



Kannattaako työpajatoiminta?

Tutkimus työpajojen taloudellisesta ja sosiaalisesta toiminnasta

Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2004:23

Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä.

Undervisningsministeriets arbetsgruppspromemorior och utredningar.

Kannattaako työpajatoiminta?

Tutkimus työpajojen taloudellisesta ja
sosiaalisesta toiminnasta

Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2004:23

Tuomas Leinonen
Terho Pekkala

Opetusministeriö • Kulttuuri-, liikunta- ja nuorisopolitiikan osasto • 2004

Undervisningsministeriet • Utbildnings- och forskningspolitiska avdelningen • 2004



OPETUSMINISTERIÖ

Undervisningsministeriet

MINISTRY OF EDUCATION

Ministère de l'Éducation

Opetusministeriö
Kulttuuri-, liikunta- ja nuorisopoliittinen osasto
Meritullinkatu 10, Helsinki
PL 29, 00023 Valtioneuvosto

<http://www.minedu.fi/julkaisut/index.html>
Yliopistopaino, Helsinki 2004

ISBN 952-442-792-3 (PDF)
ISSN 1458-8102

Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2004:23

Kuvailulehti

Julkaisija
Opetusministeriö

Julkaisun päivämäärä
9.7.2004

Tekijät (toimielimestä: toimielimen nimi, puheenjohtaja, sihteeri) Tuomas Leinonen Terho Pekkala	Julkaisun laji Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä	
	Toimeksiantaja Opetusministeriö	
	Toimielimen asettamispvm	Dnro
Julkaisun nimi (myös ruotsinkielinen) Kannattaako työpajatoiminta? Tutkimus työpajojen taloudellisesta ja sosiaalisesta toiminnasta		
Julkaisun osat		
Tiivistelmä		
<p>Tässä lyhennelmässä on tiiviissä muodossa esitetty v. 2001 toteutetun nuorten työpajatoimintaa koskevan tutkimuksen tulokset. Tutkimuksessa tarkasteltiin nuorten työpajatoiminnan kannattavuutta sekä sen taloudellisen tuloksen että sen sosiaalisen vaikuttavuuden avulla. Samalla arvioitiin työpajojen kehittämismahdollisuuksia.</p> <p>Tutkimuksessa työpajoja tarkastellaan sosiaalisina yhteisöinä, jotka toteuttavat yhtäältä sisällöllisiä tavoitteitaan asiakasryhmiensä tukemiseksi ja toisaalta tuottavat tuotteita ja palveluja liiketoimintatavoitteidensa saavuttamiseksi. Tarkastelussa hyödynnetään SYTA-mallia ® (Sosiaalisen Yrityksen / Yhteisön Toiminnan Analysointi), jolla voidaan selvittää organisaation toiminnan taloudellisuutta rahoittajan näkökulmasta.</p> <p>Sosiaalisen tuen vaikuttavuutta ja pajojen toimintaa arvioidaan pajanuoriin, pajojen henkilökuntaan ja niiden ulkoisiin sidosryhmiin kohdistuvien haastattelu- ja kyselyaineistojen perusteella. Sosiaalisella tuella tässä tutkimuksessa tarkoitetaan tietoista ja tavoiteltua prosessia työpajanuoren elämän kokonaisvaltaiseksi tukemiseksi - sekä sosio-emotionaalisen auttamisen että työhön tai koulutukseen liittyvän tuen osalta.</p> <p>Aineiston perusteella voidaan todeta, että rahoittajan (yhteiskunta) kannalta työpajatoimintaan kohdistetut panostukset ovat mielekkäitä siihen käytettyjen todellisten lisäpanosten (toteutuneiden nettokustannusten ja vaihtoehtoisten nettokustannusten erotus) ja saavutettujen sisältötulosten suhteen arvioituna.</p> <p>Arviolta noin puolet työpajanuorista sijoittuu ns. aktiivitoimiin työpajan jälkeen, ja noin kolmasosa palaa työttömyyteen. Työpajatoiminnan vahvuuksia ovat toimiva sisäinen vuorovaikutus, jolla viitataan läheisiin ja toimiviin ohjaajakokemuksiin sekä onnistuneeseen sosiaaliseen tukeen. Kehitymisalueena työpajoilla on ulkoisen vuorovaikutuksen eli yhteistyösuhteiden selkiyttäminen alueen muiden toimijoiden kanssa.</p> <p>Kehittämisehdotuksina esitetään, että toiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi pajat irrottautuisivat omiksi juridisiksi yksiköikseen ja tuotteistaisivat palvelujaan siten, että projektimuotoisen rahoituksen päätyminen ei ajaisi toimintaa kriisiin. Pajojen kannalta irrottautuminen muodostaisi paineen oman toiminnan kehittämiseen ja toimintaan liittyvän liiketoiminnan ylläpitämiseen. Tämä ei tarkoita sitä, että sosiaalisen yhteisön yleistuen tarve välttämättä poistuisi. Tällä tuella kompensoidaan niitä kustannuksia, joita muodostuu pyrittäessä asiakasryhmien elämänhallinnan tukemiseen. Muutos organisaation kehittämiseksi tapahtuisi selkiyttämällä työpajan perustehtävää (miksi ollaan olemassa), ottamalla liiketoiminta-ajattelua sisältötoiminnan rinnalle (elämän tukeminen + taloudelliset realiteetit ja organisaation kehittäminen) ja avointa yhteistyötä sidosryhmien kanssa harjoittamalla (yritysyhteistyö sekä asiakasryhmien kannalta keskeisten toimijoiden yhteiset prosessit).</p>		
Avainsanat Nuorten työpaja, taloudelliset tulokset, työpajan sosiaalinen tuki		
Muut tiedot		
Sarjan nimi ja numero Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2004:23	ISSN 1458-8102	ISBN 952-442-792-3 (pdf)
Kokonaissivumäärä 28	Kieli suomi	Hinta Luottamuksellisuus julkinen
Jakaja	Kustantaja Opetusministeriö	

Presentationsblad

Utgivare

Undervisningsministeriet

Utgivningsdatum

9.7.2004

Författare (uppgifter om organets namn, ordförande, sekreterare)	Typ av publication Undervisningsministeriets arbetsgruppspromemorior och utredningar	
	Uppdragsgivare Undervisningsministeriet	
	Datum för tillsättande av organet	Dnr

Publikation (även den finska titeln) Lönar sig verkstadsverksamheten?
(Kannattaako työpajatoiminta?)

Publikationens delar

Sammandrag

I denna förkortade undersökningsrapport presenteras resultaten av en 2001 utförd undersökning om verkstadsverksamheten för unga i sammandrag. Undersökningen granskade verksamhetens lönsamhet med hjälp av såväl det ekonomiska resultatet som de sociala verkningarna. Samtidigt bedömdes möjligheterna att utveckla verkstäderna.

Verkstäderna ses i undersökningen som sociala organisationer som dels fullgör uppgiften att nå sina innehållsliga mål för att stöda kundgrupperna, dels producerar olika produkter och tjänster för att nå sina företagsekonomiska mål. Granskningen görs via en samhällelig lönsamhetsanalys med vars hjälp det är möjligt att klarlägga organisationens verksamhetsekonomi ur finansiärens synvinkel.

Verkningarna av det sociala stödet, liksom även verksamheten utvärderas utifrån intervjuer och enkäter bland verkstadsungdomarna och -personalen och bland externa intressegrupper. Med socialt stöd avses i undersökningen en medveten och eftersträvd process för att ge de ungdomar som finns i verkstäderna ett heltäckande stöd i livet i fråga om såväl socioemotionell hjälp som stöd med arbete och utbildning.

Det kan utifrån materialet konstateras, att satsningarna på verkstadsverksamheten med tanke på finansiären (samhället) är meningsfulla i relation till de faktiska extra satsningarna på verksamheten (skillnaden mellan faktiska nettokostnader och alternativa nettokostnader) och uppnådda resultat avseende innehållet.

Enligt uppskattning placerar sig cirka hälften av verkstadsungdomarna i s.k. aktiv verksamhet efter verkstadstiden, och cirka en tredjedel återgår till arbetslöshet. Till styrkeområdena i verkstäderna hör en fungerande intern växelverkan, vilket refererar till nära och fungerande handledarerfarenheter och ett lyckat socialt stöd. Ett utvecklingsområde för verkstäderna är den externa växelverkan, dvs. att klarlägga samarbetsrelationerna med andra aktörer inom regionen.

Som ett utvecklingsförslag framförs att verkstäderna för att en fortsatt verksamhet skall tryggas, frigörs till egna juridiska enheter och produktifierar sina tjänster så att den projektinriktade finansieringen när den upphör inte försätter verksamheten i en kris. Med tanke på verkstäderna innebär frigörelsen ett tryck att utveckla den egna verksamheten och att sörja för den affärsverksamhet som hänförs till verksamheten. Detta betyder inte att den sociala organisationens behov av generellt stöd nödvändigtvis försvinner. Med stödet kompenseras de kostnader som uppstår då man försöker stöda kundgruppernas livshandling. Ändringen för att utveckla organisationen kunde ske genom att verkstädernas grundläggande uppgift (varför finns de till) förtydligas, genom att affärstänkandet lyfts upp vid sidan av innehållsverksamheten (levnadsstöd + ekonomiska realiteter och organisationsutveckling) och genom att det bedrivs öppet samarbete med intressegrupperna (företagssamarbete samt gemensamma processer med aktörer som är centrala med tanke på kundgrupperna).

Nyckelord

Ungdomsverkstad, ekonomiska resultat, verkstadens sociala stöd

Övriga uppgifter

Seriens namn och nummer Undervisningsministeriets arbetsgruppspromemorior och utredningar 2004:23	ISSN 1458-8102	ISBN 952-442-792-3 (pdf)	
Sidoantal 28	Språk finska	Pris	Sekretessgrad offentlig
Distribution	Förlag Undervisningsministeriet		

