannusten vuoksi. (Alhola & Lauslahti, 2003, s. 147–148.) Kannattavuus luo myös perustan yrityksen kasvulle. Hyvä kannattavuus suo mahdollisuuden kasvaa nopeammin – kannattavuuden ollessa heikko, ei kasvua saisi tapahtua lainkaan. Hallitsematon kasvu voi rasittaa yrityksen rahoitusta ja vaarantaa maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden. Kasvun mittareina toimivat liikevaihdon suuruus, henkilöstön määrä ja taseen loppusumma – kasvu on tasapainoista, kun kaikki mittarit kasvavat samalla vauhdilla ja muuttujien suhteet pysyvät vakiona. (Alhola & Lauslahti, 2003, s. 154.)

Tärkeimpien taloudellisten osa-alueiden – kannattavuus, vakavaraisuus ja maksuvalmius – yhteys visualisoituu yrityksen terveyskolmiossa, joka nojaa juuri kannattavuuden varaan (kuvio 10). Kuitenkin jokainen osa-alue kannattelee toistaan muodostaen tukevan pohjan yrityksen taloudelliselle toiminnalle. Yhden osa-alueen pettäessä kolmio kaatuu, kasvu on ollut hallitsematonta eli väärässä suhteessa kannattavuuteen nähden. Kolmiossa on huomioitu myös kasvu, koska sillä on merkitystä eritoten maksuvalmiudelle. Liian nopeaa kasvua voi olla vaikea rahoittaa positiivisella tulo-rahoituksella. (Alhola & Lauslahti, 2003, s. 147–148; Laitinen, 2007, s. 342–343.)



Kuvio 10. Yrityksen terveyskolmio (mukaillen Alhola & Lauslahti, 2003, s. 148; Laitinen, 2007, s. 343)

Puolamäki (2007, s. 16) toteaa kasvuyrityksen tien olevan täynnä kriisejä. Kasvavan ja kehittyvän yrityksen on hyväksyttävä jatkuva muutos ja liiketoiminnan ohjausta on optimoitava kasvun tuomien haasteiden mukaisesti, mikä edellyttää nopeaa reagoitua ja ketteryyttä. Edes loistava liikeidea tai operatiivinen tehokkuus eivät takaa menestystä, onnistuakseen organisaatio tarvitsee molempia ja lisäksi kykyä toimia enenevässä määrin muun muassa erilaisissa verkostoissa. (Puolamäki, 2007, s. 18–19.) Oleellista on kasvun ja rahoituksen tasapaino,

hallitsematon kasvu voi vaarantaa kannattavuuden (Laitinen 2007, s. 341–342). Puolamäki (2007, s. 135) muistuttaa, että yrityksen on oltava kaikissa tilanteissa kannattava, myös kasvaessaan.

Maksuvalmiudella tarkoitetaan kykyä selviytyä maksuvelvoitteista niiden eräännytyessä. Maksuvalmiuden ulottuvuudet ovat rahoitusomaisuuden muodostama varanto ja tulorahoitus. Jos varanto on suuri, yritys kykenee maksamaan yllättävätkin maksut ajallaan. Tulorahoituksen virta puolestaan lisää tai vähentää rahoitusomaisuutta, varantoa. Jos tulorahoitus sakkaa, varanto pienenee ja saattaa loppua, jolloin yritys ei selviä maksuvelvoitteistaan. (Laitinen, 2007, s. 343.)

Vakavaraisuus kertoo rahoitusrakenteen terveydestä. Sitä vakavaraisempi yritys on, mitä suurempi oman pääoman suhde on vieraaseen pääomaan. Myös vakavaraisuudella on kaksi ulottuvuutta: rahoitusrakenne eli oman pääoman osuus koko pääomasta ja takaisinmaksukyky eli tulorahoituksen ja vieraan pääoman suhde. Vieraan pääoman osuus on liiallinen, jos yritys ei selviä sen aiheuttamista maksuvelvoitteista, siis koroista ja lyhennyksistä. Heikollakin rahoitusrakenteella pärjää, jos tulorahoitus on hyvä ja yritys selviää maksuvelvoitteistaan. (Alhola & Lauslahti, 2003, s. 152, Laitinen, 2007, s. 344.)

Puolamäen mukaan (2007, s. 141) hallitsemattoman kasvun vaikutuksia voidaan estää selkeällä kasvustrategialla. Ideaalinen investointiprosessi alkaa strategisten päämäärien mukaisen investointikohteen tunnistamisella. Seuraavaksi kartoitetaan vaihtoehdot ja ne eritellään ja priorisoidaan, hankitaan informaatiota. Valinta tehdään saatuun tietoon pohjautuen taloudellisin perustein, ratkaistaan rahoitus ja viimeiseksi investointiprojektin toteutus ja valvonta. (Puolamäki, 2007, s. 187.)

Jos yhdistys valitsee toimintamuodokseen yhteiskunnallisen yrityksen, toimintamuotona voi olla yhdistys, osuuskunta tai yritys, esimerkiksi osakeyhtiö (Hänninen, 2023, katso myös kuvio 7). Oletettavasti liiketoiminnan vakiinnuttaminen vie aikansa, on äärimmäisen tärkeää, ettei alkuvaiheessa aleta ”keulia”. Yhteiskunnallisten Yritysten Osaamiskeskuksen talousneuvonnalle lienee alkuvaiheessa runsaasti tarvetta.

6 PALVELUT JA NIIDEN KONSEPTOINTI

Opinnäytetyön päätutkimuskysymys on: **Millaisella palvelukonseptilla yhdistys pystyy toimimaan kannattavasti?** Kehittämistyössä rahoituslähteiden kartoittamisen lisäksi keskitytään mahdollisen palvelutarjooman rakentamiseen ja tuotteistamiseen modularisoinnin keinoin. Tässä luvussa avataan keskeiset termit palvelukonsepti, tuotteistaminen ja palvelutarjooma.

6.1 Palvelukonsepti

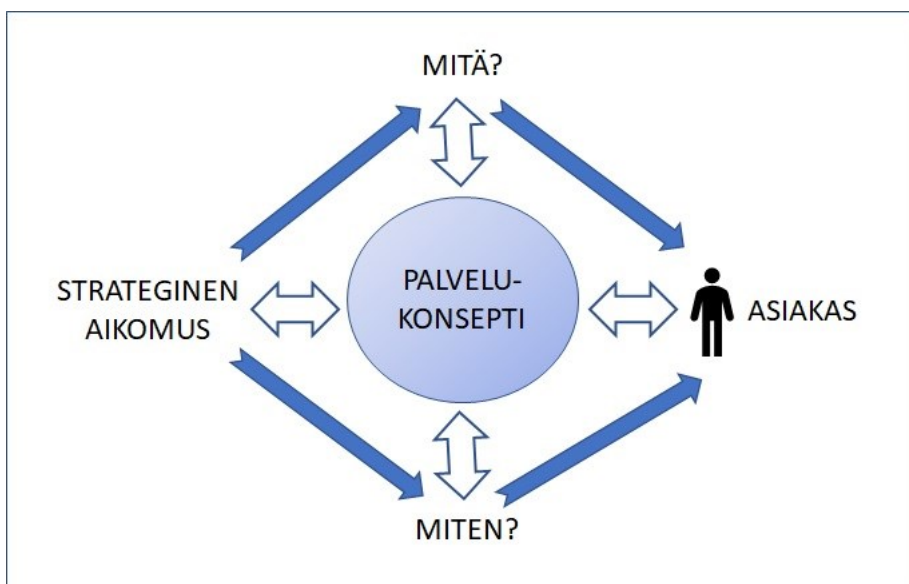
Palvelukonsepti-käsitettä ei ole määritelty täsmällisesti, vaikka termi yleisesti käytössä onkin. Käsitteitä palvelu ja konsepti on siis tarkasteltava erikseen. TEPA-termipankin mukaan **palvelu** on ”organisoidun toiminnan tuloksena syntyvä aineeton hyödyke tarpeiden tyydyttämiseksi [lähde: Sosiaalialan tiedonhallinnan sanasto, THL 01.03.2023]” tai ”organisoiden toiminnan tuloksena syntyvä aineeton hyödyke, joka kulutetaan tai koetaan [lähde: Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistamisen keskeiset käsitteet, STM, 2021]” tai ”organisoidun toiminnan tuloksena syntyvä aineeton hyödyke tarpeiden tyydyttämiseksi [lähde: Geoinformatiikan sanasto, 4. laitos, TSK 51, 2018]”. **Konsepti** puolestaan määritellään yksinkertaisesti: ”pohja-asiakirja [lähde: IATE 13.02.2023 Euroopan unioni, 3504653]”. (Sanastokeskus, 2023.)

Tuotteistaminen -termin Suomeen lanseerannut Jorma Sipilä (1996, s. 24) kuvaa palvelun työsuoritteeksi, joka on syntynyt kahden osapuolen vuorovaikutuksesta. Grönroos (2010, s. 76) kuvaa palvelun prosessiksi, joka koostuu sarjasta aineettomia toimintoja, jotka ovat ratkaisuja asiakkaan ongelmiin. Ratkaisut tuotetaan vuorovaikutuksessa asiakkaan ja palvelun tuottajan välillä. Palvelua voidaan tarkastella markkinointikohteena, tuotetarjouksen osana tai kilpailukeinona (Lehtinen & Niinimäki, 2005, s. 9).

Vaikka täsmällinen määre puuttuukin, kirjallisuudessa löytyy palvelukonseptille määritelmiä. Clark ym. (2000, s. 72) mukaan palvelukonsepti on palvelusta muodostettu mielikuva, jokaisella omanlaisensa. Palvelukonsepti osoittaa,

miten organisaatio toimii ja mitä siltä odotetaan nykyhetkessä - samalla se on työkalu, jolla sovitetaan toiveita, tavoitteita ja toimintoja yhteen. (Clark ym., 2000, s. 72–74.) Palvelukonseptissa kuvataan siis asiakkaan ja palveluntarjoajan palveluun kohdistamia odotuksia. Muotoiltu palvelukonsepti toimii integroivana elementtinä organisaation liiketoimintastrategian ja sen palvelujen tarjoamisen välillä. (Järvi, 2016, s. 27.)

Goldstein ym. (2002, s. 121) ovat luoneet palvelukonseptin perusmallin tutkimalla palvelukonseptin käsitettä ja roolia palveluiden kehittämisessä. Goldstein ym. kuvaavat palvelukonseptin suunnittelua ja kehittämisprosessia ohjaavana viitekehyksenä (kuvio 11). Heidän mukaansa asiakkaat muodostavat odotuksia jo ennen palvelun käyttämistä, käyttämisen aikana ja käyttämisen jälkeen. Palvelukonseptin perusmalli sisältää vaiheet ideasta käyttöönottoon. Palveluita kehitettäessä palvelukonseptin tulee olla keskeinen tekijä koko prosessin ajan, jotta kaikilla kehitysprosessiin osallistuvilla on yhtenäinen näkemys tavoitteesta. Kun palvelukonsepti on välittömässä yhteydessä strategiaan, se toimii osaltaan myös palveluiden kehittämistä rajaavana tekijänä. (Goldstein ym., 2002, s. 124.)



Kuvio 11. Palvelukonseptin perusmalli (Goldstein ym., 2002, s. 124)

Palvelukonsepti määrittelee mitä ja miten palvelua tuotetaan, samalla myös varmistetaan integraatio niiden välillä. Palvelukonseptin avulla liitetään yhteen myös asiakkaiden tarpeet ja organisaation strateginen tavoite. (Goldstein ym.

2002, s. 123–124.) Palvelukonseptointi auttaa ymmärtämään, miten asiakkaat ja palvelun tuottajat näkevät palvelun prosessit ja tehtävät tai niiden tuloksen. Samalla se luo perustan, mitä ja miten kehitetään asiakkaan tarpeiden ja toiveiden täyttämiseksi asiakaskokemuksen ja palvelun tuottamalla arvolla. (Goldstein ym. 2002, s. 131.)

Tihinen (2021, s. 2) tiivistää asian seuraavasti:

Yleisesti kuvattuna palvelukonsepti voi toimia työkaluna, kun tarkastellaan ja sovitellaan yhteen yrityksen toimintoja työntekijöiden tavoitteiden ja asiakkaiden toiveiden kanssa, asiakkaan tarpeiden ollessa keskiössä. Palvelukonseptin avulla voidaan mallintaa organisaation toimintaa sekä asiakkaiden odotuksia palvelulta nyt ja tulevaisuudessa. Näin palvelukonseptoinnin avulla voidaan luoda ymmärrystä siitä, miten palvelun tuottajat ja asiakkaat näkevät palvelun. Lisäksi palvelukonseptin avulla voidaan havainnollistaa ja arvioida tulevia muutoksia tai niiden vaikutuksia.

Palvelukonsepti on siis palvelutuotteen toteuttamisen perusta, se kuvaa palveluidean ja toimintaperiaatteen palvelutuotteen toteuttamiseksi. Yhteen konseptiin voi liittyä useita palvelutuotteita ja palvelukonseptin tarkkuustaso voidaan päättää käyttötarpeen mukaan. Palvelutuote on vakioitu ja dokumentoitu palveluun perustuva tuote. Liiketoiminnan perustana käytettävä palvelukonsepti sisältää ansaintamallin sekä käsityksen palvelun keskeisistä ominaisuuksista, palvelun asiakkaalle tuottamasta arvosta ja palvelun tuottamiseen tarvittavista resursseista. (Tekes, 2010, s. 5–6.)

6.2 Tuotteistaminen

Kuten palvelukonseptille, myöskään tuotteistamiselle ei ole olemassa yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Usein siitä puhutaan palvelujen konseptointina tai systematisointina, joskus sillä tarkoitetaan palvelun standardointia (Jaakkola ym., 2009, s. 1.) Järvi (2016, s. 31) määrittelee väitöskirjassaan tuotteistamisen palvelukehitykseksi, joka systematisoi ja konkretisoi sekä palvelun sisältöä että palveluprosessia, pyrkii luomaan yhteisymmärrystä ja tuottamaan tarjontaa systemaattisesti. Tuominen ym. (2015, s. 10) sanovat tuotteistamisen olevan palvelun arvon tiivistämistä kuvailemalla ja standardoimalla palveluita asiakkaiden ymmärtämään muotoon. Lehtinen ja Niinimäki (2005, s. 30–31) tarkoittavat

tuotteistamisella palveluiden määrittelyä, kehittämistä ja jatkuvaa parantamista – tuotteistamisella pyritään jatkumoon, joka helpottaa markkinointia. Tuotteistettu palvelu on asiakkaalle myytävä kokonaisuus. Apunen (2020, s. 87) kuvaa tuotteistetun palvelun kertovan selkeän ratkaisun asiakkaan ongelmaan, mikä helpottaa asiakasta ostopäätöksen teossa – samalla palvelua tuottavan organisaation markkinointi- ja myyntitoimenpiteet helpottuvat. Sipilä (1996, s. 87) toteaa palvelun olevan tuotteistettu silloin, kun selkeää palvelukokonaisuutta tai -prosessia voidaan tarjota asiakkaalle sellaisenaan tai räätälöidä modulaarisesti asiakaskohtaisesti. Tuominen ym. (2015, s. 5) korostaa tuotteistamisen olevan sopivan tasapainon löytämistä standardoinnin ja räätälöinnin väliltä – räätälöinti on tehotonta, ylistandardointi puolestaan vähentää innovaatioita ja yksinkertaistaa palvelua.

Järvi (2016, s. 12) toteaa tutkimuksen piirissä tuotteistamisesta käytetyn kirjavaa käsitteistöä, kuten standardointi, konseptointi ja modularisointi. Väitöskirjassaan hän on pyrkinyt lisäämään ja luomaan uutta tieteellistä tietoa tuotteistamisesta muun muassa käsitteitä selkiyttämällä. Hän määrittelee lähikäsitteistöä seuraavasti:

Standardointi	1) massatuotanto 2) palvelujen systematisointi
Kodifiointi	Hiljaisen tiedon muuntaminen eksplisiittiseksi tiedoksi
Tangibilisaatio	Palvelun konkretisointi lisäämällä konkreettisia, esimerkiksi käsin kosketeltavia elementtejä
Modularisointi	Uniikin kokoaminen kiinteistä osista.

(Järvi, 2016, s. 45.)

