

# Kierros vielä, kiitos?

ANNE-MARI OLLIKAINEN

Työttömille ja työtä vailla oleville henkilöille kohdennettujen työllistymispalveluiden tuloksellisuus avoimille työmarkkinoille ohjaavana toimintana on nostettu esille useissa tutkimuksissa. Havaintona on ollut, että runsaasta palveluntarjonnasta huolimatta vain harvat vammaiset ja osatyökykyiset henkilöt löytävät tiensä avoimille työmarkkinoille palkkatyösuhteeseen.

Raha-automaattiyhdistyksen rahoittama ja Vates-säätiön hallinnoima ”Move – Monipalvelukeskukset välityömarkkinoiden läpivirtaavuuden tueksi”-projekti lähti keväällä 2007 käyntiin selvityksellä, jossa tarkasteltiin vammaisten ja osatyökykyisten henkilöiden paikkaa ja asemaa nykyisissä työllistymistä tukevista palveluista. Selvitys rakentui seuraavien teemojen ympärille:

– Minkälaisia työllistymistä tukevia palveluita vammaisille ja osatyökykyisille henkilöille on tarjolla?

– Mille asiakasryhmille toiminta on pääasias-  
sa suunnattu?

– Mitä odotuksia toiminnalle on realistista  
asettaa?

– Mitä asiakaslähtöisyys toiminnan näkökul-  
masta tarkoittaa?

Selvitystyön aineistona käytettiin erityistyöllis-  
tämisen yksiköiden johtajien ja esimiesten haastat-  
teluja (yhteensä 23:sta yksiköstä) sekä haastattelu-  
jen yhteydessä toteutuneiden tutustumiskäyntien  
aikana tehtyjä havaintoja työllistymispalveluista  
toimintaympäristönä. Selvitystyön raportti ”Mar-  
ginaalin marginaalissa – vammaiset ja osatyöky-  
kyiset henkilöt työllistymispalveluiden reunoilla”

---

*Kirjoitus perustuu Vates-säätiön Move-projektissa  
tehtyyn selvitykseen vammaisten ja osatyökykyis-  
ten henkilöiden paikasta ja asemasta nykyisissä  
työllistymispalveluissa. ”Marginaalin marginaalis-  
sa – vammaiset ja osatyökykyiset työllistymispal-  
veluiden reunoilla”-selvitys ilmestyi kesällä 2008.*

julkaistiin kesällä 2008 osana Move-projektia.

Selvitystyön aikana käydyt keskustelut pakot-  
tivat pohtimaan, kuka odottaa työllistymispal-  
veluilta työllistymistä? Asiakkaat ovat *niin vai-  
keita ja niin moniongelmaisia*, että ei niitä ku-  
kaan huoli. Työllistymispalveluiden tilaajat, kun-  
ta ja työhallinto eturintamassa, käyttävät valtavia  
rahasummia ostopalveluihin, joiden tavoitteeksi  
tuntuu riittävän vain asiakkaiden ongelmien to-  
dentaminen. Miksi liian vaikeat asiakkaat yleensä  
otetaan palveluiden piiriin? Onko moniongel-  
maisuuksien taakse pakeneva työntekijä tehtävi-  
ensä tasalla, jos kaikki on liian vaikeaa, ei pys-  
ty eikä kykene?

Välillä on vaikea saada otetta työllistymispal-  
veluiden saippuakuplasta. Asiakkaita valmennetaan  
työelämään työelämän ulkopuolella uskoen, et-  
tä työpaikkaa haetaan vasta sitten, kun asiat ovat  
kunnossa. Portti onnistumismahdollisuuksiin on  
ja pysyy suljettuna. Samalla tuetaan utopiaa siitä,  
että työelämässä olevat olisivat jollain perustaval-  
la tavalla suorakausuisia ja varmoja tapauksia ver-  
rattuna työelämätaivoitteisten palvelujen käyttäjä-  
asiakkaisiin.