Description

Publisher
Ministry of Education

Date of publication
9.7.2004

<p>Authors</p> <p>Tuomas Leinonen Terho Pekkala</p>	<p>Type of publication Undervisningsministeriets arbetsgruppspromemorior och utredningar</p> <p>Contracted by Ministry of Education</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">Committee appointed on</td> <td style="width: 50%;">Dno</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>	Committee appointed on	Dno										
Committee appointed on	Dno												
<p>Name of publication Are workshops profitable?</p>													
<p>Parts</p>													
<p>Abstract</p> <p>This summary contains in condensed form the results of a study concerning youth workshop activities carried out in 2001. The study assessed the profitability of youth workshops in light of both their economic results and their social effectivity. At the same time, development opportunities for workshops were assessed.</p> <p>The study looks at workshops as social communities which on the one hand carry out their content-related goals to support their customer groups and on the other hand produce goods and services to attain their business goals. The assessment utilises an analytical model for the economic function of a social enterprise or community (SYTA model ®) which allows for evaluating the profitability of the operations of an organisation from a financier's point of view.</p> <p>The effectivity of social support and the operation of workshops are assessed based on interview and survey material collected from the youth participating in workshops, the workshop staff and their external interest groups. In this study, social support is defined as a conscious and intended process to comprehensively support the life of a youth in the workshop pro-gramme, both relating to socio-emotional support and support in work or education.</p> <p>Based on the material, it can be concluded that from the point of view of the financier (the society), input in the workshop activities is meaningful assessed according to the real additional input (difference between realised net costs and alternate net costs) and the content outcomes reached.</p> <p>Approximately one half of the young people participating in workshops are placed in so-called active measures and about one third goes back to unemployment. One of the strengths of workshops is active internal interaction, which refers to close and functional experiences with the instructors and successful social support. One development point for workshops is clarifying external interaction or cooperative relations with other operators in the area.</p> <p>Some of the suggestions for development are that in order to secure continuity, the workshops should divide into separate judicial entities and develop their services in a way that the ending of project-based funding will not lead the operation into a crisis. From the point of view of the workshops, separation would form pressure for developing their own operations and for maintaining business connected to their operation. This does not mean that the need for general support from the social community would necessarily disappear. That support compensates for the costs formed in attempting to assist the life control of their customer groups. The change for developing the organisation would occur by clarifying the basic mission of the workshop (reason for existing), by taking up business thinking in addition to content activity (supporting life + economic realities and developing the organisation) and by participating in open cooperation with the interest groups (cooperation with companies and common processes with operators central to the customer groups).</p>													
<p>Other information</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">Name and number of series Reports of the Ministry of Education, Finland 2004:23</td> <td style="width: 20%;">ISBN</td> <td style="width: 30%;">1458-8102</td> <td style="width: 20%;">952-442-792-3 (PDF)</td> </tr> <tr> <td>Number of pages 28</td> <td>Language Finnish</td> <td>Price</td> <td>Degree of confidentiality public</td> </tr> <tr> <td>Distributed by</td> <td colspan="3">Published by Ministry of Education</td> </tr> </table>		Name and number of series Reports of the Ministry of Education, Finland 2004:23	ISBN	1458-8102	952-442-792-3 (PDF)	Number of pages 28	Language Finnish	Price	Degree of confidentiality public	Distributed by	Published by Ministry of Education		
Name and number of series Reports of the Ministry of Education, Finland 2004:23	ISBN	1458-8102	952-442-792-3 (PDF)										
Number of pages 28	Language Finnish	Price	Degree of confidentiality public										
Distributed by	Published by Ministry of Education												

Sisältö

Esipuhe	7
1 Tutkimuksen toteutus	9
1.1 Aineistot ja tutkimusmenetelmät	10
2 Yhteenveto pajatoiminnan kehittymisestä	12
2.1 Strateginen suunnittelu	12
2.2 Operatiivinen suunnittelu	13
2.3 Taloudelliset tulokset	14
2.4 Arviointi ja kehittämissuosituks	15
2.4.1 Strateginen suunnittelu	15
2.4.2 Operatiivinen suunnittelu	16
2.4.3 Taloudellinen tulos	16
3 Yhteenveto sosiaalisen tuen tarkastelusta	18
3.1 Sisäisen vuorovaikutuksen toiminta	19
3.2 Ulkoisen vuorovaikutuksen toiminta	20
3.3 Pajatoiminnan sosiaalisen tuen vaikuttavuus	20
4 Johtopäätökset ja suositukset	24
4.1 Työpajojen sosiaalinen tuki	24
4.2 Organisaatioiden toiminta	25
4.3 Kehittämissuosituks	28

Esipuhe

Kannattaako työpajatoiminta -tutkimuksen tekemisestä on kulunut nyt kolme vuotta. Paljon on tapahtunut työpajakentässä tämän jälkeen, mutta paljon on vielä tekemätöntä työtä jäljellä. Myös toimintaympäristö on muuttunut - osin positiivisin, osin negatiivisin painotuksin. Opetusministeriö, lääninhallitusten työpajoista vastaavat yksiköt ja Valtakunnallinen työpajayhdistys ry ovat kukin tahollaan, ja myös yhteistyössä, toimineet erittäin aktiivisesti työpajatoiminnan kehittämisen puolesta ja tämän työn vaikutukset on selkeästi nähtävissä kentällä.

Tutkimuksen jälkeen muutosta on tapahtunut seuraavilla työpajojen operatiivisen toiminnan osa-alueilla:

Tuotteistamis-käsitteen hyväksyminen työpajakentässä. On oivallettu, että vaikka tuotteistaminen kuulostaakin tekniseltä termiltä, se kuitenkin itse asiassa helpottaa oman työn näkyväksi tekemistä sekä keskusteluja sidosryhmien kanssa. Samalla se muodostaa pohjan sisältötyön laadun kehittämiseksi.

Tilaaaja-tuottaja mallin yleistyminen on tullut ainakin puheiden tasolla varteen otettavaksi vaihtoehdoksi, kun mietitään tulevaisuuden työpajojen toimintaperiaatteita. Tämä liittyy osana siihen käynnissä olevaan prosessiin missä pajojen toimintaansa koskeva päätöksenteko on siirtymässä itse pajoille. Tämä on näkyvissä myös kuntien hallintoon kuuluvien pajojen kehittämisessä, ei vain itsenäisten juridisten yksiköiden toiminnassa.

Yritysyhteistyötä on helpottanut yleinen sosiaalisia yrityksiä ja -yhteisöjä koskeva laaja keskustelu sekä sosiaalisten yritysten lainsäädäntö. Yritysyhteistyötä vaikeutti vielä tutkimuksen tekohetkellä pajojen rajoitetut mahdollisuudet hankkia merkittävää tulorahoitusta vapailta markkinoilta. Vuoden 2004 alussa sosiaalisten yritysten lain voimaantulon yhteydessä käyty keskustelu - vaikka se ei suoraan koskenutkaan nuorten työpajatoimintaa - on selkeästi parantanut pajojen mahdollisuuksia tehdä yritysten kanssa yhteistyötä.

Sisältötoiminnan kehittäminen ja toimintaedellytysten parantamiseksi tehty laajamittainen työ näkyy myös organisaatioiden toimintakyvyn parantumisena mm. seuraavissa seikoissa:

Työ- ja yksilövalmentajien (entisten työpajaohjaajien ja kuraattorien) työnkuvien täsmentyminen ja määrätietoisuuden erityisosaamiseen johtavan koulutuksen aloittaminen on ollut merkittävä edistysaskel. Tämä kokonaisuus on oleellinen osa pyrittäessä toiminnan laadun kehittämiseen. Työpajaympäristössä valmennustyön laadusta vastaavat työ- ja yksilövalmentajat. Muu toiminta näiden ympärillä on tulkittava välttämättömiksi tukiprosesseiksi, jotka mahdollistavat laadun kehittämisen. On erittäin kannustavaa havaita, että "etulinjassa" olevia, aiemmin tukityöllistettyjä, ollaan vähitellen vakinaistamassa valmentajiksi. Tämä siitäkin huolimatta, että vakinaistamisprosessin kustannukset ensivaiheessa kaatuvat pääosin työpajatoiminnan ylläpitäjän vastuulle.

Asiakasryhmäanalyysin käyttö ja asiakkaiden entistäkin yksilöllisempien valmennuspolkujen tarpeen tunnistaminen on myös edennyt 2000-luvun alkuvuosina. Starttipajojen ja niitä vastaavien yksiköiden lisääntyvä esiinmarssi on hyvä merkki siitä, että pajat löytävät vastauksia omien asiakkaittensa ongelmakenttiin. On havaittu, että jotakin tarvitaan ennen varsinaista pajajaksoa, jotta asiakkaat saisivat itse pajajaksolla tapahtuvasta työstä maksimaalisen hyödyn.

Työpajatoiminnan vakinaistaminen kuuluu pääministeri Vanhasen hallituksen hallitusohjelmaan. Tämä ja sen toteuttamistapa on ehdottoman keskeistä, jotta mahdollistetaan tässäkin mainittujen kehityssuuntien jatkuminen ja vahvistuminen. On kuitenkin tärkeää huomata ero sosiaalisen työllistämisen toiminnan vakinaistumisella ja toiminnaltaan ja palvelulaadultaan kyseenalaisia työllistämispalveluja tuottavien organisaatioiden itseisarvollisen vakinaistamisen välillä.

Sosiaalisen työllistämisen tuloksia ja vaikutuksia mitataan entistä ankarammalla tavalla. Markkinalähtöinen toimintatapa on väistämättä edessä yhteiskunnan ulkoistatessa palveluitaan ja edellyttäessä tuottajilta entistä laatu- ja kustannustehokkaampaa toimintaa. Yhteiskunnan panos toiminnalle on edelleen välttämätöntä, mutta pelkillä yleis- tai kehittämisavustuksilla ei voida tehdä pysyvää ja laadukasta työtä.

Tutkimuksen osallisina on ollut ilo havaita, että johtopäätökset ja kehittämissuosituksot, jotka tehtiin vuonna 2001, ovat edelleen ajankohtaiset ja oikeansuuntaiset suhteessa työpajatoiminnan toimintaympäristöön ja sen haasteisiin. Keskeistä on, että organisaatiot ottavat vastuun oman toimintansa kehittämisestä; sen määrätietoisesta johtamisesta, sisältötoiminnan laadun parantamisesta ja liiketoiminnallisen osaamisen lisäämisestä ja ulkoisten vuorovaikutussuhteiden edistämisestä.

Tässä lyhennelmän 2. uudistetussa painoksessa on tekstiä tarkennettu alkuperäistä sisältöä muuttamatta ja markkamääräiset summat konvertoitu euroiksi.

Toivotamme voimaa ja intoa suorituksiin!

Kajaanissa kesää 2004 odotellen,

Tuomas Leinonen

Terho Pekkala

1 Tutkimuksen toteutus

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa tietoa suomalaisesta työpajatoiminnasta sen kehittämiseksi. Tutkimus kohdentuu työpajojen taloudelliseen ja operatiiviseen toimintaan ja sen vaihtoehtoihin yhteiskunnallisiin kustannuksiin sekä pajojen tarjoamaan sosiaaliseen tukeen. Tutkimustehtävää on toteutettu seuraavien tavoitteiden kautta:

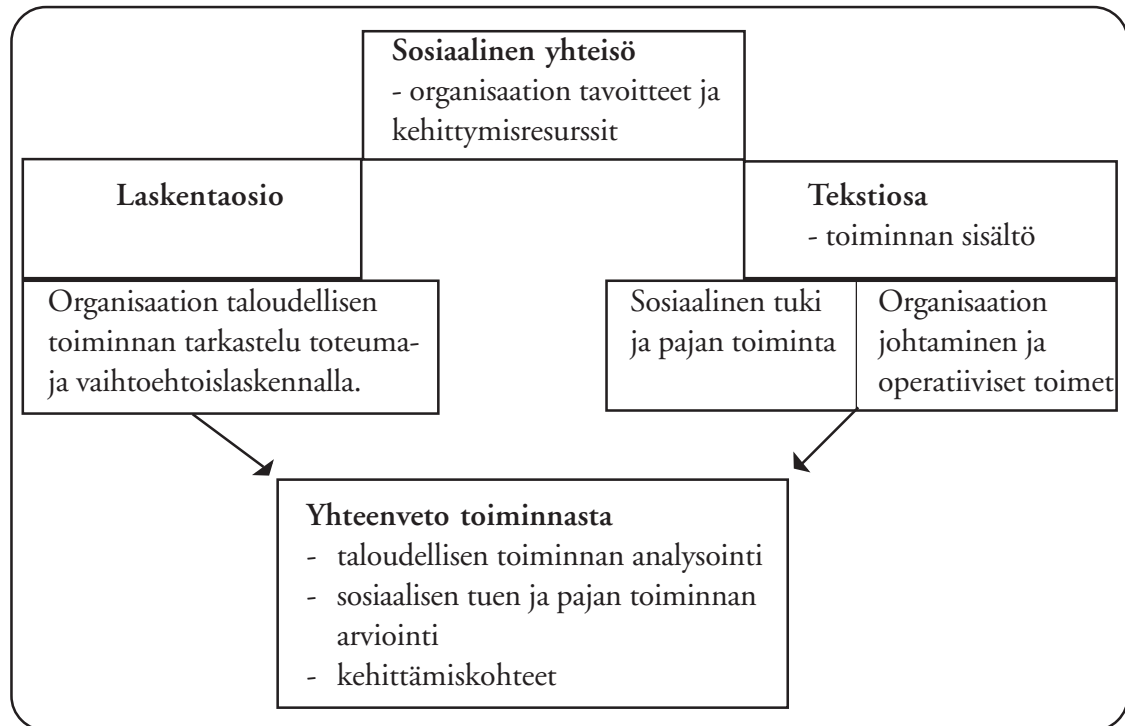
- a) kartoitetaan tarve työpajojen sosiaalisen toiminnan tehostamiselle ja laaditaan aineiston perusteella kehittämissuosituksia
- b) analysoidaan tutkimukseen kuuluvien pajojen operatiivisen toiminnan taso, ja esitetään tulosten perusteella kehittämissuosituksia

Lisäksi tavoitteena on kunkin tutkimukseen osallistuvan työpajan kohdalta käydä läpi aineisto pajan toiminnan kehittämiseksi ja tuotetun tiedon hyödyntämiseksi.

Keskeisinä tutkimuskysymyksinä ovat:

1. Millaisia näkemyksiä ja kokemuksia pajoilla työskentelevillä (työllistetyillä nuorilla sekä työntekijöillä) on sosiaalisen tuen tasosta ja tarpeesta?
2. Miten pajojen toimintaa tulisi kehittää, jotta operatiivinen toiminta tukisi sosiaalisen tuen tavoitteita?
3. Miten pajojen sidosryhmät (oppilaitokset, yritykset ja viranomaiset) kokevat yhteistyön pajojen kanssa, ja miten sitä tulisi kehittää?
4. Onko pajojen toiminta rahoittajan (yhteiskunnan) kannalta taloudellista (vastaavatko tuotokset asetettuja panoksia)?

Kuva 1. Tutkimuksen viitekehys ja SYTA-mallin rakenne



Tutkimuksen keskeiset käsitteet muodostuvat siis sosiaalisen yrityksen toiminnan analysointimallin (SYTA) sisällöstä. Analysointimalli sisältää

- a) kohteen perustiedot eli organisaation ja kohderyhmän kuvauksen, toiminnan suunnittelun, johtamisen ja tavoiteasettelun tilan ja resurssien varaamisen;
- b) laskentaosion, jossa on kaksi osaa. Toteutumalaskenta sisältää organisaation toiminnan rahamääräisen kuvauksen toteutuneen kirjanpitoaineiston perusteella (kassavirta-analyysi). Vaihtoehtolaskennassa muodostetaan ne henkilöstöön kohdistuvat välittömät kustannukset, jotka olisivat toteutuneet, jos organisaation toimintaa ei olisi ollut;
- c) tekstiosion, jossa täsmennetään organisaation tarkastelujaksolla toteuttamia toimintoja (tuotannollinen työtoiminta, koulutus, annettu ohjaus ja tuki, seuranta ja kohderyhmän sijoittuminen jakson jälkeen) sekä arvioidaan näiden onnistumista suhteessa tavoitteisiin, ja
- d) toiminnan yhteenvedon, jossa arvioidaan organisaation kannattavuutta rahoittajan näkökulmasta, toiminnan tuloksellisuutta sekä kehittämiskohteita.

1.1 Aineistot ja tutkimusmenetelmät

Tutkimukseen on valittu kahdeksan suomalaista työpajaa siten, että ne edustavat erilaisia työpajoja eri puolilta Suomea. Näitä pajoja ei kuitenkaan kehittämistyön luonteen vuoksi tuoda julki, vaan ne esitellään tapauksina (pajat 1-8). Kaikki kerätty aineisto kohdentuu työpajojen vuoden 2000 toimintaan.

Tähän tutkimukseen kerätty aineisto muodostuu neljästä osasta:

1. Pajojen taloudellisen ja operatiivisen toiminnan analysointi sosiaalisen yhteisön toiminnan analysointimallilla (SYTA) (N=8).
2. Työpajoille työllistettyjen nuorten haastatteluaineisto (n. 20 - 30 minuutin puhelinhaastattelut strukturoidun lomakkeen avulla). Haastatteluihin valittiin kustakin pajasta kymmenen vuonna 2000 pajalla työskennellyttä nuorta (kokonaisotos 80, josta haastatteluun tavoitettiin 61 henkilöä eli 76%).
3. Osallistuvien työpajojen henkilöstön kyselyaineisto. (N=21).
4. Osallistuvien työpajojen sidosryhmien edustajien kyselyaineisto (pajojen kanssa yhteistyössä olevan organisaatiot). (N=17).

2 Yhteenveto pajatoiminnan kehittymisestä

Nuorten työpajaorganisaatioita (sekä tutkimuksessa mukana olleita että myös muita) ja niiden toimintatapoja analysoitaessa on nähtävissä pajojen kehittymisen eri vaiheet. Pajoja on -alkuperäisen toiminta-ajatuksen mukaisesti - perustettu lievittämään toiminta-alueensa nuorisotyöttömyyttä. Toiminnan kehittyessä ja nuorten ongelmien muuttuessa pelkästä työkokemuksen puutteesta käsittämään myös erilaisia sosiaalisia ongelmia on puhtaasti tuotantotoiminnan rinnalle noussut tarve sisällöllisen toiminnan kehittamisestä. Tämä kehittäminen on tapahtunut alhaalta ylöspäin -periaatetta noudattaen. Kehittämissuunta on ymmärrettävä pajojen rahoituksen kautta. Suurin osa pajoista toimii kuntien jonkin hallinnon alan osana ja toiminta on budjettisidonnaista. Tämä budjettiohjautuvuus "estää" omalta osaltaan pajan pitkäjänteisen toiminnan kehittämisen. Seuraavassa esitetään yleisen liiketoimintasuunnittelun kehyksen avulla yhteenveto tutkimuksen keskeisistä havainnoista ja päätelmistä työpajojen strategisen ja operatiivisen toiminnan tilasta.

2.1 Strateginen suunnittelu ¹

Yleisen liiketalouden mukaan organisaation kehittämistoimintaa voidaan peilata sen kyvyllä reagoida toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Erilaisista toiminnanohjaustavoista nuorten työpajaympäristöön näyttäisi parhaiten soveltuvan pitkän- tai keskipitkätähtäimen suunnittelumetodia noudattava organisaatio. Tämä mahdollistaa toiminnan kehittämisessä (strategisessa suunnittelussa) seuraavien keskeisten kriteerien huomioimisen:

¹ Tässä yhteydessä ei ole puututtu työpajojen tuotantotoiminnan strategioihin, business-alueäärityksiin eikä tuotannon operatiiviseen suunnitteluun ja -toteuttamiseen, vaan käsitellään pelkästään sisältötuotannon (asiakasryhmien sosiaalisia ja ammatillisia valmiuksia parantavaan) strategioihin, suunnitteluun ja toteuttamiseen. Tämän tutkimuksen yhteydessä sanalla "asiakas ja asiakasryhmä" tarkoitetaan pajan sisältötuotannon asiakasta / asiakasryhmää. Eli niitä henkilöitä joita varten pajat ovat alun perin perustettu.

- Toiminta-alueella (kunnassa) odotettavissa olevien, toimintaan vaikuttavien, muutosten huomioiminen tavoitteiden asettamisessa. Tämä tarkoittaa esimerkiksi elinkeinorakenteessa tiedossa olevien tapahtumien muutosten huomioimista tulevien koulutusten suunnittelussa.
- Potentiaalisten asiakasryhmien volyymien ja kunkin ryhmän keskeisten tukitarpeiden kehittymisen ennakointi.
- Kokonaisuuteen liittyvän "kovan" tuotannon (liiketoiminta) suunnittelun ja toteuttamisen siten, että siinä voidaan huomioida edellä mainittujen tekijöiden asettamat rajoitteet ja mahdollisuudet. Tällöin liiketoimintaa kyetään myös parhaiten käyttämään "työkaluna" tavoitteeksi asetettujen sisällöllisten tulosten aikaansaamiseksi.
- Aidon verkostoyhteistyön muodostuminen ns. ulkoisten sidosryhmien kanssa, koska kunkin asiakasryhmän kohdalla taustalla olevan viranomaisen ja pajan työn- ja vastuunjako on helpompi toteuttaa silloin, kun tavoitteista ja keinoista ollaan samaa mieltä.

2.2 Operatiivinen suunnittelu

Tutkimuksessa ei tarkastella tuotantotoiminnan vaatimia tuote-, tuotanto- ja resurssisuunnittelua. Tässä tutkimuksessa operatiivisella suunnittelulla ja toteuttamisella tarkoitetaan toiminnan sisällöllisten aktiviteettien suunnittelua ja toteuttamista.

Operatiivinen suunnittelu voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen:

1. Yleinen toiminnan kehittäminen ja henkilöstösuunnittelu. Tämä osa-alue saa tarvitsemansa tiedot strategiasuunnittelusta. Tällä pyritään siirtämään valitun strategian mukaiset kehittämissuunnat koko organisaatiota koskeviksi operatiivisiksi aktiviteeteiksi. Tässä vaiheessa konkretisoituvat myös strategiassa valituille asiakasryhmille asetettavat yleistavoitteet.
2. Asiakasryhmille kohdistuvien ammatillisten ja sosiaalisten aktiviteettien suunnittelu. Tämä suunnittelun osa-alue saa tarvitsemansa tiedot asiakasryhmien lähtötilanteista, ryhmä- ja henkilökohtaisista tavoitteista ja asiakkailta kerätystä palautteesta. Tätä vaativaa osa-aluetta osataan toteuttaa pajatoiminnassa paremmin kuin edellistä osa-aluetta.