Modularisointi on tärkeä käsite tuotteistamisen näkökulmasta, vaikkakin se on vain yksi osa tuotteistamista. Modularisointi keskittyy palvelun sisällön ja prosessin systematisointiin, mikä luo asiakkaalle arvoa. (Järvi, 2016, s. 30.) Modulointi on suositeltava tapa yhdistää räätälöinti ja standardointi palveluissa: modulit ovat kiinteitä, mutta niiden yhdistelmä on ainutlaatuinen. Moduloimalla voidaan jakaa kokonaispalvelu pienempiin, standardoidumpiin osiin. Näitä elementtejä voi yhdistellä useilla eri tavoilla, mikä mahdollistaa suuremman joustavuuden vastata asiakkaiden vaatimuksiin, mutta samalla säilytetään yksittäisten elementtien standardointi. (Sundbo, 2014.) Modularisoinnin etuina ovat

joustavuus, nopeus ja kustannustehokkuus, jos osat ovat itsenäisiä ja helposti yhdisteltäviä (Jaakkola ym., 2009, s. 20).

Kuntaliitto (2017) on tiivistänyt tuotteistamisen määritelmän selkokielisesti:

Tuotteistuksella tarkoitetaan organisaation tai työyksikön tuottamien ja asiakkaan saamien palvelujen 'paketointia'; palvelujen tarkempaa määrittelyä, täsmentämistä ja profilointia. Tarkennukset voivat koskea palvelun tarkoitusta, kohderyhmää, tavoiteltuja hyötyjä, sisältöä, tarvittavia resursseja, kustannuksia sekä laadulle asetettavia vaatimuksia. - - - Palvelujen ohella voidaan tuotteistaa jokin toimintamalli tai työkäytäntö.

Tuotteistamisella on useita positiivisia vaikutuksia, mutta se ei kuitenkaan ole ratkaisu kaikkiin palveluliiketoiminnan haasteisiin. Tuotteistamiskelpoinen palvelu täyttää seuraavat tuntomerkit:

- Palveluun liittyy toistuva asiakastarve.
- Palvelun toteutuksesta löytyy toistuvia osia.
- Palvelu on strategian mukainen ja yrityskuvaan sopiva.
- Palvelu on taloudellisesti kannattava.
- Palvelun toteuttamiseen ja tuotteistamiseen löytyy kokemusta ja osaamista. (Tuominen ym., 2015, s. 7–9.)

Tuotteistamisella tavoitellaan palvelua tai palvelukokonaisuutta, joka on erotuva, helposti myytävissä, kuvattu, toistettava ja tasalaatuinen sekä jatkokehittävää (Jaakkola ym., 2009, s. 6; Tuominen ym., 2015, s. 7–9). Samalla tuotteistaminen tukee organisaation oppimista ja mahdollistaa asiakaskohtaisen tiedon hankinnan, jakamisen ja systematisoinnin organisaatiossa (Järvi, 2016, s. 73). Tuotteistamisprosessissa rakennetaan yhteisymmärrystä valtaannuttamalla organisaation henkilöstö ja asiakkaat. Osallisuus motivoi ja sitouttaa, mahdollistaa innovoinnin ja luo lisäarvoa sekä palveluntuottajalle että asiakkaalle. Tuotteistamisen suurin hyöty tehokkuuden ja myynnin kasvun lisäksi on konsensuksen muodostuminen ja osaamisen jakaminen. (Tuominen ym., 2015, s. 5–6.)

Tuotteistamisessa on kaksi tasoa. Ulkoinen tuotteistaminen on elementtien kuvaamista ja selkiyttämistä, kuten palvelukuvaukset ja myyntimateriaalit. Asiakas

on keskiössä. Sisäinen tuotteistaminen on yrityksen palveluiden tuotannon kuvausta ja yhdenmukaistamista, kuten palveluprosessit, -menettelyt ja -vastuut. (Tuominen ym., 2015, s. 10.) Lehtinen ja Niinimäki (2005, s. 45) lisäävät tähän vielä kolmannen tason: valmisteleva tuotteistaminen, missä selvitetään kehittämisen lähtökohdat: asiakassegmentit, palveluntarve ja tarvittavat resurssit.

Tuotteistusprosessi voi olla perinteinen, ketterä tai iteratiivinen. Perinteinen tuotteistamisprosessi on lineaarisen suoraviivaisesti etenevää check list -tyyppistä vaiheittaista, usein kertaluonteista, tuotteistamista. Ketterä tuotteistamisprosessi säästää aikaa, kun tuotos on saatava nopeasti markkinoille. Siinä hyödynnetään eri projektihallinnan menetelmiä, keskitytään ulkoisten elementtien kuvaamiseen ja kehitys jatkuu vielä esittelyn tai myynnin jälkeenkin. (Tuominen ym., 2015, s. 10.) Iteratiivinen tuotteistamisen malli on nopeasti toistuva prosessi, jossa tavoitteita arvioidaan vaiheittain (Ojasalo ym., 2020, s. 74–75; Tuominen ym., 2015, s. 11).

Tuotteistettu palvelu on helpompi ja riskittömämpi hinnoiteltava. Tuotteistetusta palvelusta voi veloittaa korkeampaa hintaa kuin aikaperustaisesta suoritteesta, toisaalta se on myös helpommin hintavertailtavissa, mikä voi kiristää kilpailua. Tuotteistettu palvelukehitys tuo kuitenkin kustannushyötyä ja kilpailuetua. Järvi (2016, s. 75) toteaaakin juuri tehokkuuden ja vaikuttavuuden parantamisen olevan tuotteistamisen päätavoitteet. Tuotteistaminen mahdollistaa myös tuoreiden näkökulmien omaksumisen, kuten innovoinnin ja oppimisen (Järvi, 2016, s. 30).

Tuotteistamiseen liittyy myös haasteita ja riskejä. Asiakasnäkökulman puuttuminen voi johtaa kehittämään palveluita, jotka eivät vastaa asiakkaiden tarpeita. Liian tiukat prosessit voivat syödä motivaation ja liian jäykät palvelut johtavat ylituotteistamiseen. (Tuominen ym., 2015, s. 7–8.) Markkinoiden hintavertailu ja vertailu ulkopuolisiin kilpailijoihin unohtuvat helposti sisäisessä tuotteistamisessa (Sipilä, 1996, s. 120).

Palveluja kehitettäessä voidaan hyödyntää tuotteistamista, vaikka tavoitteena ei olisikaan suunnitella täysin vakioitua palvelua. ”Jokainen tuotteistamis-

prosessi on erilainen riippuen yrityksen omista tavoitteista ja strategiasta, eikä sen käytännön toteuttamiseen ole vain yhtä oikeaa tapaa tai kaavaa.” (Jaakkola ym., 2009, s. 1.)

6.3 Palvelutarjooma

TEPA-termipankin määritelmä palvelutarjoomalle on ”palveluntarjoajan - - - kaikki palvelutuotteet ja palvelut. Huomautus: Palveluvaihtoehdot voidaan esittää asiakkaille palvelutarjooman avulla. Palvelutarjoomaan kuuluvat palvelutuotteet tai palvelut voidaan tarjota myös palvelupaketteina. [lähde: palveluliiketoiminnan sanasto, 2009]”. (Sanastokeskus, 2023)

Palvelujen kehittämisen lähtökohtana on organisaation liiketoimintastrategia. Strategisia valintoja tehdessä tarvitaan tietoa asiakkaiden tarpeista, toimialan trendeistä ja olosuhteista sekä kilpailijoista. Palvelutarjooman pitää myös kehittyä asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. Usein onkin perusteltua ottaa asiakkaat mukaan testaamaan ja arvioimaan palvelua läpi kehitysprojektin, tällä varmistetaan kehitystyön tuloksen vastaavan asiakastarvetta. Asiakaslähtöinen palvelutarjooman kehitystyö ei kuitenkaan tarkoita asiakasvetoisuutta. (Jaakkola ym., 2009, s. 3, 7.)

Organisaation palvelutarjooman määrittäminen on palvelujen kehityshankkeiden perusta: mitä palveluja tarjotaan nyt ja mitä palveluja pitäisi tarjota jatkossa, jotta asetetut tavoitteet saavutetaan? Palvelutarjooma on organisaation tarjoamien palveluiden kokonaisuus. Nykytilannetta verrataan organisaation strategiaan ja tavoitteisiin liiketoiminnan uudistamis- ja kehittämistarpeiden selvittämiseksi. Kun palvelutarjooma kuvataan asiakkaan näkökulmasta, voidaan vertailla kokonaisuuden vastaavuutta asiakkaiden tarpeiden kanssa ja kommunikointi asiakkaan kanssa helpottuu, kun tarjooma rakennetaan asiakashyötyjen eikä organisaation omien prosessien mukaisesti. (Jaakkola ym., 2009, s. 7.)

Palvelutarjoomaa rakennettaessa tulisi ennakoida myös muutoksia, jotta se olisi riittävä ja kannattava myös tulevaisuudessa, tarjooman tulee uudistua ja

kehittyä asiakkaiden tarpeiden mukana ja niitä ennakoiden. Myös uusien ideoiden tulee sopia organisaation strategisiin tavoitteisiin ja tahtotilaan. Kärkipalveluksi kutsutaan palvelua, jolla on parhaat edellytykset menestyä, se voi olla myös ”keihäänkärki” siirryttäessä uusille markkinoille. (Jaakkola ym. 2009, s. 8.)

Jaakkola ym. (2009, s. 9–10.) kehottaa arvioimaan uutta palveluideaa kriittisesti, keskeisiä analysoitavia asioita ovat esimerkiksi:

- Strateginen sopivuus: Sopiiko palvelu organisaation strategiaan? Täydentääkö tai kannibalisoiko se nykyistä tarjoomaa? Millaista osaamista ja resursseja sen toteuttaminen edellyttää? Millaisia riskejä palveluun liittyy? Millainen vaikutus sillä on organisaation kasvuun ja kilpailukykyyn? Sopiiko palvelu organisaation imagoon?
- Markkinat: Kenelle palvelu on tarkoitettu? Mitä hyötyä asiakas palvelulla tavoittelee? Potentiaalisten asiakkaiden määrä? Kuinka suuri osa potentiaalisista asiakkaista voisi ostaa palvelun? Miten markkinat kehittyvät? Ketkä ovat tärkeimmät kilpailijat? Miten palvelu erottuu kilpailijoiden palveluista? Ovatko signaalit palvelun tarpeesta riittävän vahvoja?
- Kannattavuus: Kuinka paljon asiakkaat ovat valmiita palvelusta maksamaan? Kuinka paljon kustannuksia palvelun tuottaminen aiheuttaa? Miten kustannustehokkaasti palvelu voidaan tuottaa? Kuinka pitkä on palvelun odotettu elinkaari?
- Kehittämistyön vaatimukset: Millaisia resursseja palvelun suunnittelu ja kehittäminen vaatii? Miten kehittäminen organisoidaan? Löytyykö palvelulle sopivia (pilotti)asiakkaita? Voiko palvelun kehittämisessä ja tuottamisessa hyödyntää yhteistyökumppaneita tai alihankkijoita?

Arvioinnin tueksi kannattaa usein hankkia tietoa organisaation ulkopuolisilta asiantuntijoilta. Vahva ymmärrys markkinasta helpottaa palveluidean kehittämistä kannattavaksi liiketoiminnaksi ja auttaa välttämään kalliita virheinvestointeja. (Jaakkola ym., 2009, s. 9–10)

Tässä kehittämistyössä keskitytään rahoituslähteiden kartoittamisen lisäksi mahdollisen palvelutarjooman rakentamiseen ja tuotteistamiseen. Tuotteistamisella tavoitellaan - Jaakkolan ym. (2009, s. 6) ja Tuomisen ym. (2015, s. 7–9)

tiivistyksen mukaisesti - palvelua tai palvelukokonaisuutta, joka on erottuva, helposti myytävissä, kuvattu, toistettava ja tasalaatuinen sekä jatkokehitettävä

Yhdistyksen asiakas, ainoa asiakas, hanketoiminnassa ovat olleet kuntaorganisaatiot. Jatkossakin kunnat halutaan pitää volyyminsa vuoksi ”kanta-asiakaina” – kehittämistyössä pohdittavaa riittääkin siinä, miten yhdistys toimii ja mitä kunnat siltä odottavat nykyhetkessä, kuten Clark ym. (2000, s. 72–74) toteaa – mutta erityisesti tulevaisuudessa. Samalla asiakaspohjaa on kuitenkin laajennettava, jolloin palvelutarjoomaa täytyy tarkastella myös markkinointikohteena, tuotetarjouksen osana tai kilpailukeinona, kuten Lehtinen ja Niinimäki (2005, s. 9) opastavat.

Koko kehittämistyön lähtökohtana on kuitenkin Järven (2016, s. 31) väitöskirjassaan esittämä toteamus: tuotteistaminen on palvelukehitystä, joka systematisoi ja konkretisoi sekä palvelun sisältöä että palveluprosessia, pyrkii luomaan yhteisymmärrystä ja tuottamaan tarjontaa systemaattisesti. Oleellista tässä työssä on myös palvelutarjooman modularisointi: modulit ovat kiinteitä, mutta niiden yhdistelmät ovat ainutlaatuisia – ja kuten Jaakkola ym. (2009, s. 20) toteavat, niillä tarjoomasta saadaan joustava ja kustannustehokas erilaisille asiakaskohderyhmille. Pyrkimyksenä on, että tuotteistettu palvelu kertoo selkeän ratkaisun asiakkaan ongelmaan, mikä helpottaa asiakasta ostopäätöksen teossa – samalla palvelua tuottavan organisaation, yhdistyksen, markkinointi- ja myyntitoimenpiteet helpottuvat, kuten Apunen (2020, s. 87) opastaa. Tuotteistettu palvelu on myös helpompi ja riskittämpi hinnoiteltava.

7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

Tässä luvussa kuvataan kehittämistyön toteutus. Aineiston kattavuutta ja tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan luvussa 9.2.

Laadullisen tutkimuksen prosessin vaiheet ovat suunnittelu, tiedonkeruu, analyysi ja tulkinta. Työn edetessä noudatettiin Ojasalon ym. (2020, s. 53–54) kuvaamaa tapaustutkimuksen neljää vaihetta, jotka esiteltiin kuviossa 3. Mutta kuten Eriksson ja Koistinen (2014, s. 30–32) olivat todenneet, prosessi ei useinkaan toteudu eksaktisti samanlaisena – ei nytkään. Teoria ja tutkimusaineisto kävivät vuoropuhelua, niiden pariin palattiin useasti työn edetessä. Kehittämis-tehtävä todellakin eli ja kehittyi tutkimusprosessin edetessä.

Kehittämistyössä hyödynnettiin tiedonhankintamenetelminä haastatteluja ja benchmarkingia, ideointia tukemaan yhteisöllisistä menetelmistä 8x8-menetelmää ja ennakointiin liittyen SWOT-analyysia ja työllisyydenhoitoa sivuavia lakimuutoksia. Lakimuutoksien keskiössä olivat erityisesti niin kutsuttuun TE-palvelut 2024 -uudistukseen liittyvä hallituksen esitys eduskunnalle (HE 207/2022) julkisten työvoima- ja yrityspalveluiden uudelleen järjestämistä koskevaksi lainsäädännöksi ja sen hyväksymisen jälkeen 1.1.2025 voimaan astuva Laki työvoimapalveluiden järjestämisestä (380/2023). Erityisenä mielenkiinnon kohteena olivat myös eduskuntavaalien 2023 jälkeen julkaistun Orpon hallituksen Vahva ja välittävä Suomi -hallitusohjelman painopistealueet ja mahdolliset työllisyydenhoidon toimintaympäristöön vaikuttavat lakimuutoksia edellyttävät esitykset.

Taustoituksessa ja tiedonhankinnassa käytettiin erittäin laajasti myös muuta kirjallista materiaalia kuten ministeriöiden julkaisuja, tutkimuksia, väitöskirjoja, opinnäytetöitä, pöytäkirjoja, lehtiartikkeleita ja verkkosivustoja sekä tilastoja, talenteita, webinaareja ja työpajoja. Rahoituslähteisiin liittyvä osuus on toteutettu täysin kirjallisen aineiston pohjalta.

7.1 Haastattelut

Tässä kehittämistyössä opinnäytetyön aihe (Kannattavan palvelukonseptin tuotteistaminen työllisyydenhoidon yhdistykselle) ja painopistealueet asetettiin asiantuntijahaastattelussa, tarkempia suuntaviivoja linjattiin vielä yhdistyksen hallituksen fokusryhmähaastattelulla. Lisäksi järjestettiin fokusryhmähaastattelu Yhteiskunnallisten yritysten osaamiskeskuksen asiantuntijoiden kanssa yhdistyksen tulevaisuuden toimintamuodon kirkastamiseksi. Tässä luvassa kuvataan haastatteluiden toteutus ja tulokset.