Tämän avauksen tavoitteena on herättää kes-  
kustelua työllistymispalveluiden tavoitteista ja tu-  
loksellisuudesta ”Marginaalin marginaalissa”-sel-  
vitystyön pohjalta. Kysymykseni on, miksi vam-  
maiset ja osatyökykyiset henkilöt kiertävät pal-  
veluista ja toimenpiteistä kuin lapset karusellissa  
ikuisen valmentautumisen ja kuntoutumisen ve-  
rukkeilla. Portinvartijoina toimivat työllistymis-  
palveluiden ammattilaiset ovat nostaneet työelä-  
mään pääsyn riman niin korkealle, ettei sen saa-  
vuttaminen ole mahdollista. Jo ajatus työelämään  
valmentautumisesta työelämän ulkopuolella on  
kummallinen. Tarkoitus on lähestyä niitä syitä,  
jotka ovat tehneet työllistymispalveluista asiak-  
kaita milloin minnekin pompottelevan flipperin.  
Kierros vielä, kiitos?

## Palveluohjaus ja suunnitelmalliset siirtymät

Tavoitteellisen työelämäsuuntautumisen sijaan työllistymispalveluita kapseloi edelleen vahva diagnostis-medikalistinen lähestymistapa. Asiakkaita ryhmitellään vikojen, vammojen ja puutteiden kautta, eikä silloin ole ihme, että työharjoittelupaikkaa etsitään työnantajan sääliin vedoten *tälle raajarikolle*. Asiakkaat nähdään puutteidensa, ei kykyjensä kautta. Jos käsitys vajaakuntoisuudesta lepää edelleen kymmentuntisen tukkisavotan vaatimuksissa, on selvää, että kaikissa nähdään vikoja ja vammoja.

Diagnostiikan kautta institutionalisoitunut asiakkuus määrittelee mahdollisuuksia enemmän kuin asiakkaan tarve ja realistiset tavoitteet. Edelleen törmää tilanteisiin, joissa vammaisen henkilö on käännytetty työvoimatoimistosta ensisijaisen etuuden eli eläkkeen perusteella. Samaan aikaan työllistymispalveluihin ”päässeiden” asiakkaiden ongelmia ratkotaan hankkimalla heille toisteita työkyvyttömyydestä.

Työllistymispalveluihin juurtunut tilaaja–tuottaja-malli on osaltaan hämärtänyt palveluiden tuloksellisuuteen liittyvän seurannan. Palveluiden tilaajalla on ensisijainen vastuu ostamiensa tuotteiden laadusta ja vastaavuudesta asiakaskunnan tarpeisiin. Käytännössä tilaaja on lipsunut valvontavastuustaan, ja kentällä temmeltävät palveluntuottajat ovat saaneet melko vapaat kädet tuottaa palveluita mielensä mukaan.

Ongelmana on, etteivät asiakkaiden polut ole oikein kenenkään hanskassa. Palveluohjauksia tekevät työntekijät tuntuvat liian helposti uskovan palveluntuottajien kokemukset asiakkaiden yhä vain heikkenevästä työ- ja toimintakyvystä ja katsovat, että mahdollisimman pitkät palveluputket erityistyöllistämisen yksikössä ovat ratkaisu mahdollomalta näyttävään tilanteeseen.

Samalla unohdetaan, että pelkkä kahden vuoden maksimiputki erityistyöllistämisen yksikössä ei valmenna eikä kuntouta asiakasta, ellei siihen sisälly valmentavia elementtejä. Haastattelukäynneillä eräs suorapuheinen sosiaalitoimen palveluiden tilaaja totesi, että jos kuntouttavan työtoiminnan tarkoituksena on kuuden kuukauden ajan istua kirpputorin kassalla kolmen muun kuntoutujan kanssa, on selvää, että jatkoa tarvitaan, yhä uudelleen. Irrallisten toimenpiteiden linkittäminen mekaanisesti toisiinsa ei vie kenenkään asiakkaan polkua kohti työelämää. Palveluista tulisi

rakentaa mielekkäitä, jatkuvuuden kokemuksen mahdollistavia polkuja, ei kulloisenkin aktivointipolitiikan rimat hiipoen ylittäviä suoritteita.