Operatiivinen toteutus

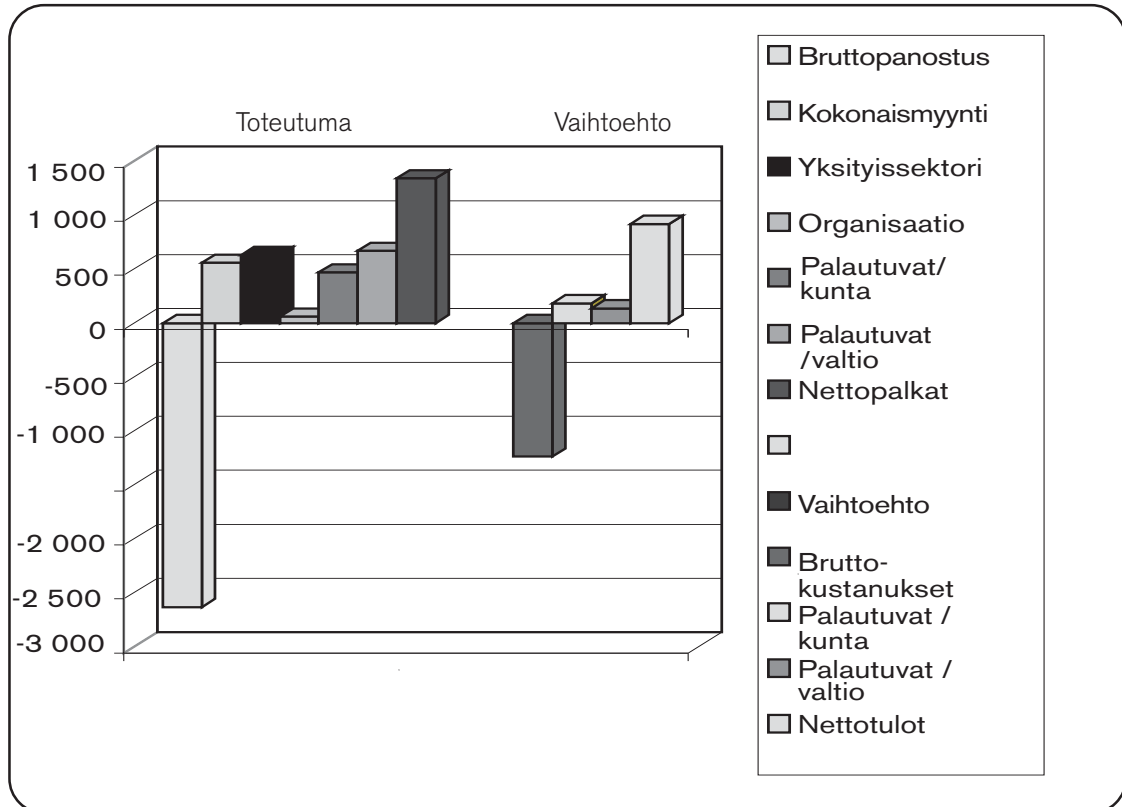
Tässä tutkimuksessa ei tutkittu niitä tapoja ja menetelmiä, joita kullakin pajalla toimivat työnsuunnittelijat päivittäisessä työssään käyttävät toteuttaessaan nuorten ohjausta. Yleisenä työnkuvana työnsuunnittelijan työkentästä voi todeta, että kyseessä on aina "moniottelu". Työnsuunnittelijan on taidettava sekä opastettava ammattiala että henkilöohjauksen menetdit, jotta kukin henkilö saa tarvitsemansa ammatillisen- ja sosiaalisen ohjauksen. Näiden taitojen lisäksi työnsuunnittelijat toimivat kontaktipintana pajoilla töitä teettävien asiakkaiden kanssa, joten heidän on hallittava myös työn hinnoittelu, neuvottelu ja myyntitaidot. Kuntien omistamissa pajoissa työnsuunnittelijat ovat tukityöllistettyjä, jolloin maksimi työjakson pituus on n. kaksi vuotta. Tänä aikana teknisen ammattitaidon omaavalle henkilölle opetetaan pajaympäristön asiakkaiden vaatimat erityistaidot, jonka jälkeen työskentely vasta on täysipainoista. Juridisissa yksiköissä työnsuunnittelijat ovat toimineet pääsääntöisesti tätä pitempään. Koska ohjaukselliset erot muodostuvat kertyneen kokemuksen tai persoonaerojen myötä, voidaan perustellusti asettaa kyseenalaiseksi tämän "maksimimäärä-aikaisuuden" järkevyys.

Organisaation "etulinjassa" olevan osan henkilöstövaihtuvuus on "pakko-ohjattua" eikä perustu pajan tai henkilön omiin kehittämissuunnitelmiin.

2.3 Taloudelliset tulokset

Seuraavassa esitetään yhteenveto mukana olleiden kahdeksan nuorten työpajan taloudellisesta tuloksesta ja taloudellisista vaikutuksista.

Laskelma 1. Kahdeksan suomalaisen työpajan yhteenlaskettu toteuma- ja vaihtoehtolaskenta



Toteutuma	* 1 000 €	Vaihtoehto	* 1 000 €
Bruttopanos	2 633	Bruttokustannus	1 238
Myynti	559		
Yksityissektori	629		
Organisaatio	60		
Palautuva / kunta	469	Palautuva / kunta	183
Palautuva / valtio	669	Palautuva / valtio	137
Nettopalkat	1 341	Nettotulot	920

Mittarit

Volyymit		
Kokonaishenkilömäärä tutkitulla ajanjaksolla	379 hlöä	
Toiminnan kautta ohjautunut bruttorahamäärä	n. 3 192 000 €	
Nettokustannukset ja lisäpanos	* 1 000 €	
Toiminnasta aiheutunut nettokustannus	1 495	
Vaihtoehtoinen nettokustannus	918	
Toiminnan aiheuttama lisäpanos	577	
Taloudelliset tulokset	* 1 000 €	
Nettopalkkojen lisäys	421	
Ostot yksityissektorilta	629	
Organisaation oma käyttö	60	
Kannattavuus	* 1 000 €	%
Myynti M0 (toteutunut)	559	18
Myynti M1 (nettopalkat huomioiden lisäpanos 0)	680	21
Myynti M2 (Yhteiskunnan lisäpanos 0)	1 009	32

2.4 Arviointi ja kehittämissuositukset

2.4.1 Strateginen suunnittelu

Käytettävissä olevan aineiston perusteella on selkeästi nähtävissä voimakkaan kehittymisen vaihe kuntaorganisaatioiden sisällä toimivien työpajojen siirtyessä yhdistysten ja säätiöiden omistamiksi yksiköiksi. Toiminnan suunnittelussa on tapahtunut "evoluutiohyppäys" taaksepäin katsomisesta (budjettiohjaus) tulevaisuuden suunnitteluun (pts - lts). Näiden organisaatioiden kohdalla se ei ole tarkoittanut vain pajatoiminnan taloudellisuuden korostumista, vaan selkeästi panostamista myös sisältötoiminnan tavoitteellisuuden ja laadun kehittämiseen. Näiden organisaatioiden osalla on nähtävissä selkeä pyrkimys oman mission ja sisällöllisen toiminta-ajatuksen määrittelyyn sekä toiminnan konkreettiseen asemointiin omalla maantieteellisellä alueella. Näidenkin pajojen osalla tämä työ on kehittymisvaiheessa. Sekä työn (strateginen suunnittelu) systematiikka että suunnittelun tulosten siirtäminen operatiivisen suunnittelun kautta käytännön työksi vaatii vielä ponnisteluja.

Kysymys siitä miksi kunta- (kaupunki-) vetoisissa pajoissa ei ole tapahtunut samaa kehittymisvaihetta on mielenkiintoinen. Selittäväksi tekijäksi näyttää nousevan hallituksen ja hallitustyöskentelyn puute. Kun organisaatiolta puuttuu toiminnan kehittämiseen ja pts-suunnitteluun sitoutunut toimielin, jolla on lisäksi tarvittava taloudellinen päätöksentekovoima, estää se käytännössä strategisen suunnittelun toteuttamisen. Kuitenkin pajojen käytännön toiminta on lähempänä yritys- kuin kunnan hallinnollista toimintaa, joten olisiko pajat erotettava kunnan hallinnon alta omiksi liiketoimintayksiköikseen tai kokonaan omiksi juridisiksi yksiköikseen? Käytettävissä olevan aineiston perusteella tie toiminnan kehittämiseen näyttää kulkevan tähän suuntaan.

2.4.2 Operatiivinen suunnittelu

Yleisen toiminnan kehittämisen ja henkilöstösuunnittelun osa-alueella yhdistysten ja säätiöiden omistamat pajat ovat aloittaneet toiminta- ja henkilöstösuunnitelmien tekemisen vuosittain. Kuntaorganisaatioiden kohdalla tätä toimintaa ei ole systematisoitu, mikä on luonnollista, koska yleensä puuttuu pitkántähtäimen toimintasuunnitelma, johon pajan operatiivinen kehittäminen voitaisiin sitoa. Tarvetta pitkäaikaiseen suunnitteluun on, mikä tulee esille etenkin henkilöstösuunnittelun osalta. On vaikeaa suunnitelmallisesti kerryttää henkilöstön osaamis-pääomaa tilanteessa, jossa tiedetään että henkilöstö vaihtuu tukityöjaksojen (max. 2 v) päättyessä. Samoin tarve toiminnan yleiseen asemointiin sosiaalisen työllistämisen kentässä ei onnistu organisaatiolta yksin, vaan sen on saatava tarvittava taustatuki päättäjiltä.

Asiakasryhmiin kohdistuvien aktiviteettien suunnittelussa ja toteuttamisessa erot ovat eri toimijoiden välillä pienempiä. Kuntien hallitsemien pajojen kohdalla suunnitteluun tarvittavaa lisäresurssia on haettu erilaisten kehittämisprojektien avulla. Nämä erilliset kehittämisprojektit ovat tuottaneet hyvää, jopa erittäin hyvää tulosta. Varsinkin pienten pajojen yhteistyö muiden kanssa on mahdollistanut oleellisesti laadukkaampaa pajatoimintaa kuin mitä kukin yksin olisi pystynyt olemassa olevilla resursseilla tuottamaan.

Suurin ero yhdistysten (tai säätiöiden) ja kuntien omistamien pajojen välillä on näiden valmennusaktiviteettien tuotteistamisessa. Yhdistyksillä ja säätiöillä on selkeä tarve tuotteistaa tarjoamansa palvelut. Tuotteistaminen luo luonnollisen ympäristön sisältötoiminnan laadun kehittämiseksi. Se tosin ei ole laadullisen kehittämisen tae, yhtä laadukasta sisältötoimintaa voidaan suunnitella ja toteuttaa myös ilman tuotteistusta. Tuotteistus kuitenkin auttaa ostavaa asiakasta (= kunta, kaupunki, valtion viranomainen) näkemään "mitä rahalla saa" ja vertaamaan eri vaihtoehtoja keskenään.

2.4.3 Taloudellinen tulos

Tutkimuksessa mukana olleiden pajojen yhteensä aiheuttama lisäpanos yhteiskunnalle on tutkitulla ajanjaksolla ollut n. 577 000 €. Tällä lisäpanoksella on saatu aikaan seuraavat tulokset: Nettopalkkojen lisäys n. 421000 €, ostot yksityissektorilta n. 629 000 € ja organisaatioiden kehittämiseen on käytetty 60 000 €.

Kun tämän kaltaisen "konsernin" tulosta ja etenkin sen muodostumistapaa arvioidaan, on oltava hyvin varovainen. Yksiköt toimivat toisistaan poikkeavissa olosuhteissa ja mahdollisuudet taloudellisen tuloksen tekemiseen eroavat toisistaan huomattavasti. Lisäksi kuntaorganisaatioiden hallinnoimien pajojen sisäinen myynti (tai myynnin alihinnoittelu) vääristää myynti/yhteiskunnan panos -suhdetta jonkin verran. Yhteenlaskettujen tulosten mielenkiintoisin mittaritieto on ehkä M2. Eli mikäli tutkittujen pajojen yhteenlaskettu myynti olisi ollut n. 1009 M€ muiden kulujen pysyessä ennallaan, olisi yhteiskunnan lisäpanos toimintaan ollut 0 €. Vaikka tämä tarkoittaa euroina mitaten myynnin kaksinkertaistamista, on se kuitenkin vain n. 32 % toiminnan ylläpitoon tarvittavasta bruttosummasta.