Opinnäytetyön työstäminen venähti lähes kahteen vuoteen, suurelta osin työllisyydenhoidon kentän useiden samanaikaisten mullistusten vuoksi – valmista ei kannattanut tehdä ennen kuin ratkaisevimmat lakimuutokset ja siten yhdistyksen tulevaisuuden mahdollistavat suuntaviivat olivat vahvistuneet. Käytettävissä ollut ”ylimääräinen aika” käytettiin tietopohjan vahvistamiseen, mikä puolestaan vaikutti opinnäytetyön aloittamisen aikaan suunniteltujen haastatteluiden toteuttamistarpeeseen.

Haastattelut toteutettiin strukturoimattomina eli avoimina haastatteluina. Tämä oli luontevin valinta, koska pääsääntöisesti haastateltavat olivat haastattelijalle entuudestaan tuttuja ja koska molemmat osapuolet olivat työllisyydenhoidon ja/ tai elinkeinoelämän asiantuntijoita. Haastatetuille oli kuitenkin laadittu runko ja pääkysymykset, jotta haastattelut eivät lipsahtaisi tuttuuden vuoksi jutustelun puolelle. Haastattelurunkoa rakennettaessa pyrittiin noudattamaan seuraavia tavoitteita:

1. Päätä teema, mikä on haastattelun fokus, mitä tietoa tarvitaan.
2. Valmistaudu, vahvista tietopohjaa, valmistele mahdollinen haastattelun tukimateriaali.
3. Pohdi, mikä on oleellisinta, mihin kysymyksiin ainakin tarvitaan vastaus.
4. Kirjaa haastattelutilanteessa avainkommentit muistiin lisäkysymysten esittämiseksi.
5. Muista timeboxing, pidä kiinni sovitusta käytettävissä olevasta ajasta.
6. Pura haastattelu mahdollisimman pian haastattelun jälkeen.

7. Analysoi, pelkistä ja tulkitse: laadullisen tutkimuksen päämäärä on onnistunut tulkinta, kyky irrottaa aineistosta oleelliset asiat ja kuvata ne yleisemmällä tasolla peilaten niitä tutkimusongelmaan (Puusa, 2020, s. 148, 153–154).

Opinnäytetyön työstö alkoi marraskuussa 2021 Valkeakosken kaupungin työllisyysjohtajan haastattelulla, jossa selvitettiin kehittämistyön lähtökohta, tarve, tavoitteet ja painopistealueet yksinkertaisilla peruskysymyksillä.

- Mitä opinnäytetyöllä tavoitellaan, mikä on sen tarkoitus?
- Millainen on yhdistyksen nykytilanne?
- Mitä asioita opinnäytetyössä toivotaan erityisesti tutkittavan?
- Mitä asioita kehittämistyössä tulee erityisesti huomioida?
- Mikä on tavoiteaikataulu?
- Kenelle opinnäytetyön edistymisestä raportoidaan?

Haastattelun perusteella muodostui opinnäytetyön perusta, joka ei kehittämistyön edetessä oleellisesti muuttunut. Tutkittavia asioita olivat kannattavuus, palvelutarjoama ja sen tuotteistaminen sekä tarkoituksenmukaisin toimintamuoto.

Työllisyysjohtajan haastattelussa saatujen aiheiden asetantaan ja painopistealueisiin liittyvien lähtötietojen perusteella kutsuttiin kolme viikkoa myöhemmin koolle yhdistyksen hallituksen edustajia ja Valkeakosken yritysasiain fokuksryhmähaastatteluun. Teamsissa toteutetun ryhmähaastattelun teemana oli opinnäytetyön suuntaviivojen linjaaminen. Keskustelun pohjaksi luotiin Strategyzer'n (n.d.) Business Model Canvas -työkalulla liiketoimintamallin aihiot työllisyys- ja kierrätysnäkökulmista. BMC-liiketoimintamallit liitteessä 1.

Työllisyydenhoitoon liittyvä malli herätti niin paljon keskustelua, että kierrätysnäkökulma jäi käsittelemättä varatun ajan puitteissa. Tutkimusongelman asettamisen kannalta oli kuitenkin erittäin hyvä, että työllisyysnäkökulmaan käytettiin runsaasti aikaa. Opinnäytetyön keskeinen kysymykseksi nousi, millaisella palvelukonseptilla työllisyydenhoidon yhdistys kykenee toimimaan kannattavasti. Olennaiseksi tutkimuskohteeksi nousi myös toimintakentän ennakointi, millaisia mahdollisuuksia ja uhkia esimerkiksi lainsäädäntö ja hallitusohjelma voivat

tuoda ja luoda. Resurssoinnin näkökulmasta oleellisinta olisi pohtia, millainen tulovirta mahdollistaa toiminnanjohtajan ja mahdollisesti muun vakinaisen henkilöstön palkkaamisen.

Haastattelu toteutettiin Teams-ympäristössä, eli siitä jäi nauhoite, joka litteroitiin. Koska vain haastattelun sisällöllä oli merkitystä, tarvetta ei ollut sanataarkkaan auki kirjoittamiseen, vaan keskustelusta poimittiin olennaisimmat sisällöt. Haastattelun tiivistelmä luvussa 2.2. Haastattelun pohjalta muotoutui opinnäytetyön päätutkimuskysymys apukysymyksineen.

Kun teoriaosuus oli valmistunut ja oli ilmeisen selvää, että opinnäytetyön kirjoittaja tulee suosittelemaan yhdistykselle yhteiskunnallisen yrityksen perustamista, sovittiin fokusryhmähaastattelusta Yhteiskunnallisten yritysten osaamiskeskuksen (YYO) asiantuntijoiden kanssa SuomiAreena-tapahtuman yhteyteen Poriin kesäkuussa 2023. Haastattelun teemana oli yhdistyksen toimintamuodon valinta ja siihen liittyvät kysymykset. Haastattelijoina olivat yhdistyksen puheenjohtaja, varapuheenjohtaja ja kehittämistyön tekijä, kukin lähestyi asiaa omalla ”avauskysymyksellään” (liite 2). Haastateltavina olivat YYO:n neuvonta- ja ohjauspalveluista Jarmo Hänninen (Osuuskuntien Keskusjärjestö Pellervo ry, yritysneuvonnan kehittämispäällikkö), YYO:n työhön integrointi ja osatyökykyisten työllistäminen -asiantuntija Kimmo Kumlander (Silta-Valmennusyhdistys ry, toimitusjohtaja) ja YYO:n sidosryhmätyön asiantuntija Jukka Lindberg (Vates-säätiö sr, erityisasiantuntija, työnantajayhteistyö).

Fokusryhmähaastattelussa käsitellään ennalta päätettyä aihetta tietyssä ryhmässä, tavoitteena ei ole yhteisymmärryksen saavuttaminen vaan erilaisten näkökulmien esiin nostaminen tutkittavasta asiasta. Asetelma oli kehittämistyön ja erityisesti kehittämistyön myöhemmän toimeenpanon näkökulmasta suotuisa, koska fokusryhmähaastattelussa voitiin samalla hälventää yhdistyksen päättäjien mahdollisia pelkoja tai ennakkoluuloja yhteiskunnallisen yrityksen perustamista kohtaan.

Haastattelun tulokset nauhoitettiin puhelimen Ääninauhuri-toiminnolla ja litteroitiin auki poimien keskustelusta vain olennaisimmat sisällöt. Haastattelussa

käsiteltiin yhteiskunnallisen yritystoiminnan käynnistämiseen liittyviä erityispiirteitä sekä yhteiskunnallisen yrityksen perustamisessa huomioitavia asioita. Paitsi että haastattelulla saatiin tietopaketti yhdistyksen päättäjille, se myös perustellusti vahvisti opinnäytetyön tekijän näkemystä yhteiskunnallisen yrityksen valinnasta yhdistyksen tulevaisuudeksi toimintamuodoksi. Samalla luotiin pohjaa tulevaisuuden yhteistyölle, kuten perustamis- ja kehittämisneuvonnalle, rahoitusneuvonnalle ja vaikuttavuussparraukselle.

7.2 SWOT-analyysi

Kehittämistyön lähtölaukauksen – opinnäytetyön suuntaviivojen linjaamiseksi järjestetyn Valkeakosken kaupungin työllisyysjohtajan asiantuntijahaastattelun – jälkeen laadittiin SWOT-analyysi yhdistyksen nykytilasta, johon kirjattiin päälimmimmät vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet. SWOT-analyysi auttoi muodostamaan käsityksen kehittämistyön lähtötilanteesta, organisaation tilasta ja kehittämistyön suuntaamisesta.

Teoriaosuuden valmistuttua SWOT-analyysi käytiin uudelleen läpi osana asiantuntijahaastattelua, jossa työtapana oli skenaariotyöskentely. Nelikenttään tiivistetty tieto helpotti sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön arviointia ja mallintamista. Yhdistyksen puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan avoimessa haastattelussa käytiin läpi kehittämistyön siihen astiset toimenpiteet ja tulokset, vastikään käytyjen eduskuntavaalien lopputuloksen mahdolliset vaikutukset työllisyshoidon kenttään sekä juuri hyväksytyt TE-palvelut 2024 -uudistuksen (Laki työvoimapalveluiden järjestämisestä 380/2023) vaikutukset kuntaorganisaatioissa.

Kehittämistyön edetessä mahdollisuudet-lohkoon löytyi uusia näkökulmia, muilta osin SWOT-nelikenttä pysyi stabiilina, lukuun ottamatta kesällä 2023 uhat-lohkoon lisättyä uutta uhkaa: ”toiminta päättyy 31.12.2024”. Virallinen tieto työllisyyspoliittisen avustuksen päättymisestä saatiin vasta elokuussa, samalla konkretisoituivat opinnäytetyön merkitys ja aikataulun kiireellisyys. Päivitetty SWOT-analyysi on esitetty kuviossa 12.



Kuvio 12. Opinnäytetyön lähtötilanteen SWOT-analyysi

SWOT-analyysi toimi myös lähtökohtana hallituksen virikemateriaalin rakentamiseen, kun lokakuussa 2023 yhdistyksen strategiapäivässä esiteltiin kehittämistyön tuotos (luku 8), tavoitteena oli saavuttaa yhteisymmärrys yhdistyksen kriittisistä tekijöistä ja tulevaisuuden mahdollisuuksista.

7.3 Benchmarkingin tulokset

Tässä kehittämistyössä benchmarkingin avulla kartoitettiin muiden toimijoiden ratkaisuja sekä organisaatiovierailuin että moninaisen lähdemateriaalin avulla. Benchmarking toteutettiin kahden eri organisaation kanssa. Prosessit eivät kuitenkaan edenneet täysin alkuperäisen suunnitelman mukaisesti. Toisen valitun organisaation kanssa benchmarking suoritettiin kahdesti, mutta toisistaan poikkeavin painotuksin. Benchmarking avasi mahdollisuuden tulevaisuuden yhteistyöhön. Toisen organisaation kanssa tilanne syveni vuorovaikutteiseksi oppimiseksi eli kahdenväliseksi benchmarkingiksi prosesseja ja niiden toimintaa vertaillaessa.

Ensimmäiseksi benchmarking-kohteeksi valittiin in-house-yhtiö, joka työllisti huomattavan määrän pitkäaikaistyöttömiä palkkatuella. Yhtiön liikevaihto oli yli miljoona euroa, tilikauden tulos ja käyttökate jatkuvasti nousseet ja joka teki tyydyttävää liikevoittoa. Yhtiö on yhteiskunnallinen yritys, joka tuottaa avustavia palveluja ja työllistää heikossa työmarkkina-asemassa olevia henkilöitä.

Kehittämistyön tekijä tapasi yhtiön toimitusjohtajan loppuvuodesta 2022 Vatesäätiön järjestämässä Verkostoista voimaa työnantajayhteistyöhön! -työpajassa ja kun tilaisuus oli, kysyi mahdollisuutta benchmarking-vierailuun opinnäytetyön tiimoilta. Ennen kuin asiassa ehdittiin käytäntöön, yhtiö kutsui hankkeen vierailulle. Yhtiö oli juuri aloittelemassa uravalmennusta ja benchmarkasimme toisiamme puolin ja toisin uravalmennuspalveluiden osalta. Tilanne oli monenkeskinen, paikalla olivat molempien toimijoiden uravalmennustajien esihenkilöineen. Loppukesästä 2023 kutsu uusittiin ja nyt benchmarking-vierailuun osallistuivat haastattelijan lisäksi yhdistyksen puheenjohtaja ja varapuheenjohtaja sekä isäntäorganisaatiosta toimitusjohtaja, yrityskoordinaattori ja valmennustiimin uravalmennustajat. Tällä toisella kerralla benchmarkattiin yhtiön strategiaa, yhteiskunnallista yrittäjyyttä, rahoitusta, henkilöstövuokrauspalveluita ja vastuullisuutta. Vierailun aikana päästiin haastattelemaan myös palkkatukityöllistettyjen työnjohtajia. Koska molemmat tilaisuuden olivat ensisijaisesti vierailukutsuja, haastattelut olivat täysin strukturoimattomia eikä niihin valmisteltu erityistä haastattelukysymyspatteristoa. Epävirallisuuden ansiosta tapaamisissa saavutettiin syvä luottamuksen ilmapiiri ja tulokset olivat odotettuakin paremmat: yksityiskohtaista tietoa yhtiöstä, sen toiminnasta, prosesseista ja liiketoiminnasta. Benchmarking on sittemmin syventänyt yhteistyötä ja avasi uusia mahdollisuuksia myös tulevaisuuden yhteistyöhön.

Toinen benchmarking-kohde oli työllisyydenhoidon yhdistys, joka halusi tulla benchmarkkaamaan Työtie-hankkeen uravalmennuspalvelua. Yhdistyksen toiminta-ajatuksena on tarjota työtoimintaa ja valmennusta henkilöille, joilla on halu palata takaisin työelämään tai opiskelemaan. Yhdistys oli samassa tilanteessa kuin UrAVa ry, työllisyyspoliittisen hankkeen rahoitus on päättymässä, mutta yhdistyksellä on myös paikallisen hyvinvointialueen kanssa palvelusetelisopimus kuntouttavan työtoiminnan tuottamisesta. Benchmarkingiin

osallistuivat vierailijayhdistyksen toiminnanjohtaja ja yksilöohjaaja, hankkeesta tämän kehittämistyön tekijä ja kolme uravalmentajaa. Benchmarking syveni vuorovaikutteiseksi oppimiseksi eli kahdenväliseksi benchmarkingiksi prosesseja ja niiden toimintaa vertailtaessa. Benchmarkingin ansiosta kehittämissuunnitelmaan ideoitiin kaksi mahdollista uutta palvelua omarahoitussuuteen.

Yhtiön benchmarkingeissa toteutuivat kuviossa 4 esitetystä prosessista ensimmäiset viisi vaihetta seitsemästä: kehityskohteen valinta, tavoitteet, lähtötilanteen kuvaus ja analysointi, vertailtavan organisaation valinta ja vierailu sekä tulosten analysointi. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset auttoivat kehityskohteen valinnassa ja tavoitteiden määrittelyssä ja jo tehty SWOT-analyysi lähtötilanteen kuvailussa ja analysoinnissa. Sen sijaan kehittämisideoiden käyttöönotto ja vakiinnuttaminen sekä seitsemäs vaihe, jatkuva kehittäminen, on huomioitu laaditussa kehittämissuunnitelmassa, mutta varsinainen käyttöönotto ja vakiinnuttaminen ovat vielä tässä vaiheessa tulevaisuuden toimenpiteitä.

Benchmarking perustuu aina luottamukselliseen tiedonvaihtoon. Liitteessä 3 on Stakesin julkaiseman Hyvät käytännöt -sarjan Vertaismenetelmät kehittävän arvioinnin välineenä -menetelmäkäsikirjassa julkaistut eettiset periaatteet. Benchmarkingeissa noudatettiin näitä eettisiä periaatteita.

7.4 Yhteisölliset ideointimenetelmät

Teoriaosuuden valmistettua, ennen konkreettisen kehittämissuunnitelman työstämisen aloittamista, järjestettiin Työtie-hankkeen uravalmentajille ”Kannattavan palvelukonseptin tuotteistaminen” -work shop. Tavoitteena oli hankkeen vahvuuksien ja resurssien kartoittaminen sekä uusien ideoiden generointi. Toki siinä sivussa myös tulevaisuudenuskon valaminen: toiminnalle etsitään uusia muotoja työllisyyspoliittisen hankkeen päättyessä.