Palveluohjauksen lisäksi työllistymispalveluihin toivoisi suunnitelmallisuutta. Ohjauksia varren laaditaan asiakirjoja, mutta kuka aidosti seuraasi asiakkaan tavoitteiden toteutumista tai muutoksia työ- ja toimintakyvyssä? Kuka pystyy sanomaan, mitä asiakas on vuoden kuntouttavan työtoiminnan aikana oppinut tai millä tavalla asiakkaan sosiaaliset valmiudet ovat kehittyneet? Työllistymispalveluiden tuloksellisuutta arvioitaessa tavoite on liian usein vesitetty ylimalkaiseen elämänhallinnan kehittymiseen, mutta mitä tämä aidosti tarkoittaa? Sitä, että asiakas on edelleen liian heikko ja moniongelmainen työllistyäkseen avoimille työmarkkinoille ja tarvitsee siksi lisäkuukausia erityistyöllistämisen yksikössä?

Palveluntuottajat korostavat kerta toisensa jälkeen palveluohjauksen puutteellisuutta. Palvelut täyttyvät liian heikoista asiakkaista, joita ei johdattajien mukaan voi viedä työelämään. Miksi nämä moneen kertaan heikoiksi ja moniongelmaisiksi leimatut asiakkaat yleensä otetaan tuotetettujen, tavoitteellisten palveluiden piiriin? Kuka ei osaa sanoa ”ei”? Paradoksaalisesti asiakkaan elämismaailman ongelmat ovat edellytys työllistymispalveluiden saamiselle, ja kun asiakas on diagnoosin tai ongelmien kautta saanut oikeuden työllistymispalveluihin, muuttuvat nämä ongelmat systeemimaailmassa esteeksi laadukkaiden ja tuloksellisten työllistymispalveluiden toteutumiselle. Palveluiden tuottajan näkökulmasta asiakas on liian heikko työllistyäkseen, mutta sopivan heikko päästäkseen palveluun. Oravanpyörä, jossa liian heikot asiakkaat kiertävät liian sopivissa palveluissa, on valmis. Valmentautuminen tyypistyy itsetarkoitukselliseksi puuhasteluksi, jonka ainoa tavoite on pitää asiakkaansa poissa pahan teosta ja laiskottelusta.

## Laiminlyöty työnantajayhteistyö

Työllistymispalveluita tuottavien organisaatioiden johtajat ovat sisäistäneet työelämään kroonistuneen kiireen. Asiakkaat ovat niin heikkoja ja moniongelmaisia, että palveluihin suunniteltu aika menee elämänhallinnan vahvistamiseen ja työelämän pelisääntöjen sisäistämiseen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että työllistymispalveluiden aikana alkoholinkäyttö on rajattu työn ulkopuo-

lelle ja töihin tullaan sovittuna aikana. Kovia tavoitteita, varsinkin, kun tutustumiskäyntien aikana työsalit olivat poikkeuksetta asiakasmäärällä arvioituna alikäytössä. Ehkä juuri näinä päivinä asiakkaat harjoittelivat työelämää tehokkuusajattelun mukaisesti etätöinä.

Työllistymispalveluissa on jopa niin kiire, ettei aikaa työnantajayhteistyöhön ole. Ei siis ole ihme, että työsaleja kalustetaan edelleen vuoden 1919 ompelukoneilla, kangaspuilla ja kuvaputkitelevisioilla, jos käsitys ja tuntuma työelämän vaatimuksista on menetetty jo vuosikymmeniä sitten. Raija Julkusen sanoja käyttäen työllistymispalveluissa uskotaan edelleen *kappaleiden kanssa askaroinnin* voimaan, vaikka työn sosiaaliset, emotionaaliset ja esteettiset vaatimukset ovat puhuttaneet jo pitkään.