Mikäli pajat voisivat tehdä nykyistä kiinteämpää yhteistyötä yritysten kanssa, olisi tämän myynnin taso monella pajalla kohtuullisen helposti saavutettavissa. Tämä ei tarkoita vielä sitä, että pajojen tarvitsisi tinkiä sisältötuotannon tavoitteista ja laadusta. Päinvastoin, kun yhteistyö yritysten kanssa olisi nykyistä kiinteämpää, seuraisi siitä useita etuja:

- Pajojen ei tarvitsisi panostaa lopputuotteiden markkinointiin, koska tuotanto ohjautuu toimivien yritysten ja niiden markkinointikanavien kautta.

- Pajat voisivat käyttää myynnistä ja markkinoinnista vapautuvan resurssin varsinaisen ohjauksen tarpeisiin.
- Yhteistyö yritysten kanssa muodostaisi luonnollisia työllistymispolkuja pajalaisille.
- Tehtävät työt olisivat "oikeita töitä" ja siten antavat nuorille hyvän kuva työelämässä tarvittavasta työrytmistä ja työn laadusta.

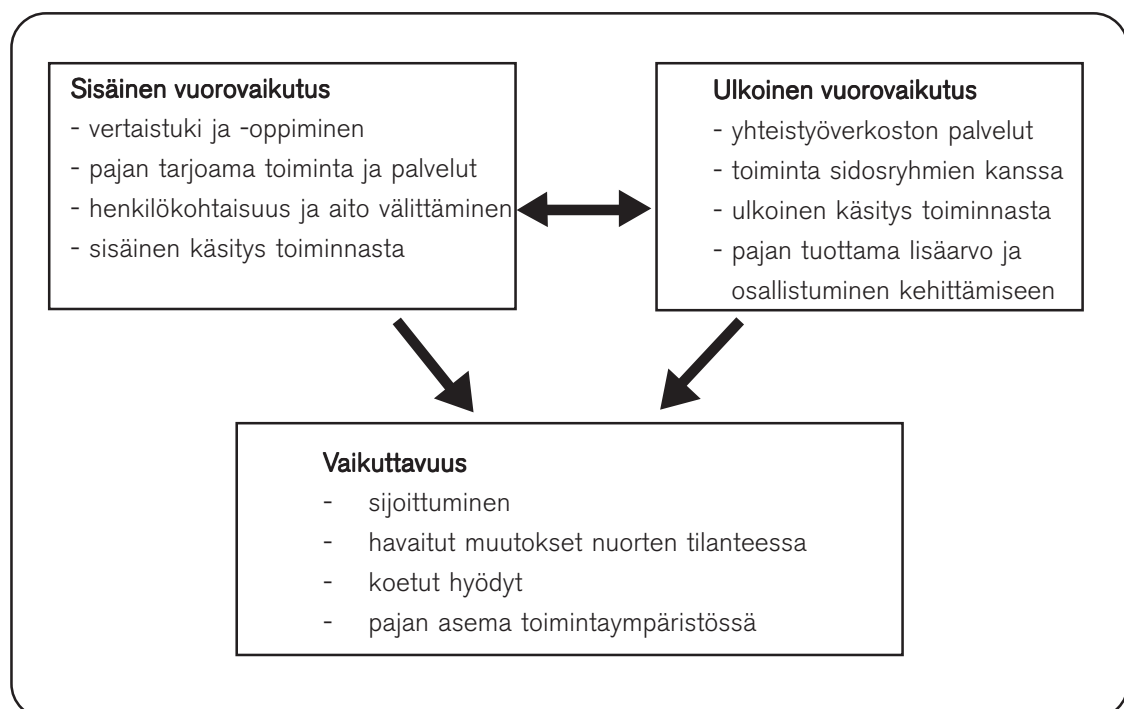
Lisäksi mikäli pajoilla tehtävät yhteistyötuotteet ovat asiakasyritysten ydinbusinekseen kuulumattomia töitä, (ns. B- ja C-tuotteet ja -komponentit sekä lisäarvotuotteet) joiden vaihtoehtoisena hankintakanavana usein on tuonti, ei tällainen yhteistyö vääristä vapailla markkinoilla toimivien yritysten kilpailuasemaa. Tämä edellyttää vain avointa yhteistyötä ja sitä, että yhteistyökumppaneita on aina enemmän kuin yksi. Näin sekä kapasiteetin heilahtelujen että pajajakson aikana monipuolisemman työnkuvan saamisen mahdollistumisen vuoksi.

3 Yhteenveto sosiaalisen tuen tarkastelusta

Tässä kappaleessa esitetään tutkimuksen sosiaalisen tuen tarkastelun keskeiset havainnot työpajojen sisäisen ja ulkoisen vuorovaikutuksen käsitteillä. Lopuksi tiivistetään päätelmät sosiaalisen tuen vaikuttavuuden arvioinnista.

Sisäisen ja ulkoisen vuorovaikutuksen dikotomia on pajan toiminnan mekanismeja kuvaava jaottelu. Näiden yhteistoiminnan vaikutuksena paja pyrkii saavuttamaan tavoitteensa nuorten elämäntilanteen tukemiseksi ja tätä kautta oman toimintansa vakiinnuttamiseksi alan toimijakentällä.

Kuva 2. Työpajojen sosiaalisen tuen tarkastelun sisältö



3.1 Sisäisen vuorovaikutuksen toiminta

Pajan henkilöstön ja nuorten välinen dynamiikka

Ohjaajan rooli on merkittävä osa pajatoiminnan sisältöä, se sävyttää vahvasti koko sisäistä vuorovaikutusta ja pajan ilmapiiriä. Ohjaajien rooli koetaan läheisenä ja tasaveroisen suhteen kautta hahmottuvana. Ohjaajat ovat luonnollisesti tärkein lähde myös muissa kuin työasioissa tukemisessa. Pajalla nuoret kohdataan tasaveroisesti yksilöinä sekä heistä välitetään aidosti.

On myös mahdollista, että pajajakso koetaan merkitykselliseksi ilman myönteistä ohjaajakokemusta. Tämä tukee päätelmää työllistymisen tukemisen yleisestä myönteisestä vaikutuksesta. Pajan ilmapiiri ei ehkä tällöin ole paras mahdollinen, mutta nuorten vertaistuki korvaa ohjaajan panosta ja toisista nuorista tulee tällöin sosiaalisesti merkityksellisempiä.

Vertaisuuden kokemukset

Vertaistuki toimii sekä työhön liittyvissä tapahtumissa että sosio-emotionaalisen tuen muodossa. Vertaisuus on peili oman osaamisen ja pärjäämisen hahmottamiselle sekä väline jakamiselle ja jakamiselle.

Henkilökohtaisuus

70 % pajanuorista kokee, että pajalla on olemassa ihmisiä juuri heitä varten ja yli 80 % kokee, että heidät on kohdattu yksilönä eikä massan osana

Pajan toiminnan kokeminen

Nuoret kokevat pajan toiminnan tasaisesti elämänhallintaan (33%), työllistymiseen (35%) ja molempiin yhtä vahvasti (32%) painottuvaksi. Pajavetäjien mukaan toiminta on hieman enemmän elämänhallintaa painottavaa, ja sidosryhmät näkevät toiminnan tasavahvana kummaltakin puolelta.

Nuoret kokevat saaneensa pajalta ylivoimaisesti eniten työkokemusta sekä mahdollisuuden kokeilla työn tekemistä, lisäksi pajan ammatillisen ohjauksen funktiota pidettiin tärkeänä. Toiseksi eniten nuoret viittasivat vastauksissaan pajan kokonaisvaltaiseen sosiaaliseen tukeen.

Koetun tuen saamisen muodot noudattelevat edellisten avovastausten linjaa. Erityispalveluiden osuus vaikuttaa kohtuullisen vähäiseltä, mutta ne jotka ovat tukea saaneet, ovat kokeneet sen ilmeisen tehokkaana.

Pajan ohjaajien ammattitaito nähdään varsin hyvänä, kehittämisaikaa on selvästi nuorten elämän tukemisessa (samoin pajahenkilöstön ja sidosryhmien mielestä). Vaikka nuoret suhtautuvat kohtuullisen myönteisesti viranomaisiin, niin työpajan toiminta koetaan viranomaisten työtä huomattavasti joustavampana, kiirettömämpänä, inhimillisempänä ja välittävämpänä, tehokkaampana ja henkilökohtaisempänä. Ammattitaitoa nähdään sekä pajoilla että viranomaistoimijoilla olevan tasavahvasti. Tätä mieltä ovat sekä sidosryhmät että pajavetäjät.

Paja toimii linkkinä viranomaisten ja nuorten välillä myös sellaisissa tapauksissa, joissa yhteydet jäisivät muuten syntymättä.

Työ

Pajan tarjoaman työkokemuksen kokee tärkeäksi tai erittäin tärkeäksi 78% pajanuorista, ja pajaa pidetään työpaikkana, jossa voi kuitenkin harjoitella työssä vaadittavia taitoja. Työkokemus, työn harjoittelu ja pajan ammatillisten valintojen tuki on nuorten mielestä pajan tärkeintä antia. Pajanuorista 69% on kokenut myönteistä muutosta työllistymis- tai koulutusmahdollisuuksissaan pajajakson aikana. Pajan tarjoama kehittyminen työllistymisessä on mahdollista myös ilman tunnetta elämän kokonaisuuden muutoksissa, mutta elämännhallinnassa tapahtuneet muutokset esiintyvät yleensä vain yhdessä työllistymisenmuutoksen kanssa. Näin mielekkään työn tekeminen ja työllistymispotentiaalin tukeminen korostuvat pajatoiminnan oleellisena välineenä. Eli tämän aineiston mukaan ilman työllistymisen tukemista ei edistytäkään kokonaisuuden tukemisessa.

3.2 Ulkoisen vuorovaikutuksen toiminta

Vaikka käytännön yhteistyökumppaneina jokaisessa pajassa ovat erilaiset viranomaistahot (lähinnä työvoimahallinto ja kunnan sosiaalitoimi) ei pajan henkilöstön käsitykset heidän toiminnastaan ole kovin korkealla. Suhteet ovat toiminnallisesti kunnossa, mutta pajojen epäilevän negatiiviset käsitykset eivät voi olla vaikuttamatta vuorovaikutuksen laatuun.

Ulkoinen käsitys pajojen toiminnasta jakautuu tasaisesti siten, että kolmella paikkakunnalla haastateltavat katsoivat elämännhallinnan tukemisen painottuvan pajatyössä enemmän ja työllistymisen tukemista painottavia oli samoin kolmen paikkakunnan enemmistössä. Kahden paikkakunnan kohdalla käsitykset pajatoiminnasta jakautuivat.