Work shopissa käytettiin 8x8 -menetelmää, joka menetelmänä oli tiimille entuudestaan tuttu. 8x8-kartan keskelle asetettiin kysymysmuotoinen ongelma: ”Millaisia palveluja yhdistys voi tarjota pitkäaikaistyöttömälle?” Pitkäaikaistyötön on

henkilö, joka on ollut yhtäjaksoisesti työttömänä 12 kuukautta tai pidemmän ajan” (Tilastokeskus, n.d.-b). Kysymystä kuvaa valkotaulun keskelle merkitty

> 12 kk työtön.

Valittuun ongelmaan liitetään kahdeksan erilaista näkökulmaa ja jokaisesta näkökulmasta tuotetaan kahdeksan erilaista ideaa, näin lopputulokseksi saadaan 64 uutta ideaa. Work shopin tuotos on esitetty kuvassa 2.



Kuva 2. Uravalmentajien 8x8-ideakartta

8x8 -menetelmä on ajatuskarttaa kurinalaisempi ideointimenetelmä. Menetelmä ei kuitenkaan toteutunut puhtaasti, koska work shopin käynnistäjä, opinnäytetyön tekijä, ei halunnut rajata tai ohjailia osallistujia, vaan ideoiden annettiin pulputa vapaasti. Lopputuloksena saatiin 10 erilaista näkökulmaa ja näihin 97 uutta ideaa. Millaisia palveluja yhdistys voi tarjota pitkäaikaistyöttömälle -näkökulmina esiin nostettiin

- nykyisenkaltainen uravalmennus
- ryhmävalmennus
- työpaikkavalmentajat

- työkykyarviot
- palkkatukityöllistäminen
- aikuisten Ohjaamo
- työperäisen maahanmuuton palvelut
- kotoutumisen asiantuntija
- kuntouttava työtoiminta
- osuuskunta.

Saadut tulokset analysoitiin ja ne vahvistivat käsitystä nykyisen uravalmennuspalvelun vahvuuksista, osaamisen kärjistä ja jo SWOT-analyysissa vahvuudeksi kirjatun ”sitoutunut, osaava henkilöstö”. Tulosten pohjalta oli helppoa alkaa ideoida yhdistyksen kehittämissuunnitelman uusia palveluita.

7.5 Kehittämistyön esittely

Kun kehitystyön käytännön osuus, konkreettinen kehittämissuunnitelma, oli valmistunut, toteutettiin yhdistyksen hallituksen toinen haastattelu ryhmäkeskusteluna yhdistyksen strategiapäivän yhteydessä lokakuussa 2023. Yhdistyksen puheenjohtaja toimitti kehittämissuunnitelman (luku 8) sähköpostitse kaikille yhdistyksen hallituksen jäsenille kahta viikkoa ennen strategiapäivää painavin saatesanoin, jokaisen tulisi tutustua dokumenttiin huolella kantaaottavan keskustelun mahdollistamiseksi – ”edessämme on yhdistyksen suurimmat ratkaisut sitten sen perustamisen” (Tuomola, 2023).

Ryhmähaastattelun ja -keskustelun käsitteellinen ero liittyy vuorovaikutukseen: ryhmäkeskustelussa korostuu ryhmän vuorovaikutus eikä haastattelijä ohjaa tilannetta (Pietilä, 2017) – näin ollen käytettävissä ei ollut mitään ennalta mietittyjä haastattelukysymyksiä. Ryhmäkeskusteluissa voidaan kuitenkin käyttää viirikemateriaalia (Pietilä, 2017). Yhdistyksen hallituksen ryhmäkeskusteluun valmistauduttiin tekemällä kehittämissuunnitelman tuloksista, kehittämissuunnitelman sisällöstä, PowerPoint-esitys, jossa painopiste niissä asioissa, joiden toivottiin erityisesti herättävän keskustelua. Esitys sisälsi myös kehittämissuunnitelman laatijan ehdotuksen yhdistyksen toimintamuodosta, modularisoidusta palvelutajoomasta ja

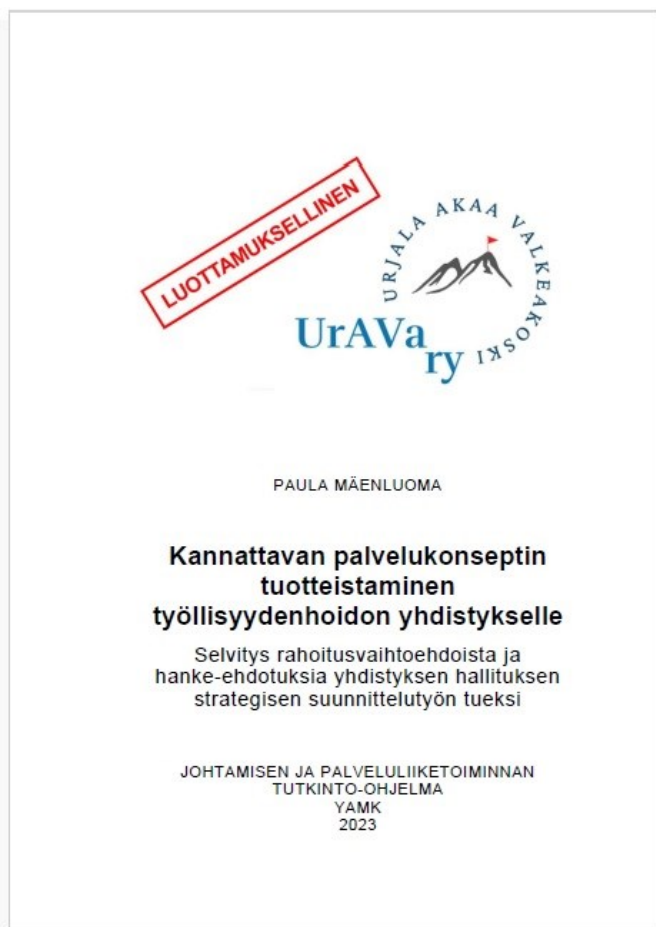
resurssoinnista. Lisäksi jokaiselle hallituksen jäsenelle oli tulostettu laadittu kehittämissuunnitelma, ”Selvitys rahoitusvaihtoehdoista ja hanke-ehdotuksia yhdistyksen hallituksen strategisen suunnittelutyön tueksi”, selailukappaleeksi.

Ryhmäkeskustelu toteutettiin siten, että kehittämissuunnitelman tekijä esitteli PowerPoint-materiaalin (kesto noin 1 tunti), jonka jälkeen hallitus keskusteli aiheesta, esitti lisäkysymyksiä, pyysi tarkennuksia ja kommentoi kehitysehdotuksia (kesto noin 1½ tuntia). Ryhmäkeskustelussa korostetaan ryhmän vuorovaikutusta, tilanne ei ole haastattelijan ohjaama. Tyypillisiä ryhmäkeskustelun haasteita, kuten varovaiset tai dominoivat puhujat, aiheesta eksyminen, hajanaisuus ja varovainen keskustelu (Pietilä, 2017), ei esiintynyt. Vuorovaikutus rakentui kaikkien keskusteluun osallistuneiden välille. Hallituksen jäsenet tuntevat toisensa, keskusteluyhteys ja jaettu ymmärrys ryhmän sisällä löytyivät nopeasti. Keskustelu oli vaivatonta ja pitäytyi tiukasti asiassa. Toki haastattelija ei ollut paikalla kuin esityksen ja ryhmäkeskustelun ajan, joten strategiapäivän jatkuessa asian käsittelyn parissa, on voinut esiintyä myös näkemyseroja. Haastattelija ei aktiivisesti osallistunut keskusteluun, vaan havainnoi ja teki muistiinpanoja, ryhmäkeskustelua ei nauhoitettu.

Ryhmäkeskustelun perusteella kehittämissuunnitelman sisältöön ei ollut tarvetta tehdä muutoksia. Yhdistyksen hallitusta kiinnosti erityisesti kunta-asiakkaille suunnatun palvelukonseptin suoriteperusteinen provisiopohjainen hinnoittelumalli. Ryhmäkeskustelun innoittamana kehittämissuunnitelman oheen tehtiin vielä Excel-pohjainen tuntihintalaskuri, jolla on mahdollista laskea sekä arvonlisäveroton (yhdistys) että arvonlisäverollinen (yritys) tuntihinta. Laskuria voidaan hyödyntää myös kilpailutuksissa, hankehakemusten kustannusarvioiden laadinnassa ja omarahoituksen palvelutuotteiden hinnoittelussa.

8 KEHITTÄMISSUUNNITELMA TYÖLLISYYDENHOIDON YHDISTYKSELLE

Opinnäytetyön tuotoksena syntyi erillinen 113-sivuinen dokumentti ”Selvitys rahoitusvaihtoehdoista ja hanke-ehdotuksia yhdistyksen hallituksen strategisen suunnittelutyön tueksi” (kuva 3). Hinnoittelun perustaksi kehittämistyön oheen tehtiin lisäksi erillinen Excel-pohjainen tuntihintalaskuri. Dokumentti ja tuntihintalaskuri ovat luottamuksellisia ja vain yhdistyksen hallituksen käyttöön.



Kuva 3. Kehittämistyön tuotos, Kannattavan palvelukonseptin tuotteistaminen työllisyydenhoidon yhdistykselle: Selvitys rahoitusvaihtoehdoista ja hanke-ehdotuksia yhdistyksen hallituksen strategisen suunnittelutyön tueksi

Tässä luvussa kuvataan kehittämistyön prosessi, joka pääpiirteissään noudatteli Ojasalon ym. (2020, s. 54) kuviossa 3 esitettyä tapaustutkimuksen vaiheita, sekä kehittämissuunnitelman rakenne ja TE-palvelut 2024 -uudistuksen rahoitusmallin vaikutukset kuntatalouteen.

8.1 Kehittämistyön prosessi

Kehittämistyö käynnistyi tarkastelemalla, millaisia muutoksia toimintakentässä oletetaan tapahtuvan. Koko työllisyydenhoidon kenttä on ollut ja on yhä mullistusten keskellä, usean asian yhtäaikainen muuttaminen on ollut epävarmuutta aiheuttavaa ja viivästyttänyt merkittävästi myös opinnäytetyönä tehdyn kehittämissuunnitelman valmistumista.

Opinnäytetyön tekemiseen ovat ajoittuneet muun muassa Työllisyyden kuntakokeilu (1.3.2021-31.12.2024), Pohjoismainen työvoimapalvelumalli (2.5.2022 alkaen), sote- ja maakuntauudistus (1.1.2023 alkaen), eduskuntavaalit (2.4.2023) ja palkkatukiudistus (1.7.2023 alkaen). Lisäksi Venäjän hyökkäys Ukrainaan 24.2.2022 käynnisti tilapäistä suojelua hakevien virran myös Etelä-Pirkanmaalle, mikä on näkynyt merkittäväällä tavalla myös yhdistyksen työllisyyspoliittisen hankkeen asiakasmäärässä. Kevään 2023 eduskuntavaalit ja uusi Orpon hallitusohjelma toivat työllistämiseen jälleen uudenlaisia näkökulmia.

Suurimmat muutokset ovat vielä edessäpäin, kun TE-palvelut 2023 -uudistus eli Laki työvoimapalveluiden järjestämisestä (380/2023) astuu voimaan 1.1.2025. Uudistuksen myötä päättyy myös yhdistyksen tähänastinen rahoituslähde eli työvoimapolitiittinen hankerahoitus – ikävästi kuitenkin jo vuotta ennakoitua aiemmin 31.12.2023, koska uusia hankkeita vuodelle 2024 ei ole enää mahdollista perustaa.

Vuodesta 2020 alkaen käynnissä on ollut myös kokonaisvaltainen sosiaaliturvauudistus, jonka tavoitteena on nykyistä selkeämpi ja toimivampi järjestelmä, joka mahdollistaa työnteon ja sosiaaliturvan yhteensovittamisen elämäntilanteiden muuttuessa. Uudistus koskee perusturvaa, ansioturvaa, toimeentulotukea ja palveluiden nykyistä parempaa yhteensovittamista etuuksiin. (STM, 2023.) Eduskuntavaalien tuloksena muodostettu Orpon hallitus tekee tämän kovalla kädellä.

Orpon hallitusohjelman ydinajatus on sinänsä oikeinkin kannatettava: työkykyisen ja -ikäisen velvollisuus on parantaa työkykyään, työmarkkina-asemaansa ja

työllistyä (Orpon hallitusohjelma, 2023, s. 69). Lähtökohtaisesti myös työttömyysetuuden vastikkeelliseksi muuttaminen – työtön velvoitetaan vastaanottamaan yksilöllisiä ja työllistymistä edistäviä palveluita, kuten työn hakemiseen tai koulutukseen, kotoutumiseen, kuntoutukseen ja muihin osallisuutta sekä sosiaalista integraatiota edistäviin palveluihin osallistumista (Orpon hallitusohjelma, 2023, s. 72–73) – tarjoaa yhdistykselle mahdollisuuden tarjota (tai osallistua kilpailutuksiin) erilaisin painotuksin tuotteistettua uravalmennuspalvelua. Hallitusohjelma kuitenkin tarjoilee porkkanaa enemmän keppiä, kovaa keppiä: jatkossa uravalmennuksen ohessa selvitetään uravalmennettävien taloudellisia, sosiaalisia ja (mielen)terveydellisiä haasteita vielä aiempaakin enemmän.

Seuraavaksi opinnäytetyössä selvitettiin, millaisia rahoituslähteitä työllisyydenhoidon hankkeisiin on tarjolla. Rahoitusta tarkasteltiin kolmesta näkökulmasta: haettavissa olevat avustukset, mahdolliset hankerahoituslähteet ja omarahoitus eli tuotteistetut uravalmennuspalvelut. Oleellinen on valittu yhtiömuoto, hanke-rahoitus on pääsääntöisesti suunnattu vain yhdistystoimijoille, pois lukien EUrakennerahastot, jotka rahoittavat sekä yrityksiä että yhteisöjä. Haettavissa olevia avustuksia suunnataan niin yrityksille kuin yhdistyksillekin, mutta myös julkisille toimijoille kuten kunnille. Omarahoitus perustuu kehittämissuunnitelmissa esitettyihin uravalmennuspalveluihin ja niihin liittyviin lisä- ja tukipalveluihin. Lisäksi kehittämissuunnitelma sisälsi useita jo varsin pitkälle innovoituja hankkeita. Merkittävin niistä työn tilaajan näkökulmasta on kunnille suunnattu suoriteperusteinen provisiopohjainen hinnoittelumalli.

Tämän jälkeen tarkasteltiin, millainen yhtiömuoto tukee valittua palvelukonseptiä. Esitetyt vaihtoehdot ovat nykyisenkaltainen yhdistys, yhteiskunnallinen yritys, in-house/out-house-yhtiö, henkilöstöpalveluyritys ja työosuuskunta.

Kehittämissuunnitelmassa esitetään yhtiömuodoksi yhteiskunnallista yritystä. Yhteiskunnallinen yritys ei ole juridinen yritystoiminnan muoto, vaan liiketoimintamalli, jonka tavoitteet ovat yhteiskunnallisia (TEM, 2021, s. 10). Yhteiskunnalliset yritykset voivat toimia millä tahansa toimialalla ja olla esimerkiksi osakeyhtiöitä, osuuskuntia tai liiketoimintaa harjoittavia yhdistyksiä tai säätiöitä. Jotta yhdistykset ja säätiöt voivat olla yhteiskunnallisia yrityksiä, edellytetään, että 1)

niillä on liiketoimintaa, 2) liiketoiminnan ensisijaisena tehtävänä on jonkin yhteiskunnallisen tai ekologisen päämäärän edistäminen sekä 3) tämä päämäärä on kirjattu yhtiöjärjestykseen tai perustamisasiakirjaan. (Hänninen, 2023.)

Toimintakentän muutosten arvioinnin, rahoituslähteiden selvittämisen ja yhtiömuotojen vertailun jälkeen päästään itse päätutkimuskysymykseen kannattavasta palvelukonseptista.