Työnantajayhteistyön korostaminen ei ole pelkkää sanahelinää. Ne työllistymispalveluita tuottavien organisaatioiden ohjaajat ja työhönvalmentajat, jotka omia mukavuusalueajajaan rikkoen ovat tarttuneet puhelimeen ja verkostoituneet alueen työnantajien kanssa, ovat tehneet tulosta. Työnantajayhteistyö on pois asiakkaiden Alanon-kokouksissa istumisesta, mutta samalla on tunnistettu ja tunnustettu työelämätaavoitteisen toiminnan ehdot. Työpaikkoja ei synny eikä löydy ilman yhteistyötä työnantajien kanssa. Varsinkin, jos tavoitteena on asiakkaan työllistyminen pitkällä tähtäimellä, ei voida tyytyä helppoihin palkkatukiratkaisuihin tai avotyötoimintaan.

## Kadotettu asiakaslähtöisyys

Mitä asiakaslähtöisyys tarkoittaa? Kuka on työllistymispalveluiden hyödynsaaja? Tuotetaanko työllistymistä tukevia palveluita vain siksi, että erityistyöllistämisen yksiköt pysyisivät pystyssä? Nämä ovat perustavanlaatuisia kysymyksiä, joita ymmärtääkseni ei olisi oikeutta kysyä. Varsinkin sen jälkeen, kun on kuunnellut kymmeniä tunteja palveluntuottajien markkinataloushuppan sävyttämää puhetta työllistymispalveluiden tarpeellisuudesta.

Työllistymispalveluiden tilaaja–tuottaja-malli sekä erityistyöllistämisen yksiköiden tarve kilpaila olemassaolostaan muiden alueen palveluntuottajien kanssa ovat hämärtäneet asiakkuuden käsitteen. Jos työllistymispalveluita tuottavan organisaation johtajalta kysyy asiakkaista, on vastauksena teennäisen hämmästynyt tarkennuspyynn-

tö: mitä asiakasta tarkoitat. Vahvistuksena kysymykseen todetaan, että niin tilaaja, alihankintatöiden teettäjä kuin omatuotannon ostaja ovat kaikki asiakkaita ja toiminnalle välttämättömiä. Haastattelijana saa tuntea olevansa vääralt planeetalta kuvitellessaan, että asiakkuus yhdistyisi automaattisesti heikossa työmarkkina-asemassa oleviin henkilöihin. He ovat palveluiden käyttäjäasiakkaita.

Jos asiakkuus problematisoidaan näin, herää kuriositeettina kysymys, ovatko nämä ergonomisesti ala-arvoisissa työpisteissä mekaanisia ja yksitoikkoiselta vaikuttavia työtehtäviä suorittavat työhallinnon tai kunnan ostopalvelussa aikaansa viettävät henkilöt asiakkaita sanan varsinaisessa merkityksessä? Onko heillä aito mahdollisuus valita palveluntuottaja, jonka käyttämät menetöt ja tavoitteet ovat linjassa asiakkaan omalle kuntoutumispolullelleen asettamien tavoitteiden kanssa? Vai oliko tilaaja saanut kilpailutusprosessin tuloksena tältä yhdeltä palveluntuottajalta tarjouksen, joka piti hyväksyä – onhan asiakkaille pakko tarjota jotain?

Toinen asiakaslähtöisyyteen liittyvä kysymys koskee työtaitojen hyödynsaajaa. Jos asiakas viettää päivänsä opettelemalla vaikka ompelukoneen käyttöä, kehittyy hyväksi surruttelijaksi ja saa aikaiseksi kolme esiliinaa päivässä, kuka työtaidosta hyötyy? Asiakas, joka ei koskaan tule työllistymään oppimallaan taidolla, sillä viimeisinkin alueen tekstiiliteollisuuden yritys lähti halveman tuotannon maihin jo edellisen laman jälkeen? Vai onko hyödynsaaja työllistymispalveluita tuottava organisaatio, joka rahoittaa omaa toimintaansa tuottamalla terveystakeskukseksi alihankintatyönä työasuja – palkkatuella työllistettyjen työpanoksella?

## Oppimisen siirtovaikutus – siirto mihin?

Oppimisen siirtovaikutus nähdään liian usein vain koulun ja työelämän vastaavuutena. Muodollisen koulutuksen tehtävänä on antaa opiskelijalle tietoja ja taitoja, joiden avulla hänen on mahdollista selviytyä työelämässä – tai työelämään.