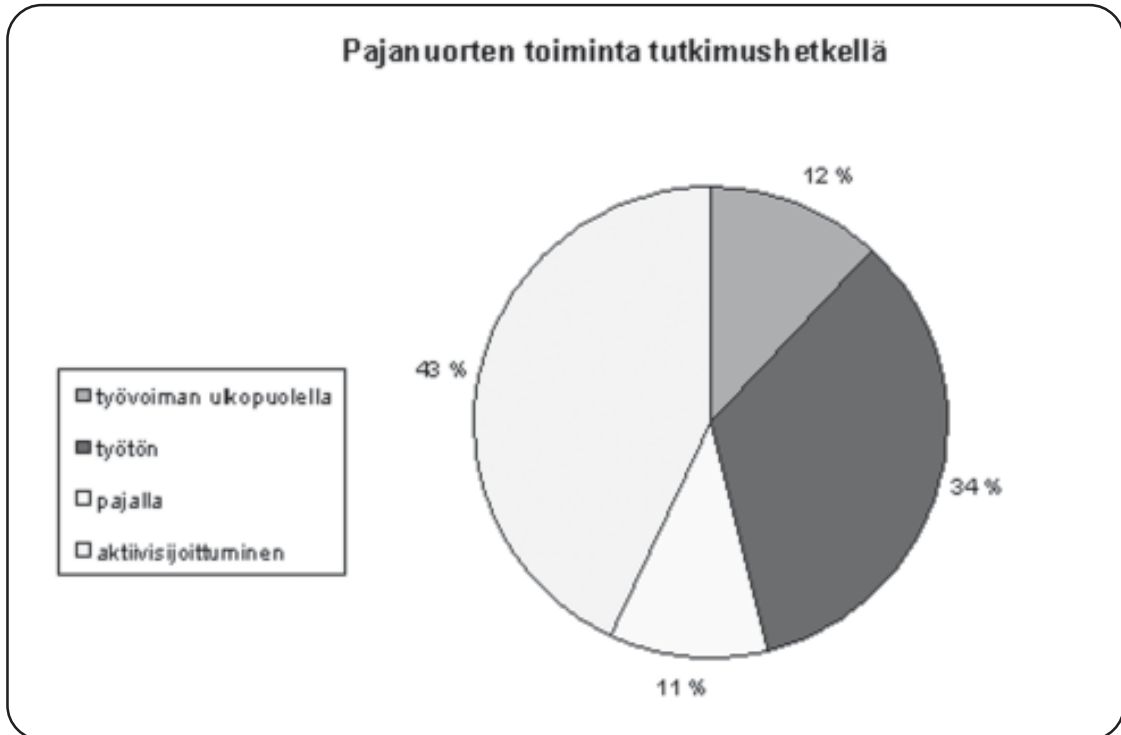
Sidosryhmät pitävät pajoja kaikilla paikkakunnilla merkittävinä toimijoina. Pajojen lisäarvo muille toimijoille on sellaisten palveluiden tuottaminen, johon nämä eivät itse pysty. Pajoja voidaan kuvata myös turvallisena yhteisönä, jossa nuorten on hyvä olla.

Pajat koetaan sekä pajojen henkilöstön että sidosryhmien osalta linkkeinä nuorten ja julkisen sektorin palveluiden välillä. Samoin yhtä mieltä pajat ja sidosryhmät ovat siitä, että pajan palvelut ovat nuorten osalta huomattavasti joustavampia, kiireettömämpiä, inhimillisempiä ja välittävämpiä, tehokkaampia ja henkilökohtaisempia kuin viranomaisten toiminta.

3.3 Pajatoiminnan sosiaalisen tuen vaikuttavuus

Haastatelluista pajanuorista pajajakson jälkeen 34% oli palannut työttömyyteen, 12% oli työvoiman ulkopuolella, 11% vielä pajalla ja 43% oli työssä tai koulutuksessa. Ikävä kyllä otokseen osui yrityksestä huolimatta nuoria, jotka eivät olleet vielä päättäneet pajajaksoaan, joten sijoittumistarkastelu ei aivan selkeästi kerro tilannetta. Voidaan olettaa, että niistä seitsemästä nuoresta, jotka vielä olivat pajalla, osa kuuluisi aktiivisijoittuneisiin, ja näin ollen yleinen 50% sijoittumistavoite täyttyisi. Sijoittumisen nettovaikutukseksi arvioidaan väliin tulevien muuttujien (n. 15 - 20%) poistamisen jälkeen 30- 45% (vrt. Kuoppala ja Virtanen 2000).

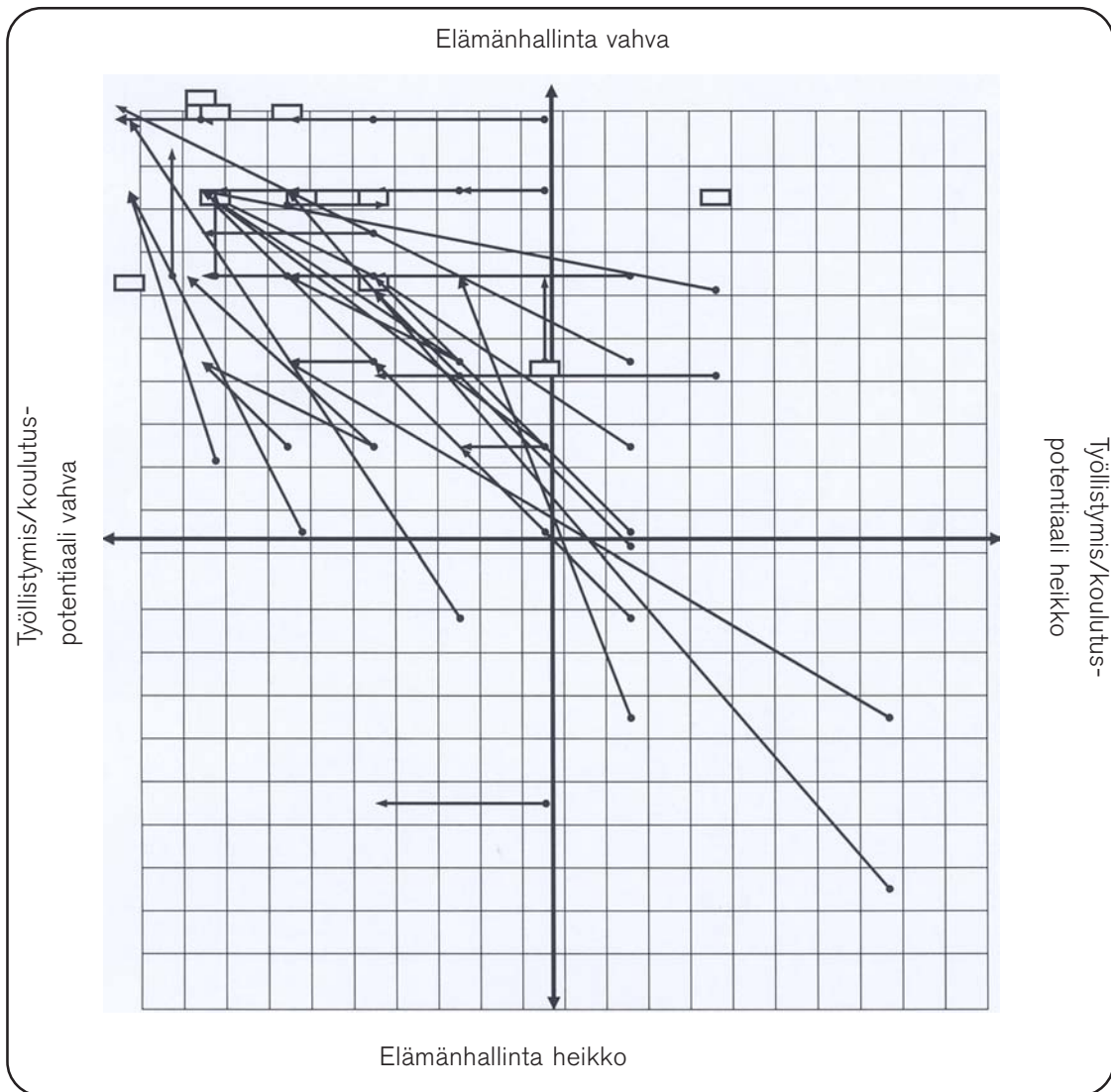
Kuva 3. Pajanuorten työmarkkina-asema kyselyhetkellä, % (N=61)



Kun yhdistetään kaikkien pajojen nuorten vastaukset (kuva 4) elämäntilanteen arvioinnista ennen ja jälkeen pajajakson (ex post -arviointi), havaitaan selvä suuntaus kohti vahvempaa itsenäisen elämän hallintaa sekä myönteisempää työmarkkina-asemaa (työ- tai koulutusmahdollisuudet). Tässäkin huomataan, että nuorten omat arviot elämäntilanteestaan eivät aina ole niin synkät kuin ulkopuoliset arvioivat.

Nuorten vastausten mukaan 72% oli kokenut pajajakson aikana myönteistä muutosta joko työllistymisen ja koulutusmahdollisuuksien tai elämäntilanteen osalla. Tästä 38% oli muutosta molemmissa ulottuvuuksissa, pelkästään työllistymis- tai koulutuspotentiaalissa 31% ja pelkästään elämäntilanteessä vain 3%. Tulosta voidaan tulkita siten, että elämäntilanteen muutokseen tarvitaan myös myönteistä kehitystä ulkoisen elämäntilanteen osalta. Tämän mukaan pelkkä elämäntilanteen tukeminen ei riitä pajatoiminnan perusteiksi, vaan on oltava myös mielekästä työtä sekä tukea ammatillisiin valintoihin.

Kuva 4. Haastateltujen nuorten työllistymispotentiaalin ja elämänhallinnan tilan muutos ennen ja jälkeen työpajajakson ex post -itsearviointina, (N=61)



Tulokset ovat samansuuntaisia kuin tavoite 3-ohjelman työpajaevaaluattoreiden päätelmät iän vaikutuksesta merkityskokemuksiin (Kuoppala ja Virtanen 2000, 33). Kun bruttomääräiset muutokset (nuorten itse ilmoittamat kokemukset muutoksista ilman välintulevia muuttujia) ovat jopa 72%, voidaan edellä mainittuun evaluaatiotutkimukseen viitaten arvioida työpajatoiminnan nettovaikutukseksi noin 50% (väliin tulevat muuttujat arviolta n. 15 - 20%, ks. Kuoppala ja Virtanen 2000a, 39).

Organisaatiomuodon ja toiminnan yhteydet

Kun tarkastellaan tutkimukseen osallistuneiden pajojen toimintaa organisaatiomuodon kautta (oma juridinen yksikkö vs. kunnan hallinnossa oleva), havaitaan mielenkiintoinen tulos nuorten kokemien elämänmuutosten suhteen. Koetun työllistymis- tai koulutustilanteen kohentuminen on tilastollisesti merkitsevästi suurempaa juridisina yksikköinä toimivien pajojen osalla. Asteikolla 0-10 määritellyn muutoksen keskiarvot ovat ei-juridisissa yksiköissä olleiden nuorten (n=45) osalta 1.40 (s=1,42) ja juridisissa yksiköissä olleiden nuorten (n=16) osalta 2.94 (s=2,49), joiden keskiarvojen erojen (-1.54) välinen merkitsevyystaso on t-testin mukaan .004.