Kannattavuus on taloudellisen tuloksellisuuden käsite niin yrityksessä kuin yhdistyksessäkin. Kannattavuutta onkin käsitelty luvussa 5 molemmista näkökulmista. Jotta yhdistys voisi hankea hankerahoitusta, sen pitää toimia yhdistyksenä. Jotta yhdistys voisi olla yhteiskunnallinen yritys, sillä pitää olla avustusvaroista itsenäistä liiketoimintaa (YYO, n.d.). Nämä ovat yhdistettävissä, mutta palvelujen tuottaminen ja yleishyödyllinen toiminta on erotettava selvästi toisistaan, yhdistyksessä vähintään omille kustannuspaikoilleen. Julkista avustusta voi saada vain yleishyödylliseen toimintaan. (Pirha, 2023, s. 3, 9.)

Tässä opinnäytetyössä yrityksen kannattavuutta on käsitelty kohtuullisen laajasti. Syystäkin, koska nykyisellä hankerahoitusmallilla ei ole ollut tarvetta miettiä maksuvalmiutta tai vakavaraisuutta, ylivelkaantumisesta tai maksukyvyttömyydestä puhumattakaan. Hankkeissa on mahdollista hakea ennakkoa, työllisyyspoliittisissa hankkeissa 50 prosenttia kvartaalin arvioiduista kuluista. Toinen puolikas maksetaan toteutuneiden kulujen perusteella maksatusjakson päätyttyä – ja heti maksatuspäätöksen jälkeen on mahdollista hakea jo seuraavan kvartaalin ennakkoa.

Alkuinnostuksessa hallitseman kasvu voi rasittaa yhdistyksen rahoitusta ja vaarantaa maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden (Alhola & Lauslahti, 2003, s. 154). Oleellista on kasvun ja rahoituksen tasapaino, hallitseman kasvu voi vaarantaa kannattavuuden (Laitinen 2007, s. 341–342). Myös Puolamäki (2007, s. 16, 141) varoittaa kasvuyrityksen tien olevan täynnä kriisejä, joihin voidaan kuitenkin varautua selkeällä kasvustrategialla.

Yhdistys ei tavoittele voittoa, ensi vaiheessa riittää, että tulot kattavat kustannukset. Jos kuitenkin voittoa tai ylijäämää jää, yhteiskunnallisen yrityksen periaatteiden mukaisesti vähintään puolet voitosta (Suomalaisen Työn Liitto, 2021) käytetään toiminnan kehittämiseen, vaikuttavuuden kasvattamiseen, maksuttomien palveluiden rahoittamiseen, lahjoituksiin tai yhteiskunnallista päämäärää edistäviin hankkeisiin tai kampanjoihin (Hänninen, 2023).

Kehittämissuunnitelman palvelukonsepti perustuu modulaarisuuteen. Palvelutarjoaman modulit ovat kiinteitä, mutta niitä voi yhdistellä lähes rajattomasti. Kehittämistyötä inspiroi suuresti Katriina Järven väitöskirja *Productization of knowledge-intensive business services: A managerial perspective*. Järvi (2016, s. 31) määrittelee tuotteistamisen palvelukehitykseksi, joka systematisoi ja konkretisoi sekä palvelun sisältöä että palveluprosessia, pyrkii luomaan yhteisymmärrystä ja tuottamaan tarjontaa systemaattisesti. Modularisointi on vain yksi osa tuotteistamista, mutta koska moduleja voi yhdistellä useilla eri tavoilla, se mahdollistaa suuremman joustavuuden. Modularisoinnilla tarjoomasta saadaan joustava ja kustannustehokas erilaisille asiakaskohderyhmille. Tuotteistettu palvelu on myös helpompi ja riskittämpi hinnoiteltava.

Modulaarisuus mahdollistaa myös Jaakkola ym. (2009, s. 8) peräänkuuluttaman ennakkoinnin: jo palvelutarjoamaa rakennettaessa tulee huomioida tulevaisuuden muutostarpeita. Kannattavan tarjoaman tulee uudistua ja kehittyä asiakkaiden tarpeiden mukana ja niitä ennakoiden. Kärkipalveluksi kutsutaan palvelua, jolla on parhaat edellytykset menestyä, se voi olla myös ”keihäänkärki” siirryttäessä uusille markkinoille. (Jaakkola ym. 2009, s. 8.) Yhdistyksen kärkituote on uravalmennuspalvelu, joka sisältyy tai jota täydentävät kaikki kehittämissuunnitelmassa esitetyt 24 uutta palvelutuotetta (sisältäen 14 omarahoitusideaa + 9 hankeaihiota + kunnille suunnattu suoriteperusteinen provisiopohjainen hinnoittelumalli), joita voi yhdistellä lähes rajattomasti.

Jokaisen uuden ehdotuksen kohdalla pyrittiin vastaamaan Tuomisen ym. (2015, s. 7–9) kysymyksiin tuotteistamiskelpoisesta palvelusta:

- Liittykö palveluun toistuva asiakastarve?
- Löytyykö palvelun toteutuksesta toistuvia osia?

- Onko palvelu strategian mukainen ja yrityskuvaan sopiva?
- Onko palvelu taloudellisesti kannattava?
- Löytyykö palvelun toteuttamiseen ja tuotteistamiseen kokemusta ja osaamista?

Osa ideoista edellyttää vielä hiontaa, mutta useimpien kohdalla saatiin kaikkiin tai lähes kaikkiin myöntävä vastaus. Myöskään hallitus ei strategiapäivän esittelyssä tyrmännyt mitään ehdotuksista, vaan näki useita potentiaalisia vaihtoehtoja uudenlaisen palvelutarjooman luomiseksi.

Kehittämissuunnitelman loppuyhteenvedon toimintaehdotuksessa yhdistys seisoo jatkossa tukevasti neljän kivijalan varassa, kuten kuviossa 13 esitetään. ”Confidential”-merkityt kivijalat perustuvat tehdyn kehittämissuunnitelman yhteen hanke-ehdotukseen ja yhteen omarahoituslähteeseen.



Kuvio 13. Tuotteistetun palvelukonseptin malli, yhdistyksen palvelutarjooma

Lähtökohtana on yhteiskunnallisen yrityksen perustaminen. Tarjooma on modulaarisoitu siten, että ”osana ydintoimintaa, kilpailutuksia ja hanketoimintaa

voidaan sinne tänne sopivasti ripotella nippu [kehittämissuunnitelmassa määritellyjä] muita palveluita mausteeksi ja lisäarvoa tuomaan”.

Asiakkaina ovat paitsi kunnat ja työttömät työnhakijat, myös työlliset, yritykset ja kolmannen sektorin toimijat. Kaikissa työllistämisen toimissa suunnataan ensisijaisesti avoimille työmarkkinoille, mutta palkkatukea ja muita työllistämisen tukikeinoja käytetään tarkoituksenmukaisesti hyväksi. Yhdistys tarjoaa – kuten tähänkin asti – kokonaisvaltaista palvelua ratkaisukeskeisesti.

8.2 Kehittämissuunnitelman rakenne

Kehittämissuunnitelma on rakentunut seuraavista kokonaisuuksista:

Nykytilanneanalyysi,

joka sisältää muun muassa luvussa 7.2 esitetyn SWOT-analyysin.

Toimintamuoto-luvussa

tutkittiin, mikä on se toimintamuoto, joka mahdollistaa sekä hankehaut että taloudellisesti kannattavan liiketoiminnan. Esitetyt vaihtoehdot ovat nykyisenkaltainen yhdistys, yhteiskunnallinen yritys, in-house/out-house-yhtiö, henkilöstöpalveluyritys ja työosuuskunta.

Ulkopuolinen rahoitus

rakentui kahdesta osasta: avustukset ja hankerahoitus. Tutkimus pohjautui täysin kirjallisiin lähteisiin. Avustuslähteistä esiteltiin kattavasti Business Finland, ELY-keskus, Jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelukeskus, STEA-avustukset, hyvinvointialueen avustukset sekä palkkatuki. Hankerahoittajina esiteltiin EU-rakennerahastot, Leader-rahoitus, Pirkanmaan liitto, STEA-hankeavustus ja Sitra.

Omarahoitus-osuudessa

esiteltiin 14 erilaista täysin uudenlaista palvelutuotetta, joissa lähtökohtana on yhdistyksen kärkituote, uravalmennuspalvelu. Enin osa ehdotuksista on valmiita vietäviksi suoraan käytäntöön ja sisältävät hinnoitteluesimerkkejä, osa edellyttää kilpailutuksiin osallistumista. Lisäksi luvussa kannustettiin kuntia vakiinnuttamaan hankinnoilla

työllistämisen malli kuntaorganisaatioiden soveltuviin hankintoihin ja tarjouspyyntöihin.

Yhteistyö-luvussa

listattiin alueellisesti merkityksellisimmät yhteistyökumppanit ja kannustettiin konsortioiden rakentamiseen.

Hankeideat-osuudessa

esiteltiin 9 erilaista, osin jo aika pitkällekin innovoitua kehityshan-
ketta. Osa hankeideoista edellyttää toteutuakseen konsortiota.

TE-palvelut 2024 -uudistuksen rahoitusmalli -luvussa

selvitettiin, mitä niin sanottu kannustava rahoitusmalli tarkoittaa
kuntatalouden kannalta, tarkemmin luvussa 8.3.

Palvelukonsepti kunnille

sisältää hahmottelua suoriteperusteiseen provisiopohjaiseen hin-
noittelumalliin. Hinnoittelun perustaksi kehittämistyön oheen tehtiin
erillinen Excel-pohjainen tuntihintalaskuri, jolla on mahdollista las-
kea sekä arvonlisäveroton (yhdistys) että arvonlisäverollinen (yri-
tys) tuntihinta. Laskurissa huomioidaan muun muassa uravalmen-
tajien määrä, uravalmentajakohtaiset kiinteät kulut, palkkataso, esi-
henkilön jyvitys, kiinteät kulut, laskutusaste ja tavoiteltu katepro-
sentti. Laskuria voidaan hyödyntää myös kilpailutuksissa, hankeha-
kemusten kustannusarvioiden laadinnassa ja omarahoituksen pal-
velutuotteiden hinnoittelussa.

Resurssointi-luku

sisältää arvion vakinaisen henkilöstön tarpeesta toiminnan laajen-
tuessa, lisäksi strategian mukaisen palvelutarjooman mukaisesti
hanketyöntekijöitä. Luvussa otetaan kantaa myös henkilöstön
osaamisvaatimuksiin ja koulutustarpeisiin.

8.3 TE-palvelut 2024 -uudistuksen rahoitusmalli

TE-palvelut 24 -uudistuksen myötä kaikki jäsenkunnat ovat uuden edessä. Uu-
distuksen ydin on niin sanottu kannustava rahoitusmalli. 1.1.2025 alkaen kun-
nan vastuu työttömyysetuuksien rahoituksesta koskee työmarkkinatuen lisäksi

myös peruspäivärahaa ja perusosan suuruista osuutta ansiosidonnaisesta työttömyysetuudesta.

Kehittämissuunnitelman tämä luku sisältää aiemmin julkaisematonta tietoa siitä, mitä kannustava rahoitusmalli tarkoittaa kuntatalouden kannalta. Tutkimuksen tulokset ennustavat nykyisen työmarkkinatuen kuntaosuuden, niin sanotun sakkomaksun, vähintäänkin kolminkertaistuvan vuoden 2022 tasoon nähden. Tutkimus pohjautuu Kelasto-tietokannan työttömyys- ja työttömyysetuusdataan viimeiseltä 13 vuodelta (2010–2022). Huomionarvoista on myös se, että hyvän työllisyystilanteen ansiosta työttömyys on ollut alimmillaan vuonna 2022 koko tutkintajakson 2010–2022 aikana. Jos työttömyys nousee vuoden 2022 tasosta – mihin on vahvoja viitteitä – työmarkkinaetuuden kuntaosuus kasvaa nopeasti jopa nelinkertaiseksi ja vielä tätäkin suuremmaksi.

Jos työttömäksi jäävän työttömyys jatkuu keskeytymättömänä, on lakimuutoksen astuttua voimaan kunnan maksuosuus vuoden 2023 peruspäivärahatasolla (37,21 eur/päivä)

Ensimmäisenä työttömyysvuotena 818,62 euroa

Toisena työttömyysvuotena 3 200,06 euroa

Kolmantena työttömyysvuotena 4 167,52 euroa

Neljäntenä ja kaikkina seuraavina vuosina 4 837,30 euroa/vuosi.

Neljässä vuodessa yhden työttömän kuntaosuus, sakkomaksu, on 13 023,50 euroa + vuotuiset indeksikorotukset. Huomionarvoista on, että työllistymistä edistävät palvelut, kuten työttömyysetuudella opiskelu, työkokeilu ja kuntouttava työtoiminta, eivät katkaise ”sakkomaksua” kuten nykyisin. Lisäksi Orpon hallitusohjelmassa esitetään ansiosidonnaisen työttömyysturvan työssäoloehtoaa pidennettäväksi kuudesta kuukaudesta 12 kuukauteen eikä palkkatuettu työ kartuttaisi työssäoloehtoaa enää lainkaan (Orpon hallitusohjelma, 2023, s. 72). Jos laki toteutuu, kunnan kannattaa mieluummin palkata pitkäaikaistyötön ”kovalla rahalla” kuin palkkatuella. Jos työssäoloehto ei täyty, työtön palaa työsuhteensa päätyttyä sille sakkotasolle, jolla hän oli ennen työllistymistään.

Kuntatalouden kannalta merkityksellistä on myös se, että kasvaneet työttömyysetuuskulut korvataan valtionosuuksilla. Kuntakohtaisen kompensaation määrä korvataan kiinteällä valtionosuuden lisäyksellä, joka perustuu vuoden 2023 työttömyystietoihin. Kompensatio ei muutu työttömien määrän tai työttömyyden keston perusteella, vaan sitä korotetaan vuosittain ainoastaan kansaneläkeindeksillä. (Mehtonen, 2023.) Erittäin merkitykselliseksi asia muuttuu siinä vaiheessa, kun sakkomaksut jäävät kunnan vastuulle, mutta Tampere-vetoisessa mallissa päätäntävalta ja resurssit, siis myös kompensoivat valtionosuudet, siirtyvät Tampereelle. Tampere voi määritellä, minkä verran resursseja – myös ”sakkomaksupalautusta” – kuhunkin kuntaan kohdennetaan. Tässä vaiheessa jää vain arvailujen varaan, missä määrin kehyskuntien ulkopuolelle jäävät katvealueet huomioidaan. Kehittämissuunnitelman palvelukonseptin suoriteperusteinen provisiopohjainen hinnoittelumalli voisi mahdollisesti olla vastaus tähän haasteeseen.

9 POHDINTA

Palvelujen kehittämisen lähtökohtana on organisaation liiketoimintastrategia. Strategisia valintoja tehdessä tarvitaan tietoa asiakkaiden tarpeista, toimialan trendeistä ja olosuhteista sekä kilpailijoista. Palvelutarjoaman pitää myös kehittyä asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. Usein onkin perusteltua ottaa asiakkaat – tässä tapauksessa ensisijaisesti kuntaorganisaatiot ja yhdistyksen hallitus niiden edustajana – mukaan testaamaan ja arvioimaan palvelua läpi kehitysprojektin, näin varmistetaan kehittämistyön tuloksen vastaavan asiakastarvetta. (Jaakkola ym., 2009, s. 3, 7.)

Tieto asiakkaiden tarpeista, toimialan trendeistä ja olosuhteista sekä kilpailijoista on selkiytynyt kehittämissuunnitelman myötä – sen sijaan yhdistyksen missio, arvot, strategia ja visio vaativat hallitukselta työstöä. Niillä varmistetaan kehittämistyön tuloksien sujuva siirtäminen myös käytäntöön. Palvelukonseptin avulla liitetään yhteen myös asiakkaiden tarpeet ja organisaation strateginen tavoite (Goldstein ym. 2002, s. 123–124). Tai kuten Järvi (2016, s. 27) asian ilmaisee: muotoiltu palvelukonsepti toimii integroivana elementtinä organisaation liiketoimintastrategian ja sen palvelujen tarjoamisen välillä.

Strategisessa suunnitelmassa hahmotellaan organisaation pitkän aikavälin tavoitteet ja strategiat niiden saavuttamiseksi. Strateginen suunnitelma on välttämätön minkä tahansa yrityksen tai organisaation kasvulle. Hyvin laadittu suunnitelma vaikuttaa menestymismahdollisuuksiin: se auttaa luomaan realistisen vision tulevaisuudesta ja maksimoimaan organisaation potentiaalin. Laadittu kehittämissuunnitelma ei ole strateginen suunnitelma, mutta se antaa osaltaan yhdistyksen hallitukselle työkaluja sellaisen luomiseen selkiyttämällä yhdistyksen visiota sen keskeisen ydintoiminnan – Etelä-Pirkanmaan työllisyydenhoidon – tulevaisuuden toimintamuotojen valinnassa ja käynnistämisessä.