Oppimisen siirtovaikutusta voidaan hyödyntää myös tarkasteltaessa työllistymispalveluiden ja työelämän välistä vastaavuutta. Työllistymispalveluiden oppimisympäristölähtöisen tarkastelun ajatus on ikuisen valmentautumisen ja kun-

toutumisen sijaan, että asiakkaat saisivat palveluiden kautta valmiuksia siirtyä avoimille työmarkkinoille. Tästä syystä palveluiden sisällölliset vaatimukset ovat kovia: työtoimintojen tulisi tukea ja kehittää muuttuvassa työelämässä vaadittavia kompetensseja niin tötaitojen kuin sosiaalisen valmiuksien näkökulmasta. Myös ohjaushenkilöstön tulisi kyetä liikkumaan oman mukavuusalueensa ulkopuolelle ja etsiä palveluiden käyttäjäasiakkaille aitoja työmahdollisuuksia.

Tutustumiskierrosten aikana johtajat esittelivät tiloja ja työntekijöitä. Esitteissä kuvatut palvelutuotteet hämärtyivät siirryttäessä johtajan työhuoneesta työsaleihin. Saman vahattavana olevan Nissanin äärellä työskenteli niin kuntouttavassa työtoiminnassa oleva henkilö kuin tukipalkalla työllistettykin. Johtajapuheessa korostettiin kuitenkin talon sisäisen liikkumisen ja palveluiden ketjuttamisen mahdollisuutta, mikä tukee ajatusta työskentelyn portaittaisesta vaatimustason noususta. Tutustumiskäyntien aikana ei kuitenkaan saanut otetta siihen, mitä esimerkiksi ompelutyöstä kiinnostuneen kohdalla portaittaisuus eri toimenpiteiden välillä tarkoittaa. On perusteltua uskoa, että työ itsessään on kuntouttavaa, mutta tuotteistamisen kautta pitäisi uskaltaa nostaa esille myös se, mitä palvelupaketeissa työtehtävien tasolla todella tapahtuu ja mikä on näiden tehtävien merkitys avoimille työmarkkinoille työllistymisen kannalta.

Työtoiminnan puolustuspuheenvuoroissa voidaan toki todeta, että yleensä työpaikalle tuleminen ja tuolilla istuminen ovat työelämän pelisääntöjen opettelua. Päihdekuntoutujien kanssa työskennelleenä tiedän, että asia on näinkin, mutta esimerkiksi tiimi- ja verkostotyöskentelyn edellyttämiä ryhmätyötaitoja ei työtoiminnan tasolla harjaannutettu havaintojeni mukaan missään organisaatiossa. Jokainen teki omaa suoritustaan yksin. Tiimityötaidoilla en tässä yhteydessä tarkoita moniulotteiseen ammattitaitoon kuuluvaa työn määrittelyä vaan työntekijätasolla tapahtuvaa työn jakamiseen ja kohdentamiseen liittyvää tavoitteellista keskustelua. Johtajapuhe yhdessä tutustumiskäynneillä annettujen kuvausten kanssa vahvisti käsitystä siitä, että yksilön työllistymispalveluna suorittama työtoiminta oli yksilön ja ohjaajan kanssa käydyn keskustelun tulos, ei siis saman työpöydän äärellä istuvien työntekijöiden kollegiaalinen päätös siitä, kenen tötaidot ja tehtävä parhaiten vastaisivat toisiaan. Johtajapuheen ja havainnoinnin kautta välittyi tun-

ne, jonka mukaan palveluiden käyttäjäasiakkaiden kykyä ja halua keskinäiseen työn reflektointiin aliarvioidaan. Reflektointi, yhtenä tämän päivän työelämän keskeisimmistä kompetensseista, kehittyä vain refleктоimalla.