Elämänhallinnan muutos ei ole merkitsevä, vaikkakin samansuuntainen. Tässä ei-juridisilla yksiköillä muutoksen keskiarvot ovat .98 ja juridisilla 1.50 (ero -.52 ei ole t-testin mukaan merkitsevä $p=.304$).

Aineiston mukaan siis juridisissa yksiköissä olleet nuoret ovat kokeneet enemmän myönteistä muutosta elämäntilanteessaan pajajakson aikana. Täytyy kuitenkin muistaa, että aineisto on pieni, ja siihen voivat vaikuttaa satunnaistekijät, mutta suunta tukee oletusta siitä, että kun organisaatio joutuu suunnittelemaan ja vastaamaan resursseistaan oman yksikkönään, se tehostaa toimintaa paitsi taloudellisesti myös sisällöllisesti.

4 Johtopäätökset ja suositukset

4.1 Työpajojen sosiaalinen tuki

Tässä tutkimuksessa on selvitetty työpajojen sosiaalisen tuen toimintaa ja vaikuttavuutta sekä organisaatioiden taloudellista toimintaa. Työpajojen asiakkaiden mukaan tärkeimmäksi hyödyksi koetaan työn harjoitteluun ja ammatillisiin valintoihin kohdistuva tuki. Toisena merkittävänä tekijänä nähdään pajajakson sosio-emotionaaliset ulottuvuudet vertaiskokemuksiin ja elämänhallintaan liittyvine kokemuksineen. Taloudelliset vaikutukset sosiaalisen työllistämisen osalta ovat yhteiskunnan kannalta kannustavia.

Pajatoiminnan sosiaalisen tuen vaikuttavuus kohdentuu sekä työllistymisen että sisäisen elämänhallinnan ulottuvuuksiin siten, että koetut myönteiset kehittymiset itsenäisessä elämänhallinnassa pajajakson aikana liittyvät kiinteästi yhteen koettujen myönteisten työllistymiseen tai kouluttautumiseen liittyvien muutosten kanssa. Näitä muutoksia on koettu riippumatta pajan toimintamallista, organisaatiomuodosta, tavoiteasetannasta tai kehitymisasteesta. Kuitenkin aineisto viittaa siihen, että pitkälle tuotteistetut ja kohdennetut palveluprosessit tuottavat hieman enemmän koettua muutosta edellä mainituilla ulottuvuuksilla.

Tutkimuksen mukaan työpajojen vahvimpia osaamisalueita on yhtäältä sisäisen vuorovaikutuksen toiminta ja toisaalta työn kautta syntyvien positiivisten merkitysten tuottaminen. Jos näitä vahvuustekijöitä lähdetään kehittämään, täytyy ensin kehittää niiden toiminnan edellytykset vahvoiksi, ja tämä tapahtuu juuri kehittämällä organisaatiota sellaiseksi toimijaksi, joka pystyy päättämään resursseistaan itsenäisesti. Tutkimukseen osallistuvista pajoista juridisina yksikköinä toimivat organisaatiot ovat pystyneet tuotteistamaan toimintaprosessinsa siten, että toiminta on sekä sisällöllisesti että taloudellisesti mielekästä. Emme väitä, että ilman organisaation muutoksia työpajatoiminta on huonoa tai tuloksetonta - päinvastoin - mutta on vahvat syyt olettaa, että toiminnan kehittyminen on määrätietoisempaa mikäli organisaation toiminta turvataan omana yksikkönään.

Kehittymistarpeena tutkimuksessa nousi selkeästi esiin pajojen ulkoinen vuorovaikutus. Vaikka yhdelläkään tutkimuspaikkakunnalla ei ollut kyse akuutisti tulehtuneista suhteista eri toimijoiden välillä, selvää jännitettä kuitenkin oli havaittavissa viranomais- ja pajatoimijoiden välillä. Asioita ei tuotu kovin eksplisiittisesti ilmi, mutta epäilevät asenteet eivät ole hedelmällinen lähtökohta yhteistyölle. Avoimella yhteistyöllä, yhteisillä tavoitteilla ja asiakasryhmäanalyysin osoittamalla työnjaolla voidaan selkeyttää paikkakuntien tilannetta. Haluamme uskoa, että eri toimijoilla työllisyys- ja sosiaalisektorilla kuitenkin on vilpittömän tavoite toimia samo-

jen tavoitteiden täyttämiseksi.

Työpajojen sosiaalinen tuki on sekä työn valmiuksien että elämän kokonaisuuden tukemista eli varsin laaja-alaista. Aineiston perusteella on syytä todeta, että pajoilla tehdään arvokasta työtä niiden nuorten parissa, jotka syystä tai toisesta tarvitsevat tukea. Osallistujat ovat kokeneet jakson aikana saaneensa tukea elämäntilanteeseensa ja päässeet eteenpäin työllistymisen tai koulutuksen tavoitteissa. Aineisto tukee vahvasti päätelmää pajojen sisäisen vuorovaikutuksen onnistuneesta toiminnasta nuorten ja pajahenkilöstön välillä. Ei ole syytä väheksyä pajojen henkilöstön työtä, jota joudutaan tekemään usein varsin vaatimattomissa olosuhteissa ja vaatimattomin resurssein. Monet pajaohjaajat tulevat työhön "maallikkoina", ja joutuvat oppimaan ohjaustyöskentelyn ja nuorten kohtaamisen käytännössä todetakseen olevansa määräaikaissä (tuki)työsuhteessa. Tämän asian ei tarvitsisi olla näin, vaan sitoutunutta, ammattitaitoista ja soveltuva henkilöunta tulisi kiinnittää työpajoille vakituisiin työsuhteisiin, jotta kokonaisprosessien kehittäminen olisi mahdollista.

4.2 Organisaatioiden toiminta

Työpajatoiminnan ansiot nuorten tukemisessa ovat vahvat useiden aiempienkin tutkimusten mukaan (Paakkunainen 1995, Virtanen 1998; Karjalainen 1998; Virtanen ja Kuoppala 2000a ja -b; Laakso 1997; Nyyssölä 1999), joten aika lienee kypsä tehdä näistä yksiköistä pysyviä toimijoita, jotka pystyvät reagoimaan asiakasryhmien muuttuviin tarpeisiin. Väliaikaisuuden ja hätäaputyön leima on vanhentunut ja tilalle on astumassa ammatillisuus ja sosiaalisen yhteisön periaatteilla toimiva kehittyvä ja oppiva työpajojen laatuorganisaatio. Organisaatioiden kehittymiskatto on tullut vastaan useiden kuntaorganisaatioiden alaisuudessa; toimintaa ei pystytä muuttamaan tarpeiden mukaisiksi, eikä asetetuilla panoksilla saavuteta maksimaalista tehoa.

Tutkitut pajat ovat erilaisista tilanteistaan huolimatta samantyyppisten haasteiden edessä; on pystyttävä vastaamaan kysymyksiin toiminnan tarpeesta, tasosta ja tuloksellisuudesta. Aineisto osoittaa, että kehittymisvaiheessa olevat yksiköt eivät harjoita riittävän järjestelmällistä toiminnan suunnittelua ja ohjausta. Vaikka käytännön (operatiivisella) tasolla tätä työtä toki tehdään, se ei ole tarpeeksi tehokasta pystyäkseen muuttamaan toimintaa haluttuun suuntaan. Ongelmana on, että suunnittelua ja hallinnointia ei suoriteta yhdessä, ja hallinnolliset päätökset voivat vesittää organisaation kehittämissuunnitelmat. Tämä budjettiohjautuvuus estää toiminnan pitkäjänteisen kehittämisen strategisen johtamisen suuntaan. Mikäli organisaatiot pystyvät resurssiohjaukseen omina juridisinä yksikköinä, ei tällä kehityksellä ole ainakaan muodollisia esteitä. Taloudellisen vastuun ottaminen pakottaa organisaatiot laadun kehittämiseen, tuotteistamiseen ja siten vaikuttavuuden lisäämiseen. Suunnitelmallisuuden ja ohjauksen parantuessa organisaatioiden tehtävä selkiytyy, asiakasryhmät tarkentuvat ja sisältötoiminta muotoutuu tarpeisiin vastaavaksi.

Itse asiassa työpaja muistuttaa enemmän yritystä kuin hallintoyksikköä. Pajojen muuttuessa omiksi yksiköikseen, niillä täytyy vihdoin olla selkeä johto ja sen tukiprosessit. Toimiva operatiivinen johto ja strategisesti toimiva hallitus on tarpeen toiminnan suuntaamiseksi valittuihin tavoitteisiin.

Koska toimintaa perustellaan aina rahoittajatahoille, täytyy pystyä myös dokumentoimaan ja todentamaan - paitsi tuloksia - myös sitä ollaanko edes pyritty järjestelmällisesti tuloksiin. Tällöin, kun kunnan hallintoyksikön alta siirrytään sopimusperusteiseen toimintaan, yksikkö joutuu "tienaamaan" olemassaolonsa osoittamalla rahoittajalle olevansa kannattavampi kuin vaihtoehtoistilanne (toimintaa ei toteutettaisi). On epämieliekästä tukea tehotonta toi-

mintaa, jonka tuottama tulos on vaikeasti todennettavissa. Tämän vuoksi vaihtoehtona on siirtyä juridiseen yksikköön, jolla on liikkumavapaus, harkinta- ja päätösvalta sekä kehitysmispaine, jonka kautta yhteiskunnan panoksella saatu vaikutus on suurempi ja paremmin todennettavissa.

Sopimusperusteinen toiminta tarkoittaa sitä, että pajaorganisaatio ja sidosryhmät tekevät asiakasryhmäanalyysin perusteella puitesopimuksen, joka sisältää asiakasryhmien rajauksen ja arvion pajan tuottamista ja myymistä palveluista. Rajauksella toteutetaan sisältö- ja taloudellisen toiminnan tasapainottaminen käytettävissä olevien henkilöiden ja tavoitteiden välillä. Sopimusperusteisessa toiminnassa organisaatio sovittaa toimintansa kunkin asiakkaan edellyttämän tilanteen mukaiseksi. Organisaation on tuotteistettava tuottamansa kuntoutus- ja työllistämispalvelunsa siten, että kunta ostaa haluamansa tai asiakkaan tarvitsemat palvelut. Tällöin organisaation tulorakenne muodostuu myydyistä tuotteista ja palveluista (alv. 22%), kuntasektorille myydyistä sisältöpalveluista (asiakkaille tarkoitetut sosiaali- ja kuntoutuspalvelut, alv. 0%) sekä työllistämisen ja muista yhteiskunnan toimintaan osoittamista tuista. Tällä tulorakenteella pajan tulee toimia ja työllistää henkilöstönsä. Käytetyt varat kohdentuvat rahoittajan kannalta tehokkaammin ja myös tiedetään mihin rahat menevät (kustannusvastaavuus paranee).

Edellä kuvattu sopimusperusteinen toiminta edellyttää pajalta kolmen keskeisen seikan kehittämistä:

1. Tuotteistaminen (oman toiminnan myyminen, tuotteistusajattelun hyväksyminen ja sisäistäminen sekä toiminnan laatuajattelun sisäistäminen)
2. Liiketoiminta-ajattelu
3. Sopimustekniikan osaaminen (oleellisen tärkeä seikka tilaaja-tuottaja toimintatavan yleistyessä)

Näiden kolmen asian tulee täydentää ja laajentaa perinteistä työpajojen sisältöpainotteista ajattelua.