Yhdistyksen työllisyyspoliittinen Työtie-hanke on jo vahva brändi ja uravalmennus valmis, konseptoitu palvelu. Uravalmennuspalvelu on jatkossakin yhdistyksen yritystoiminnan ydintuote ja toiminnan pitkäkestoinen perusrahoituslähde

toimintamuodosta riippumatta. Ydinpalvelua täydennetään modulaarisesti lisäpalveluilla ja tukipalveluilla. Tässä kehittämistyössä keskityttiin rahoituslähteiden selvitystyön lisäksi mahdollisen palvelutarjooman kartoittamiseen ja tuotteistamiseen. Tuotteistamisella tavoitellaan – Jaakkolan ym. (2009, s. 6) ja Tuomisen ym. (2015, s. 7–9) tiivistyksen mukaisesti – palvelua tai palvelukokonaisuutta, joka on erottuva, helposti myytävissä, kuvattu, toistettava ja tasalaatuinen sekä jatkokehitettävä.

Kehittämissuunnitelman loppuyhteenvedossa esitetään yhdistyksen perustaksi neljää kivijalkaa (kuvio 13). Lähtökohtana on yhteiskunnallisen yrityksen perustaminen. Yhteiskunnallisen yrityksen perustaminen edellyttää sääntömuutosta, sillä liiketoiminnan yhteiskunnallinen tavoite ja sitoumus käyttää suurin osa voitosta tai ylijäämästä ensisijaisen tavoitteen edistämiseen, pitää vahvistaa yhteisön yhtiöjärjestykseen tai sääntöihin (Suomalaisen Työn Liitto, 2021). Samalla yhdistyksen säännöt kannattaa päivittää sisältämään vahvempi sosiaalinen aspekti, jolloin Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen (STEA) ja siten myös Pirkanmaan hyvinvointialueen kumppanuusavustuksien hakemisen mahdollistuu. Jälkimmäiseen riittäisi kahden sanan muuttaminen säännöissä:

Yhdistyksen tarkoituksen on auttaa työttömiä työnhakijoita työllistymään ja kouluttautumaan sekä **siten tukea** heidän henkistä ja sosiaalista hyvinvointiaan.

muutetaan muotoon:

Yhdistyksen tarkoituksen on auttaa työttömiä työnhakijoita työllistymään ja kouluttautumaan sekä **edistää** heidän henkistä ja sosiaalista hyvinvointiaan.

Toikko ja Rantasen (2009, s. 16) mukaan onnistunut kehittämistyö mahdollistaa uuden tiedon ja taidon siirron myös muiden organisaatioiden ja toimijoiden käyttöön. Tämä opinnäytetyö sisältää kuntaorganisaatioita ja kolmannen sektorin työllisyysenhoidon toimijoita kiinnostavaa uutta tietoa, esimerkiksi TE-palvelut 2024 -uudistuksen vaikutus työttömyysetuuden kuntaosuuden kustannusvaikutuksiin työttömyyden pitkittyessä tai uudistuksen kokonaisvaikutus kunnan rahoitustaakkaan, ovat tietoa, jota ei ole julkaistu aiemmin.

Valtakunnallisesti vuonna 2023 on TE-toimistojen rahoittamana käynnissä 58 työllisyyspoliittista hanketta (TE-palvelut, paikalliset TE-toimistot, n.d.). Näistä puolet eli 29 on päättyviä hankkeita, hankeaika 2021–2023. Lopuilla 29 hankkeella on kolmivuotisesta hankekaudestaan ensimmäinen tai toinen vuosi käynnissä ja siten vielä jatkorahoitusmahdollisuus vuoden 2024 syksyyn asti. Syyskuussa 2023 toteutettu soittokierros 28 päättyvän hankkeen hankevastaaville paljasti, että muutamaa toimijaa lukuun ottamatta työllisyyspoliittisia hankkeita pyörittävät yhdistykset ja säätiöt olivat samassa tilanteessa kuin UrAVa ry: TE-toimiston hankerahoitus päättyi 31.12.2023 eikä korvaavista rahoitusvaihtoehdoista ollut juurikaan tietoa, suunnitelmista puhumattakaan. Tämä dokumentti tarjoaa muille toimijoille varsin laajan tietopaketin jatkorahoitusvaihtoehtojen kartoituksen pohjaksi.

9.1 Aineiston kattavuus ja tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Laadullisen tutkimuksen päämäärä on onnistunut tulkinta, kyky irrottaa aineistosta oleelliset asiat ja kuvata ne yleisemmällä tasolla peilaten niitä tutkimusongelmaan (Puusa, 2020, s. 148). Tutkimuksellisen kehittämistyö edellyttää vankkaa tietoperustaa. Tiedonhankinnassa kannattaa käyttää rinnakkain erilaisia tiedonhankintamenetelmiä, jotta kehittämistyön tueksi saadaan erilaista tietoa ja erilaisia näkökulmia – rinnakkaiset menetelmät täydentävät toisiaan (Ojasalo ym. 2020, s. 28, 40). Tapaustutkimuksessa voidaan käyttää mitä tahansa analyysimenetelmiä, myös eri analyysimenetelmiä rinnakkain tai peräkkäin – tässäkin oleellisinta on osata valita juuri ne menetelmät, joilla saadaan vastauksia oman tutkimuksen tutkimuskysymyksiin ja -asetelmaan (Eriksson & Koistinen, 2014, s. 33).

Laadullisen tutkimuksen perusta on siis teoriapohjassa, mutta koska tutkijan näkemys ja tulkinta vaikuttavat väistämättä tuloksiin, eivät laadullisen tutkimuksen tulokset ole suoraan yleispäteviä (Tuomi & Sarajärvi 2018, s. 25). Myös Puusa (2020, s. 143) huomauttaa tutkijan vaikuttavat olennaisesti aineiston hankintaan ja analysointiin, jolloin laadullinen tutkimus ei ole täysin arvovapaata. Kun tulkintoihin on päästy systemaattisella ja luotettavalla analyysillä, niitä voidaan

pitää vakuuttavina, tutkimusprosessin tarkka kuvaus ja tulkintojen perustelu ovat siis oleellisia tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa. Laatu ei korvaa määrää. (Kananen, 2012, s. 35; Hirsjärvi ym., 2009, s. 162–164; Ojasalo ym., 2020, s. 105, Puusa, 2020, s. 146.) Tutkimuksellinen kehittämistoiminta ei perustu kuitenkaan pelkkään perinteiseen tieteelliseen tietoon vaan se sisältää myös uudenlaista tiedontuotantoa – uuden tiedon kriteerinä on sen käyttökelpoisuus. (Toikko & Rantanen, 2009, s. 54.)

Tässä kehittämistyössä on kahden vuoden aikana luettu ja analysoitu tuhansia sivuja aiheeseen liittyvää materiaalia: lakiesityksiä ja lakitekstiä, lausuntoja, ministeriöiden julkaisuja, kahta hallitusohjelmaa, tutkimuksia, väitöskirjoja, opinnäytetöitä, pöytäkirjoja, lehtiartikkeleita ja verkkosivustoja, pääsääntöisesti tuoreita lähteitä viimeisen viiden vuoden (2018–2023) ajalta. Työllisyydenhoidon kenttä on sellaisessa myllerryksessä, että validia tutkimusta on saatavilla lähinnä vain Arnkil ym. ja Mikko Kesä Oy:ltä. Tutkimusdataa on haettu Kelastietokannasta ja Tilastokeskuksen tilastoista. Kirjallisen materiaalin lisäksi on osallistuttu kymmeneen webinaariin, työpajoihin ja tiedotustilaisuuksiin sekä katsottu tuntikausia erilaisia tallenteita niistä ajankohtaisista webinaareista, työpajoista ja tiedotustilaisuuksista, joihin ei ole ollut mahdollista osallistua livenä.

Täsmädataa hankittiin asiantuntijahaastattelujen ja benchmarkingin avulla. Koska kunnat ovat jatkossakin yhdistyksen ensisijainen asiakas, haastateltaviksi valittiin kuntaorganisaatioiden työllisyydenhoidon ja elinkeinopalveluiden päättäjät – eli käytännössä yhdistyksen hallituksen edustajat. Myös kuntajohtajien ja kuntien talouspäälliköiden haastatteluja harkittiin, mutta koska työllisyydenhoidon budjettiesitykset ja hankintapäätökset tehdään hallintokunnissa, haastattelujen laajentaminen ei olisi tuonut oleellisesti lisäarvoa tutkimukselle. Yhdistyksen tulevaisuuden toimintamuodon valinta on kehittämissuunnitelmassa esitettyjen hankeaihioiden ja omarahoitusideoiden toteuttamisen kannalta hyvin merkityksellinen asia, joten Yhteiskunnallisten yritysten osaamiskeskuksen asiantuntijoiden fokusryhmähaastattelu oli paitsi perusteltu myös erityisen tarpeellinen. Haastatteluja oli riittävästi ja niissä saatiin riittävästi niin perusteltua uutta tietoa kuin muuta lähdemateriaalia täydentävää informaatiota erityisesti juuri strukturoimattomien haastatteluiden ansiosta.

Ensisijainen benchmarking-kohde valittiin huolella yhtiön taustaorganisaatio, koko, toiminnan laatu ja laajuus huomioiden. Poikkeuksellisesti samaa yhtiöön tehtiin kaksi benchmarking-vierailua kohdeyhtiön kutsumana. Lähtötilanteesta johtuen vierailuille ei valmisteltu erityisiä ”benchmarking-kysymyspatteristoja” vaan benchmarkingit toteutuivat täysin strukturoimattomina eli avoimina haastatteluina. Epävirallisuuden ansiosta tapaamisissa saavutettiin syvä luottamuksen ilmapiiri ja tulokset olivat odotettuakin paremmat: yksityiskohtaista tietoa yhtiöstä, sen toiminnasta, prosesseista ja liiketoiminnasta sekä myös tulevaisuuden yhteistyön mahdollisuuksia. Myös toinen, yllättäen mahdollistunut benchmarking-tilaisuus työtoimintaa ja valmennusta tarjoavan yhdistyksen kanssa oli hedelmällinen ja nosti esiin uusia mahdollisia palvelutuotteita, jotka otettiin mukaan kehittämissuunnitelman omarahoitusosuuteen.

Tietoperustan määrä on suunnaton, mutta laadukas. Tutkijana uskon kyenneeni tekemään vahvaa analyysia aineistolähtöisesti, irrottamaan aineistoista oleellimmän tutkimusongelmaan peilaten ja onnistunut tulkinassa. Myös eettisyyteen on suhtauduttu vakavasti, anonymiteettiä on kunnioitettu ja kaikki data on tallennettu kryptattuna pilvipalvelimelle. Kaikki henkilöitävissä oleva lähdedata tuhotaan kehittämistyön valmistuttua.

9.2 Jatkokehitys

Tehty kehittämissuunnitelma on ensisijaisesti strateginen työkalu hallitustyöskentelyn tueksi, opinnäytetyön ensisijaisena tavoitteena ei ollut ehdotusten käytäntöön vienti. Opinnäytetyön arvo punnitaan kuitenkin sillä, hyödynnetäänkö selvitettyjä rahoituslähteitä ja siirretäänkö kehitetyt ideat käytäntöön – haluaako hallitus implementoida ne osittain tai kokonaisuudessaan.

Toimeenpano on jo alkanut. Yhdistyksen sääntömuutos on vireillä. Kehittämssuunnitelmassa tuotettu uusi tieto – erityisesti TE-palvelut 2024 -uudistuksen työttömyysetuuksien kuntaosuuden kustannusvaikutus – on kommunikoitu kuntapäätäjille ja huomioitu kuntastrategioissa. Myös mahdollisia palvelusopimuksia, useita rahoitusvaihtoehtoja ja yhteistyömahdollisuuksia muiden toimijoiden

kanssa selvitetään. Kehittämistyön jatkamisesta on jo sovittu ja henkilöstön osaamisen vahvistaminen on alkanut.

Yhdistys perustaa myöhemmin, oletettavasti kuitenkin jo vuoden 2024 aikana, yhteiskunnallisen yrityksen ja hakee Yhteiskunnallinen Yritys -merkkiä (kuva 1). Yhdistyksen yhteiskunnallinen päämäärä on jo nykyisten sääntöjen mukaisesti heikommassa työmarkkina-asemassa olevien työllistymisen edistäminen. Yhteiskunnallisten yritysten osaamiskeskuksen palveluita aloittavalle yritykselle hyödynnetään tarpeiden mukaisesti.

Toiminnan kehittäminen on jatkuvaa, muutos ei saa jäädä vain yhteen onnistumiseen (Hotanen ym., 2001, s. 14–15; Tuominen, 2016, s. 8–9.). Pitkässä juoksussa tavoitteena onkin taata rahavirta, joka mahdollistaa yhdistyksen toiminnanjohtajan ja/tai yhteiskunnallisen yrityksen toimitusjohtajan palkkaamisen jatkuvan kehittämistyön varmistamiseksi. Laadukas toiminta edellyttää myös muun vakinaisen henkilöstön palkkaamista, pelkästään määräaikainen hankehenkilöstö ei mahdollista yhdistyksen pitkäjänteistä kehittämistä. Kannattavan palvelukonseptin tuotteistaminen työllisyshoidon yhdistykselle on siis käynnistynyt ja nimenomaan tuotteistamisella pyritään jatkumoon – palveluiden määrittelyyn, kehittämiseen ja jatkuvaa parantamiseen.

LÄHTEET

Alaniska, H., Ilvonen, A., Kestilä, M., Ketola, T., Laukkanen, P., Leskinen, L., Nummi, A., Päivike, M., Rantanen, U., Viitala, A. & Ylönen, A-L. (n.d.). Mitä yhdistystoiminta on? Opintokeskus Sivis. Haettu 12.3.2023 osoitteesta <https://www.ok-sivis.fi/media/ryhdista-yhdistysta/treff1.pdf>

Alhola, K. & Lauslahti, S. (2003). Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta (1.–4. painos). WSOY.

Apunen A. (2020). Haastajasta hittipalveluksi: Tuotteista ideastasi menestyjä. Alma Talent.

Arnkil, R., Spangar, T. & Jokinen, E. (2019). Kohti laajaa työelämä- ja ihmislähtöistä työvoimapalvelujen ekosysteemiä: Pirkanmaan työvoima- ja yrityspalvelujen alueellisen kokeilun tutkimus. Kuntaliitto. https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/PITKO_tutkimusraportti.pdf

Clark, G., Johnston, R. & Shulver, M. (2000). Exploiting the service concept for service design and developments. Teoksessa J. Fitzsimmons & M.J. Fitzsimmons (edited), *New Service Development: Creating Memorable Experiences* (s. 71–91). SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781452205564>

Eriksson, P. & Koistinen, K. (2014). Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus. Tutkimuksia ja selvityksiä 11/2014. https://www.researchgate.net/publication/269571106_Monenlainen_tapaustutkimus

Fingo. (n.d.) Mistä rahoitusta? Haettu 30.11.2023 osoitteesta <https://fingo.fi/palvelut/neuvonta/mista-rahoitusta/>

Goldstein, S.M., Johnston, R., Duffy J. & Rao, J. (2002). The service concept: The missing link in service design research? *Journal of Operations Management* Vol. 20. No 2, 121–134. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(01\)00090-0](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(01)00090-0)

Grönroos, C. (2010). *Palvelujen markkinointi ja johtaminen* (4. painos). WSOY.

Hankintalaki. 1397/2016. Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista. Haettu 9.4.2023 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2016/20161397>

Hafiz, F. (30.10.2023). Urjalan kunnan maahanmuuttokoordinaattori Fia Hafizin sähköposti.

HE 207/2022. Hallituksen esitys eduskunnalle julkisten työvoima- ja yrityspalveluiden uudelleen järjestämistä koskevaksi lainsäädännöksi. Haettu 1.11.2023 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2022/20220207>

Heikkilä, T. (2014). *Tilastollinen tutkimus* (9. uudistettu painos). Edita.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2010). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press.

<https://www.ellibslibrary.com>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). Tutki ja kirjoita (15. uudistettu painos). Tammi.

Hotanen, J., Laine, R. & Pietiläinen, S. (2001). Benchmarking-opas: Opi hyviltä esikuvilta! Laatukeskus.