Työllistymispalveluiden kehittäminen työelämän tavoitteiden mukaiseksi on haasteellinen tehtävä aikana, jolloin ikuisesti palvelusta toiseen kiertävät asiakkaat ovat palveluntuottajien keskeinen tulovirta. Oppimisympäristöajattelu edellyttää suuria muutoksia sosiaalialan ammattilaisissa, jotka edelleen uskovat, ettei vammaisia ja osatyökykyisiä henkilöitä voi laittaa alttiiksi työelämän riskeille. Hoivamentaliteetti on vahvassa, ja asiakkaita halutaan suojella pettymyksiltä ja vastoinkäymisiltä. Samalla pääsy normaaliin elämään vaikeutuu, ja työelämän näkökulmasta toimintaympäristö rajautuu erityistyöllistämisen yksikköön.

## Kohti tehokkaampia työllistymispalveluita

Kuka työllistymispalveluista lopulta hyötyy? Tilaa, joka tuotteiden avulla saa ulkoistettua ongelmalliset asiakkaat pois silmistä, pois mielestä, aktiivintipolitiikan periaatteita noudattaen? Vai työllistymispalveluiden tuottaja, joka mahdollisimman monia erillisiä palvelutuotteita ketjuttamalla saa asiakkaan työpanoksen käyttöönsä mahdollisimman pitkäksi aikaa? Tai ehkä palveluiden käyttäjäasiakas, joka vuodesta toiseen kiertää kehää toimenpiteestä toiseen, välillä aktiivintiporkkanoita naukkaillen, välillä keppiä väistellen?

Selvitystyön aikana haastateltujen työllistymispalveluita tuottavien organisaatioiden johtajien puhe vilisi liiketalouden käsitteitä: tuottavuus, tehokkuus, tuotteistaminen, kilpailutus. Siinä vaiheessa, kun johtajilta kysyttiin palveluiden läpivirtavuudesta, oltiin paradoksaalisen yksimielisiä siitä, että *tavarat ne läpivirtaa, ei ihmiset*. Läpivirtauksella tarkoitetaan yksinkertaisesti työllistymispalveluiden käyttäjäasiakkaiden sijoittumista avoimille työmarkkinoille. Palveluntuottajaa ei voi syyttää siitä, etteivät he seuraa asiakkaiden jatkokolkua. Vaitiolovelvollisuus ja tietosuoja estävät palveluntuottajia keräämästä tietoa ostopalvelun päättymisen jälkeen. Toisaalta, miksi kerätäkään, eihän siitä makseta erikseen. Seuranta pitäisi tuotteistaa ja myydä kyliäisenä jokaiseen toimenpiteeseen.

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

Tilajalla on ensisijainen vastuu palveluiden asiakaslähtöisestä kehittämisestä. Tilaja tuntee – toivottavasti – sen alueellisesti ja rakenteellisesti määrittäneen asiakaskunnan, jonka tarpeisiin ostopalveluilla halutaan vastata. Tilaja määritte-

lee palveluiden sisällöt, tavoitteet ja vaikuttavuuden sekä sopii seurannasta ja dokumentoinnista. Tilajalla on mahdollisuus valvoa asiakkaiden sijoittumista palvelun jälkeen ja tehdä siitä johtopäätöksiä. Tilaja voi myös ostaa samaa palvelua, samalta tuottajalta, vuodesta toiseen välittämättä lainkaan palvelulle asetettujen tavoitteiden toteutumisesta. Tilaja voi myös paeta alueellisen palvelutuotannon niukkuuteen ja ostaa tällä verukkeella jotain palvelua sieltä mistä ennenkin. Ennenkin on tehty näin.

Jos palveluita tuotetaan asiakkaista välittämättä, kilpailutukset pirstovat palvelutuotteet siruiksi ja työnantajayhteistyöhön ei hyvästä tahdosta huolimatta ole aikaa, on aiheellista kysyä, kenen asenteilla ja ennakkoluuloilla työllistymispalveluita ensisijaisesti pyöritetään. Asiakkaat (*vekkulit, selät ja polvet, sekalainen seurakunta*) ovat niin heikkoja, joten heitetään hanskat tiskiinkin. Ei ne kuitenkaan työllisty!