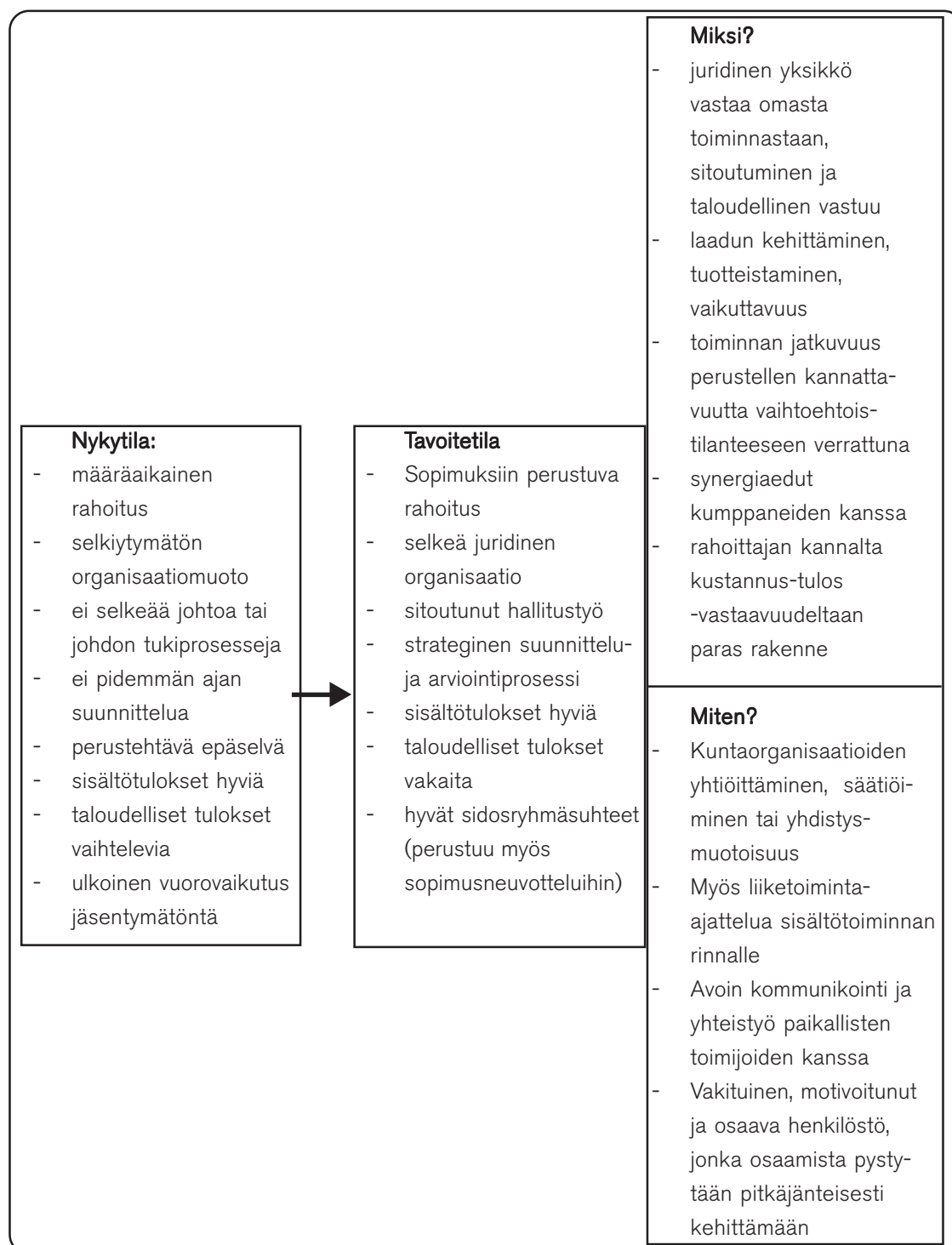
Kun tarkastellaan tutkittuja pajoja oppivan laatuorganisaation viitekehyksessä (laadun, toimintaprosessien ja organisaation oppimisen kehittäminen), havaitaan, että vain omina itsenäisinä yksikköinään toimivat kaksi työpajaa ovat pystyneet kehittämään ja tuotteistamaan toimintaansa tasolle, jossa voidaan katsoa pyrittävän määrätietoisesti edellä mainittuihin kriteereihin. Tämän kehityksen voidaan katsoa tapahtuneen juuri itsenäisen organisaation myötä. Tämä sama kehityssuunta on näkyvissä myös tutkimukseen kuulumattomissa sosiaalisissa yhteisöissä, joissa on toteutettu kuvattu kehitymisaskel. Suunnitteilla oleva työpajojen lakisääteistämisprosessi ja käynnissä oleva pajojen toimintakyvykkyyden arviointi- ja kehittämisprosessit tulevat nopeuttamaan muutoksia pajojen organisoitumisessa ja toimintatavoissa. Ajattelu, jonka mukaan työpajat ovat yhteiskunnan palveluita, jotka tulisi suoraan rahoittaa, on niukkojen resurssien vallitessa lyhytnäköistä. Sopimusperusteisessa toiminnassa on itse asiassa rahoittajan kannalta kysymys rahankäytön optimoinnista.

Oman toiminnan kehittämisessä työpajojen tuotannollisen työn osalta toistamme tässä ajatuksen taloudellisesti kannattavien ja mielekkäiden töiden sopimisesta pajalle niin sanottujen B- ja C-komponenttien tuotannon avulla. Tämä tarkoittaa sovittua tuotantoa markkinahintaan yhteistyöyrityksen tarpeisiin sellaisilla tuotteilla, jotka ovat yhteistyöyritykselle ydin toiminnan kannalta kannattamatonta työtä, mutta joita he joka tapauksessa tarvitsevat omaan tuotantoonsa. Tämä työ ei vääristä kilpailua, vaan päinvastoin kääntää usein tuontitarpeen kotimaiseksi työksi. Näillä tavoilla työpajat voivat toimia sosiaalisin tavoittein oikeilla tuotantomarkkinoilla. Tätä ajattelua voi soveltaa myös esimerkiksi kuntien sisäiseen työhön siten, että paja voi tuottaa toimintoja, jotka eivät ole kannattavia tai mielekkäitä kuntaorgani-

saation toteuttamina (ympäristön hoito, kierrätystoiminnan tehostaminen, veteraanipalvelu, vanhustyön tehostaminen jne.). On muistettava, että sosiaaliset yhteisöt eivät käytännössä voi olla täysin itsekannattavia, niin kauan kuin niille asetetaan sosiaalisia tavoitteita. Viime kädessä kyse on yhteiskunnallisista valinnoista yhteisten varojen käytöstä ja siitä miten yhteisössä autetaan tukea tarvitsevia.

Eli tiivistämme tutkimuksen keskeiset päätelmät seuraavasti. Askel kohti kehitystä tapahtuu kolmen perustehtävän kautta:

1. Organisaation perustehtävää selkiyttämällä,
2. nykyhetkessä elämisestä tulevaisuuden ennakointiin siirtymällä ja
3. sidosryhmien kanssa avointa yhteistyötä harjoittamalla.



Kuva 5. Askel kohti monipuolista sosiaalista yhteisöä.

4.3 Kehittämissuosituksen

Tutkimukseen osallistuvista työpajoista selkeässä kehityksen murrosvaiheessa on neljä organisaatiota ja kolme yksikköä jonkin suuntaisen muutoksen kynnyksellä. Yhden organisaation osalta tilannetta kuvataan toiminnoiltaan sellaiseksi, että nykyistä vahvaa linjaa suositellaan jatkettavaksi.

Tutkimuksen yhteenvetojen perusteella neljälle yksikölle availtiin mahdollisuuksia kohti laajempaa "toimintakeskusta", joka hyödyntäisi alueen toimijaverkkoa laajemminkin. Samoin neljälle pajalle voisi hyvin soveltua yhteistoiminta viranomaisten kanssa ns. yhteispalveluiden muodossa. Kouluyhteistyö (pajakoulut) nousivat esiin kahden pajan kohdalla. Tutkituista pajoista kolme kuului saman seutukunnan pajakehityshankkeeseen, jolla haetaan yhteisten suunnittelu-, koulutus-, kuraattori- sekä ohjaus- ja virkistyspalveluiden synergiaetuja. Kaikki yhteistyöpajat olivat erittäin tyytyväisiä toimintaan ja olivat kokeneet sen hyödyt todella merkittävinä parannuksina. Tämän kokemuksen myötä on perusteltua suositella alueellisten verkkojen perustamista sellaisten pajatoimintojen yhdistämiseksi, joihin pienillä yksiköillä ei muuten olisi resursseja. Tätä suuntausta tulisi myös suosia ns. kehittämisrahojen jakamisessa, sillä yksittäisten pajojen tukemisen sijasta operatiivisten koalitioiden toiminnalla saavutetaan huomattavia etuja.

Pajojen operatiivisen toiminnan kehittämisessä pajahenkilöstön ja sidosryhmien mukaan tärkeimmäksi nousee yhteistyön tiivistäminen osallisten kanssa. Yritysten, oppilaitosten ja julkisen sektorin ja työpajojen yhteistoiminta nähdään avaimeksi parempien toimintojen luomiseksi. Merkittäväksi kehittämissuosituksiksi nousee siten pajojen sisäisen ja ulkoisen vuoro-vaikutuksen balanssin etsiminen. Pajat hallitsevat aineiston mukaan sisäisen vuoro-vaikutuksen, mutta ulkoisissa suhteissa on kehittämistä. Kun paikkakunnilla toteutetaan asiakasryhmä-analyysi sosiaalisen työllistämisen tarpeesta, toteutetaan samalla eri toimijoiden välisen työnjaon perusanalyysia, joka perustuu dialogiin. Hahmottamalla eri toimijoiden toimintamahdollisuuksien rajapinnat, löytynevät myös luontevat yhteistyömuodot, sillä pajat kykenevät toimimaan asiakasryhmiensä kohdalla viranomaistoiminnan koordinaattorina ja toiminnan keskiönä.

Nämä havainnot viittaavat siihen toiveikkaaseen näkemykseen, että työpajatoiminta on todella aktiivisesti muokkaamassa omaa tulevaisuuttaan. Työsarka ei ole helppo, koska se edellyttää koko pajatoimintakulttuurin suurta muutosta. Tavoitteisiin ei myöskään päästä ilman julkisen sektorin resursointia koulutukseen ja ohjaukseen. Pajoilla on osaamista substanssityöhön, mutta organisaatiot ovat herkästi yksin muutosprosessissa. Tämän vuoksi niitä hankkeita ja pyrkimyksiä, joilla edesautetaan työpajatoiminnan kehittymistä ammatillisiksi ja laadukkaiksi toimijoiksi tulee auttaa kaikin mahdollisin tavoin.



OPETUSMINISTERIÖ

Undervisningsministeriet

MINISTRY OF EDUCATION

Ministère de l'Éducation

Julkaisumyynti:

Yliopistopaino

PL 4 (Vuorikatu 3)

00014 Helsingin Yliopisto

puhelin (09) 7010 2369

faksi (09) 7010 2374

books@yopaino.helsinki.fi

www.yliopistopaino.helsinki.fi

Helsinki 2004