Hynynen, T. (2016). Yhdistyksen varainhankinta ja lainsäädäntö. Saimaan ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja A: Raportteja ja tutkimuksia 69. Theseus.

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-7055-35-9>

Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (2017). Tutkimushaastattelun käsikirja. Vastapaino. <https://www.ellibslibrary.com>

Hänninen, J. (15.3.2023). Mitä on yhteiskunnallinen yritystoiminta? [webinaarin esitysmateriaali]. Yhteiskunnallisten yritysten osaamiskeskus.

Jaakkola E., Orava M. & Varjonen V. (2009). Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua: Opas yrityksille (4. painos). Tekes.

<https://www.keuke.fi/client/keuke2017/userfiles/palvelujen-tuotteistamisesta-kilpailuetua.pdf>

Julkisten hankintojen neuvontayksikkö. (n.d.). Pienhankinnat. Haettu 11.4.2023 osoitteesta

<https://www.hankinnat.fi/mika-julkinen-hankinta/pienhankinnat>

Järvi, K. (2016). Productization of knowledge-intensive business services: A managerial perspective [väitöskirja, Aalto-yliopisto]. Aaltodoc.

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-6890-9>

Järvinen, P. & Järvinen, A. (2011). Tutkimustyön metodeista (uudistettu painos). Opinpajan kirja.

Kallio, A. (2020). Kuntien työllistämispalvelut: Elinvoiman vahvistamista vai sosiaalipalvelua? Kaks – Kunnallisalan kehittämissäätöjen julkaisu 32/2020.

<https://kaks.fi/wp-content/uploads/2020/06/kuntien-tyollistamispalvelut.pdf>

Kananen, J. (2012). Kehittämistutkimus opinnäytetyönä: Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. (2014). Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona: Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kela. (n.d.). Peruspäiväraha. Haettu 30.10.2023 osoitteesta

<https://www.kela.fi/peruspaivaraha>

Kela. (7.3.2023). Oikeus työttömyysetuuteen.

<https://www.kela.fi/oikeus-tyottomyysetuuteen>

Kelasto. (2023). Työttömyysetuuksien saajat ja maksetut etuudet 2000-, saajat, korvatut päivät, vuosi, kunta ja ikäryhmä [tilastotietokanta]. Haettu 17.4.2023. <https://tietotarjotin.fi/tilastodata/2051231/tilastotietokanta-kelasto>

Keski-Oja, N. (28.9.2023). Valkeakoski hakee poikkeuslupaa liittyäkseen Sas-tamala-vetoiseen työllisyysalueeseen: Työministeri Satonen: ”En näe reittiä”. Valkeakosken Sanomat. (74), A8.

KV. (25.10.2023). Valkeakosken kaupunginvaltuusto. Kaupunginvaltuuston pöytäkirja 4/2023. Dno VLK/2026/00.04.00/2022.

Kiuttu, S. & Nikula, S. (19.3.2023). Monen puolueen tavoite: työllisyysaste pitäisi hilata 80 prosenttiin. Aamulehti, (A46).
<https://www.aamulehti.fi/kotimaa/art-2000009462019.html>

Kostilainen, H. (2020). Yhteiskunnalliset yritykset Suomessa. Työ- ja elinkeino-ministeriön julkaisuja 2020:10. Työ- ja elinkeinoministeriö.
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-497-6>

Kotoutuminen.fi (n.d.-a). Kotoutumislain uudistus. Haettu 30.10.2023 osoit-teesta <https://kotoutuminen.fi/kotoutumislain-uudistus>

Kotoutuminen.fi. (n.d.-b). Päivittyvää tietoa Ukrainasta saapuvien oleskelusta, tilapäisestä suojelusta, työskentelystä ja palveluista Suomessa. Työ- ja elinkei-noministeriö. Haettu 5.4.2023 osoitteesta
<https://kotoutuminen.fi/usein-kysytyta-ukrainasta-saapuvien-palveluista>

Kuntalaki 410/2015. Haettu 17.4.2024 osoitteesta
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2015/20150410>

Kuntaliitto. (6.3.2017). Tuotteistus on määrittelyä, tarkentamista ja kehittä-mistä. Suomen Kuntaliitto. <https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/me-dia/file/Tuotteistus-on-määrittelyä-tarkentamista-ja-kehittämistä.pdf>

Kuntaliitto. (13.3.2023). Kuntien varautuminen tilapäistä suojelua saavien hen-kilöiden mahdollisuuteen hakea kotikuntaa Suomesta.
<https://www.kuntaliitto.fi/yleiskirjeet/2023/kuntien-varautuminen-tilapaista-suo-jelua-saavien-henkilöiden-mahdollisuuteen>

Laitinen, E. 2007. Yrityksen kasvu ja kannattavuus. Teoksessa M. Laukkanen (toim.), Kasvuyritys (s. 341–357). Talentum.

Laki eräiden yleishyödyllisten yhteisöjen veronhuojennuksista 680/1976. Ha-ettu 12.3.2023 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1976/19760680>

Laki julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta 916/2012. Haettu 17.4.2023 osoit-teesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2012/20120916>

Laki kotoutumisen edistämisestä 681/2023. Haettu 30.10.2023 osoitteesta
<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2023/20230681>

Laki kuntouttavasta työtoiminnasta 189/2001. Haettu 17.3.2023 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010189>

Laki sosiaalisista yrityksistä 1351/2003. Haettu 4.3.2023 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20031351>

Laki sosiaalisista yrityksistä annetun lain kumoamisesta 372/2023. Haettu 30.10.2023 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2023/20230372>

Laki työllistymistä edistävästä monialaisesta yhteispalvelusta 1369/2014. Haettu 17.4.2023 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141369>

Laki työvoimapalveluiden järjestämisestä 380/2023. Haettu 10.10.2023 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2023/20230380>

Lehtinen, U. & Niinimäki, S. (2005). Asiantuntipalvelut: Tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. SanomaPro.

Maahanmuuttovirasto. (28.9.2023). Tilapäinen suojelu jatkuu 4.3.2025 asti. <https://migri.fi/-/tilapainen-suojelu-jatkuu>

Maamies, S. (1997). Benchmarking. Kielikello. Haettu 3.4.2023 osoitteesta <https://www.kielikello.fi/-/benchmarking>

Marinin hallitusohjelma. (2019). Pääministeri Sanna Marinin hallituksen ohjelma 10.12.2019: Osallistava ja osaava Suomi – sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta. Valtioneuvoston julkaisuja 2019:31. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-808-3>

Mehtonen, M. (20.3.2023). TE-uudistus ja rahoitus: Kannustimet. Kuntaliitto. <https://www.kuntaliitto.fi/blogi/2023/te-uudistus-ja-rahoitus-kannustimet>

Mikko Kesä Oy. (n.d). Työvoimaennuste [tietokanta]. Haettu 18.4.2023 osoitteesta <https://mikkokesa.fi/tyovoimaennuste/>

Niemi, H. (2018). Kunta työllisyydenhoitajana: Työpakosta kokeiluihin [väitöskirja, Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulu]. Trepo. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0818-6>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2020). Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan (3.–6. painos). Sanoma Pro.

Orpon hallitusohjelma. (2023). Vahva ja välittävä Suomi: Pääministeri Petteri Orpon hallituksen ohjelma 20.6.2023. Valtioneuvoston julkaisuja 2023:58. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-763-8>

OSKE. (n.d.). Kansainvälinen osaamiskeskus OSKE. Tampereen kaupunki. Haettu 5.4.2023 osoitteesta <https://www.tampere.fi/organisaatio/kansainvalinen-osaamiskeskus-oske>

PRH. (30.9.2022). Patentti- ja rekisterihallitus. Yhdistyksen perustajalle. https://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri/yhdistyksen_perustajalle.html

Perustuslaki 731/1999. Suomen perustuslaki. Haettu 17.4.2023 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731>

Pietilä, I. (2017). Ryhmäkeskustelu. Teoksessa M. Hyvärinen, P. Nikander & J. Ruusuvuori (toim.), Tutkimushaastattelun käsikirja (s. 111–130). Vastapaino. <https://www.ellibslibrary.com>

Pihlajarinne, P. (30.10.2023). Valtuusto päätti hakea poikkeuslupaa ja ottaa työllisyyspalveluiden kumppaniksi Sastamalan, jos ministeriö suo. Valkeakosken Sanomat, (83), A6–A7.

PIRELY/10589/2020. (21.12.2020). Päätös työllisyyspoliittisesta avustuksesta (1. päätös). Pirkanmaan TE-toimisto.

Pirha. (19.1.2023). Avustustoiminnan yleiset periaatteet. Pirkanmaan hyvinvointialue. Haettu 1.11.2023 osoitteesta https://www.pirha.fi/documents/d/guest/avustustoiminnan_yleisperiaatteet

Pirkanmaan TE-toimisto. (15.9.2023). Työllisyyspoliittinen avustus. <https://toimistot.te-palvelut.fi/pirkanmaa/tyollisyyspoliittinen-avustus>

Puolamäki, E. (2007). Strateginen johdon laskentatoimi: Kasvuyrityksen liiketoiminnan ohjausmenetelmät. Tietosanoma.

Puusa, A. (2020). Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät (s. 145–156). Gaudeamus.

Sanastokeskus. (2023). TEPA-termipankki: Erikoisalojen sanastojen ja sanakirjojen kokoelma – Sanastokeskus. [tietokanta]. Haettu 5.3.2023 osoitteesta <https://termipankki.fi/tepa/fi/>

Raivio, P. (30.10.2023). Pälkäneen kunnan työllisyyskoordinaattori Panu Raivion sähköposti.

Roininen, S. (30.10.2023). Akaan kaupungin sivistystoimen assistentti Saija Roinisen sähköposti.

Sipilä, J. (1996). Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. WSOY.

Sitra. (16.5.2013). Yhteiskunnallisista yrityksistä vauhtia palvelutuotantoon. <https://www.sitra.fi/artikkelit/yhteiskunnallisista-yrityksista-vauhtia-palvelutuotantoon/>

Stakes. (2005). Benchmarkingin eettiset periaatteet. Teoksessa R. Seppänen-Järvelä (toim.), Vertaismenetelmät kehittävän arvioinnin välineinä (s. 72–74). Stakes. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201204194291>

STM. (4.7.2022). Sosiaali- ja terveysministeriö. Lineaarinen työkyvyttömyyseläkemallin valmistelu ei etene. <https://stm.fi/-/lineaarisen-tyokyvyttomyyselakemallin-valmistelu-ei-etene>

STM. (23.3.2023). Sosiaali- ja terveysministeriö. Sosiaaliturvauudistus.
<https://stm.fi/sosiaaliturvauudistus>

Strategyzer. (n.d.). The Business Model Canvas. Haettu 1.10.2021 osoitteesta
<https://www.strategyzer.com/canvas/business-model-canvas>

Strömmer, P. (2005). Vertailukehittäminen: Virtuaalikypärä nimeltä benchmarking. Teoksessa R. Seppänen-Järvelä (toim.), Vertaismenetelmät kehittävän arvioinnin välineinä (s. 55–64). Stakes.
<https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201204194291>

Sundbo, J. (1994). Modulization of service production and a thesis of convergence between service and manufacturing organizations. Scandinavian Journal of Management, 10(3), 245–266.
[https://doi.org/10.1016/0956-5221\(94\)90006-X](https://doi.org/10.1016/0956-5221(94)90006-X)

Suomalaisen Työn Liitto. (31.8.2021). Yhteiskunnallinen Yritys -merkin säännöt. <https://suomalaintyo.fi/yrityksille/yhteiskunnallinen-yritys/yhteiskunnallinen-yritys-merkin-saannot/>

Tampere. (n.d.). Palvelujen järjestämissuunnitelma: Tampereen seudun työllisyysalue. Haettu 1.11.2023 osoitteesta
https://www.tampere.fi/sites/default/files/2023-09/palvelujen_jarjestamissuunnitelma_tampereen_seudun_tyollisyysalue.pdf

TE-palvelut. (24.3.2023). Venäjän hyökkäys Ukrainaan.
<https://toimistot.te-palvelut.fi/ukraina>

TE-palvelut, paikalliset TE-toimistot. (n.d.). Haettu 27.9.2023 osoitteesta
<https://toimistot.te-palvelut.fi/>

TE-toimisto. (11.8.2022). Yksinyrittäjien rekrytointikokeilu. Suomi.fi.
<https://www.suomi.fi/palvelut/yksinyrittajien-rekrytointitukikokeilu-tyo-ja-elinkeinotoimisto/e82d08a2-db93-4f5b-b499-cb9c6f2bad44>

Tekes. (2010). Palveluliiketoiminnan sanasto: Vocabulary of Service Business. Haettu 16.3.2023 osoitteesta https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/palveluliiketoiminnan_sanasto.pdf

TEM. (n.d.-a). Työ- ja elinkeinoministeriö. Kysymyksiä ja vastauksia TE-palvelut 2024 -uudistuksesta. Haettu 5.4.2023 osoitteesta
<https://tem.fi/kysymyksia-ja-vastauksia-te-palvelut-2024-uudistuksesta>

TEM. (n.d.-b). Työ- ja elinkeinoministeriö. Pohjoismainen työvoimapalvelumalli. Haettu 4.4.2023 osoitteesta
<https://tem.fi/pohjoismainen-tyovoimapalvelumalli>

TEM. (n.d.-c). Työ- ja elinkeinoministeriö. Työllisyyden kuntakokeilut. Haettu 4.4.2023 osoitteesta <https://tem.fi/tyollisyyskokeilut>

TEM. (n.d.-d). Työ- ja elinkeinoministeriö. Työllisyyspoliittinen avustus. Haettu 10.10.2023 osoitteesta <https://tem.fi/tyollisyyspoliittinen-avustus>

TEM. (2021). Työ- ja elinkeinoministeriö. Yhteiskunnallisten yhdistysten strategia. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2021:41.
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-884-4>

TEM. (15.3.2023a). Työ- ja elinkeinoministeriö. Työkykyohjelma. Haettu 9.4.2023 osoitteesta <https://tem.fi/tyokykyohjelma>

TEM. (23.3.2023b). Työ- ja elinkeinoministeriö. Palkkatuen uudistus voimaan heinäkuun alusta lähtien.
<https://tem.fi/-/palkkatuen-uudistus-voimaan-heinakuun-alusta-lahtien>

TEM. (13.4.2023c). Työ- ja elinkeinoministeriö. Tulokset saatavuusharkinnan alueellisesta kokeilusta valmistuivat. <https://tem.fi/-/tulokset-saatavuusharkinnan-alueellisesta-kokeilusta-valmistuivat>

TEM. (17.4.2023d). Työ- ja elinkeinoministeriö. Osaamiskeskus ja strategia yhteiskunnallisille yrityksille.
<https://tem.fi/osaamiskeskus-yhteiskunnallisille-yrityksille->

TEM. (17.4.2023e). Työ- ja elinkeinoministeriö. Työllistymisen vauhdittaminen julkisilla hankinnoilla.
<https://tem.fi/tyollistymisen-vauhdittaminen-julkisilla-hankinnoilla>

TEM. (17.5.2023f). Työ- ja elinkeinoministeriö. Tilapäistä suojelua saavat ukrainalaiset. https://tem.fi/documents/1410877/163666762/Tilapäistä+suoja-lua+saavat_TEM_19.5.2023.pdf/

Tereve. (n.d.). 8x8-menetelmä. Haettu 11.10.2023 osoitteesta
<https://tevere.fi/8-x-8-menetelma/>

THL. (8.4.2019). Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Osatyökykyisyys.
<https://thl.fi/fi/tutkimus-ja-kehittaminen/tutkimukset-ja-hankkeet/iisisti-toihin/osatyokykyisyys>

THL. (21.12.2022). Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Kuntouttavan työtoiminnan järjestäminen ja hankinta. <https://thl.fi/fi/web/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisen-johtaminen/osallisuuden-edistaminen/tyoelamaosallisuus/kuntouttava-tyotoiminta/kuntouttavan-tyotoiminnan-jarjestaminen-ja-hankinta>

THL. (11.1.2023). Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Hankinnoilla työllistäminen. <https://thl.fi/fi/web/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisen-johtaminen/osallisuuden-edistaminen/tyoelamaosallisuus/hankinnoilla-tyollistaminen>

Tihinen, M. (2021). Palvelukonsepti digiajan johtamisen välineenä: Artikkelikoelma YAMK-opinnäytetöiden tuloksista. Sarja B. Tutkimusraportit ja kokoomateokset 21/2021. Lapin ammattikorkeakoulu. Theseus.
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-316-416-1>

Tilaajavastuulaki 1233/2006. Laki tilaajan selvitysvelvollisuudesta ja vastuusta ulkopuolista työvoimaa käytettäessä. Haettu 11.4.2023 osoitteesta
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20061233>

Tilastokeskus. (n.d.-a). Aatteellinen yhdistys. Haettu 12.3.2023 osoitteesta https://www.stat.fi/meta/kas/aatteellinen_yh.html

Tilastokeskus. (n.d.-b). Käsitteet ja määritelmät. Haettu 1.4.2022 osoitteesta <https://www.stat.fi/til/tyti/kas.html>

Tilastokeskus. (n.d.-c). Maahanmuuttajat väestössä. Haettu 30.10.2023 osoitteesta <https://www.stat.fi/tup/maahanmuutto/maahanmuuttajat-vaestossa.html>

Tilastokeskus. (31.3.2023a). Väestö iän (1-v.) ja sukupuolen mukaan alueittain, 1972–2022 [tilasto]. https://pxdata.stat.fi/PxWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin_vaerak/statfin_vaerak_pxt_11re.px/

Tilastokeskus (11.8.2023b). Tunnuslukuja väestöstä alueittain, 1990–2022 [tilasto]. https://pxdata.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/Maahanmuuttajat_ja_kotoutumisen/Maahanmuuttajat_ja_kotoutuminen_Maahanmuuttajat_ja_kotoutuminen/maakoto_pxt_11vu.px/

Tirkkonen, A. (toim.). (2023). Hankinnoilla työllistämisen opas. Kuntaliitto. <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2023/hankinnoilla-tyollistamisen-opas>

Toikko, T. & Rantanen, T. (2009). Tutkimuksellinen kehittämistoiminta (3. korjattu painos). Trepo. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-7732-4>

Tornikoski, P. (2020). Miljoonia (vai) mokkapaloja: Opaskirja yleishyödyllisen yhteisön varainhankintaan. Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF.

Tuloverolaki 1535/1992. Haettu 12.3.2023 osoitteesta <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1992/19921535>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (uudistettu laitos). Tammi. <https://www.ellibslibrary.com>

Tuominen, K. (2016). Benchmarking-käsikirja. Benchmarking.

Tuominen, T., Järvi, K., Lehtonen, M.H., Valtanen, J. & Martinsuo, M. (2015). Palvelujen tuotteistamisen käsikirja: Osallistavia menetelmiä palvelujen kehittämiseen. Aalto-yliopiston julkaisusarja TIEDE + TEKNOLOGIA 5/2015. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-6218-1>

Tuomola, S. (15.9.2023). UrAVa ry hallituksen puheenjohtaja Sara Tuomolan sähköposti.

Työllisyyskatsaus. (Syyskuu 2003). Pirkanmaa: Työllisyyskatsaus. Pirkanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. <https://www.ely-keskus.fi/documents/10191/57561/Pirkanmaan-tyollisyyskatsaus-syyskuu-2023.pdf/>

Työmarkkinatori. (2.1.2023a). Työllistymistä edistävä monialainen yhteispalvelu (TYP). <https://tyomarkkinatori.fi/henkiloasiakkaat/tyottomuus/tyollistymista-edistava-monialainen-yhteispalvelu-typ>

Työmarkkinatori. (20.1.2023b). Nuorisotakuu.

<https://tyomarkkinatori.fi/henkiloasiakkaat/tyonhaku/nuorisotakuu>

Työttömyysturvalaki 1290/2002. Haettu 17.4.2023 osoitteesta

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20021290>

UrAVa ry:n säännöt. (2.3.2022).

<https://yhdistysrekisteri.prh.fi/basicinformation?businessId=2884793-2>

Valtioneuvosto. (14.12.2021). TE-palvelut -uudistukseen liittyvä erillisratkaisu linjaa vastuut kotoutumisen palveluiden rahoituksessa.

<https://valtioneuvosto.fi/-/1410877/te-palvelut-uudistukseen-liittyva-erillisratkaisu-linjaa-vastuut-kotoutumisen-palveluiden-rahoituksessa>

Valtioneuvosto. (23.3.2023). Lait TE-palveluiden siirrosta kuntiin vahvistettiin.

<https://valtioneuvosto.fi/-/1410877/lait-te-palveluiden-siirrosta-kuntiin-vahvistettiin>

Vates. (n.d.). Väilyömarkkinat. Haettu 26.3.2023 osoitteesta

<https://www.vates.fi/vates/kehittamistoiminta/valityomarkkinat.html>

Vehkala, P. (2010). Kunta työllisyydenhoitajana: Lainopillinen tutkimus kunnan työllisyydenhoidosta [pro gradu -työ, Tampereen yliopisto]. Trepo.

<https://urn.fi/urn:nbn:fi:uta-1-20636>

vero.fi. (22.12.2020). Milloin yhdistys tai säätiö on yleishyödyllinen?

<https://vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/verot-ja-maksut/yhdistys-ja-saatio/yleishyodyllisyyden-edellytykset/>

vero.fi. (20.4.2021). Verotusohje yleishyödyllisille yhteisöille.

<https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/47999/verotusohje-yleishyodyllisille-yhteisöille3/>

vero.fi (15.3.2023). Julkinen lista eräiden yleishyödyllisten yhteisöjen veronhuojennuksista. https://www.vero.fi/tietoa-verohallinnosta/verohallinnon-esitely/tietosuoja-ja-julkisuus/verotuksen_julkiset_tiedo/muut_julkiset_tiedo/julkisen-lista-eraiden-yleishyodyllisten-yhteisöjen-veronhuojennuksista/

Viitala, R. & Jylhä, E. (2019). Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita Publishing. <https://www.ellibslibrary.com>

VVM. (2015). Valtiovarainministeriö. Kuntien itsehallinnolliset tehtävät ja niiden laajuus. Valtiovarainministeriön julkaisu 40/2015.

[https://vm.fi/documents/10623/1083563/Kuntien+itsehallinnolliset+tehtävät+ja+niiden+laajuus+\(raportti\)/faede779-17c3-4971-8feb-629f70545c2c/Kuntien+itsehallinnolliset+tehtävät+ja+niiden+laajuus+\(raportti\).pdf](https://vm.fi/documents/10623/1083563/Kuntien+itsehallinnolliset+tehtävät+ja+niiden+laajuus+(raportti)/faede779-17c3-4971-8feb-629f70545c2c/Kuntien+itsehallinnolliset+tehtävät+ja+niiden+laajuus+(raportti).pdf)

VVM. (2023). Valtiovarainministeriö. Sote-uudistus muuttaa kuntien tehtäviä ja julkishallinnon rakenteita. Haettu 5.4.2023 osoitteesta

<https://vm.fi/sote-uudistus>

Välke, O. & Miettinen, L. (2013). Yhdistystoimijan opas (2.painos). Vihreä Siivistysliitto.

Welling, S. (30.10.2023). Valkeakosken kaupungin maahanmuuttokoordinaattori Sofia Wellingin sähköposti.

Yhdistyslaki 503/1989. Haettu 12.3.2023 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1989/19890503>

Yritys- ja yhteisötietojärjestelmä. (n.d.). Yhdistyksen perustamisilmoitus. Haettu 12.3.2023 osoitteesta <https://www.ytj.fi/index/ilmoittaminen/perustamisilmoitus/yhdistys.html>


YTK. (30.8.2023). YTK Työttömyyskassa. Lakimuutokset 2024. <https://ytk.fi/tietoa-meilta/ajankohtaista/lakimuutokset-2024>

YYO. (n.d.). Voiko yhdistys olla yhteiskunnallinen yritys? Yhteiskunnallisten yritysten osaamiskeskus. Haettu 9.10.2023 osoitteesta <https://yyo.fi/ajankohtaista/voiko-yhdistys-olla-yhteiskunnallinen-yritys/>

YYO. (2023). Yhteiskunnallisten yritysten osaamiskeskus. Haettu 9.4.2023 osoitteesta <https://yyo.fi/>

LIITE 1: BMC-LIIKETOIMINTA-AIHIOT

Ehdotus, työllisyshoidon näkökulma:

UrAVa ry:n uusi liiketoimintamalli, TYÖLLISYYDENHOITO				
KESKEISET KUMPPANIT Hankerahoittajat Kunnat Kuntien Elinkeino- ja Työllisyyspalvelut Yritykset Yrittäjäjärjestöt 3. sektori Kuntien hallintokunnat Oppilaitokset Valkeakoski Opisto Muut vapaan sivistystyön toimijat Osuuskunnan jäsenet Laskutuspalvelu Ohjaamot Työttömien terveydenhoito Oikeusaputoimisto Muut palvelut (kuty jne.)	KRIITTISET RESURSSIT Yhteiskunnallinen yritys -merkki Toiminnanjohtaja Hankevastaavat Hanketyöntekijät Osuuskuntakoordinaattori KESKEISET TOIMINNOT Työnhaku- ja uravalmennuspalvelut: yksilö- & ryhmävalm. Työllistämishanke (pt.) Koulutuspalvelut Sosiaalinen yritys Osuuskunta Työhön ja koulutukseen suuntaava toiminta	ARVOLUPAUS KESTÄVÄN TYÖELÄMÄN RAKENTAJA Uravan logo 	ASIAKASSUHTEET Perustuvat vapaaehtoisuuteen Asiakkuuden kesto: päättyy pitkäkestoiseen ratkaisuun tai palveluohjaukseen. KANAVAT Kotisivut Facebook LinkedIn Instagram Kumppaneiden kanavat Jalkautuminen Mainokset, esitteet Omat toimitilat	ASIAKASRYHMÄT Työttömät työnhakijat Osuuskunnan jäsenyyteen hakeutuvat Yritykset Hallintokunnat 3. sektori * Rahoittajat
KULURAKENNE Henkilöstökulut Toimitilavuokrat (?) Päivittäisen toiminnan kulut (laitteet, ohjelmistot, toimistotarvikkeet...) Korttikoulutusmaksut ym. koulutuskulut		TULOVIRRAT Hankerahoitus (esim. TE-toimisto, ESR, Maaseuturahoitus, Pirkanmaan Liitto, Leader, STEA) Kuntarahoitus Jäsenmaksut Osuuskunnan liittymismaksut		

Ehdotus, kestävä kehitys ja kierrättäminen näkökulma

UrAVa ry:n uusi liiketoimintamalli: KESTÄVÄ KEHITYS JA KIERRÄTTÄMINEN				
KESKEISET KUMPPANIT Hankerahoittajat Kunnat Tramel Oy Pirkanmaan Jätehuolto Oy Tavarantoimittajat (kahvila/lounaspalvelu) Seurakunta (EU-ruokajako) Kuntouttavan työtoiminnan järjestäjä	KRIITTISET RESURSSIT Yhteiskunnallinen yritys -merkki Hankevastaava ("myymäläpäällikkö") Palkkatukityöllistetyt Kuntouttavan työtoiminnan sopimukselliset KESKEISET TOIMINNOT Sosiaalinen yritys Kiertotalous Työllistämishanke = palkkatuettu työllistäminen Työhön ja koulutukseen suuntaava toiminta Opinnollistaminen	ARVOLUPAUS KESTÄVÄN TYÖELÄMÄN RAKENTAJA Uravan logo 	ASIAKASSUHTEET Tiedostavia, ekologisia kuluttaja-kuntalaisia: Henkilökohtainen palvelu, osin itsepalvelu KANAVAT Facebook Instagram Kuntien kotisivut Mainokset, esitteet Omat toimitilat: SER-piste, kierrätysmyymälä, loppukeräys, kahvila, kuljetuspalvelut	ASIAKASRYHMÄT Kuntalaiset Kunnassa asioivat * Rahoittajat
KULURAKENNE Henkilöstökulut Toimitilavuokrat (?) Päivittäisen toiminnan kulut Kaatopaikka ym. jätteenkäsittelymaksut Kuljetuskaluston huolto- ja käyttökulut		TULOVIRRAT Hankerahoitus (esim. TE-toimisto, ESR, Maaseuturahoitus, Pirkanmaan Liitto, Leader, STEA) Kuntarahoitus Myyntitulot Kuntouttavan työtoiminnan järjestämispalkkiot		

LIITE 2: YYO-HAASTATTELUN AVAUSKYSYMYKSET

Puheenjohtajan kysymys:

1. Yhteiskunnallinen yrittäjyys yhdistyspohjalta, kun yhdistyksen jäseninä ovat kunnat ja keskiössä työllisyys: Mitä uusia mahdollisuuksia tai toiminnan laajenemisen mahdollisuuksia kuntien työllisyydenhoidon tukemiseen yhteiskunnallinen yritys voi tuoda?

Varapuheenjohtajan kysymykset:

1. Yhdistyksen taloudellisen kivijalan muodostaminen kierrätysnäkökulma huomioiden, miten sen voi kytkeä tähän alustaan ja onko kivijalka riittävän turvallinen?
2. Mitä lisäarvoa yhteiskunnallisen yrityksen status voi toiminnalle antaa?

Kehittämistyön tekijän kysymys:

1. Ovatko viimeaikaiset työllisyydenhoidon kentän isot muutokset (maakuntaudistus, palkkatukiuudistus, Orpon hallitusohjelma, muodostettavat työllisyysalueet) yhteiskunnallisen yrittäjyyden näkökulmasta uhka vai mahdollisuus?
2. Jos yhdistys on jatkossa sekä hanketoimija (arvonlisäveroton) että elinkeinonharjoittaja (arvonlisäverollinen), miten pitää puurot ja vellit erillään? Mitkä ovat isoimmat riskit?

LIITE 3: BENCHMARKINGIN EETTISET PERIAATTEET

Suomen Laatuyhdistys Excellence Finlandin (Laatukeskus) eettiset periaatteet ovat suora käänös benchmarkingille kansainvälisesti hyväksytyistä linjauksista.

Benchmarking rakentuu kahden tai useamman osapuolen väliselle keskinäiselle luottamukselliselle tietojen vaihdolle. Luottamus rakentuu ja tietojen vaihto onnistuu vain, kun kaikilla osapuolilla on yhtenäinen käsitys siitä, mitä benchmarkingmenetelmään kuuluu ja kaikki osapuolet toimivat yhteisten eettisten periaatteiden mukaisesti.

1. Laillisuus

Välttää keskusteluja tai toimenpiteitä, jotka voivat johtaa tai viitata kaupan esteisiin, markkinoiden tai asiakasryhmien jakamiseen, kilpailijoiden välisiin hintakartelleihin, hyvän liiketavan vastaisiin toimenpiteisiin, tarjouspetoksiin, lahjontaan tai lahjuksiin.

2. Tietojen vaihto

Antakaa benchmarkingkumppanille samantyyppisiä ja -laatuisia tietoja kuin mitä itse odotatte saavanne.

2. Salassapito

Käsitelkää benchmarkingvaihdon yhteydessä saatuja tietoja luottamuksellisesti. Saadut tiedot saa antaa kolmannelle osapuolelle ainoastaan, mikäli tiedot luovuttanut on antanut siihen luvan. Tieto yrityksen osallistumisesta benchmarkingprojektiin on luottamuksellinen, eikä sitä saa kertoa ulkopuolisille ilman osallistuvan organisaation lupaa.

3. Käyttö

Käyttäkää benchmarkingissa saatuja tietoja ainoastaan projektiin osallistuneiden yritysten oman toiminnan kehittämisessä. Benchmarkingkumppanin

nimeä tai kumppaniin liittyviä tietoja tai vierailun aikana tehtyjä havaintoja tai tietoja ei saa käyttää tai julkistaa ilman kyseisen kumppanin lupaa.

4. Yhteydenpito benchmarkingikumppaniin

Aina kun se on mahdollista, tulee benchmarkingikumppanin ottaa yhteyttä kumppaniyrityksen nimeämän yhteyshenkilön kautta.

5. Yhteydet ulkopuolisten kanssa

Hankkikaa ensin henkilön lupa ennen kuin luovutatte kolmannelle osapuolelle hänen nimeään tai yhteystietojaan.

6. Valmistautuminen ja toteuttaminen

Sitoutukaa benchmarkingprojektin tulokselliseen toteuttamiseen valmistautumalla hyvin ja suorittamalla benchmarking prosessin vaiheet, erityisesti ensimmäinen benchmarkingyhteydenotto, huolellisesti.

Lähde: Benchmarkingin eettiset periaatteet. Teoksessa R. Seppänen-Järvelä (toim.), Vertaismenetelmät kehittävän arvioinnin välineinä (s. 72–74).