

VAIKUTTAVUUTTA TYÖN MUOTOILULLA

Ratko-mallin analyysi
Social Return on Investment -menetelmällä

JUHA KLEMELÄ



VAMLAS

VAMMAISTEN LASTEN JA NUORTEN TUKISÄÄTIÖ

Vammaisten lasten ja nuorten tukisäätiö (Vamlas)
11/2018

ISBN 978-952-67919-7-5

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	5
ESIPUHE: Rahallistettua hyötyä ja yhteiskunnallista vaikuttavuutta	6
1. TEHTÄVÄNÄ RATKO-MALLIN SROI-ANALYYSI	8
2. RATKO-MALLI	10
2.1. Ratko-mallin tausta	10
2.2. Ratkon sisältö ja toimintatavat	12
3. SROI-MENETELMÄ	16
4. RATKON SROI-ANALYYSI: Analyysin suorittaminen	19
4.1. Aloitustoimet	20
4.1.1. Analyysin kohde ja tarkoitus	20
4.1.2. Sidosryhmät	24
4.2. Tietojen keruu ja mallintaminen	28
4.2.1. Aineistonkeruun menetelmät ja vaiheet	28
4.2.2. Vaikuttavuustekijät ja -prosessi	33
4.2.2.1. Ratkon toimintaprosessi periaatteessa ja toteutuneena	35
4.2.2.2. Panokset, tulokset, mittaaminen ja korvikemuuttujat sidosryhmittäin	36
4.3. Hyötyjen arviointi	91
4.3.1. Vaikuttavuuden laskeminen	91
4.3.2. SROI-suhdeluku	92
4.3.3. Herkkyysanalyysi ja vertailuasetelmat	93
LOPUKSI	99
LÄHTEET	101
LIITTEET	103
Liite 1: Vaikutuskartta	103
Liite 2: Ratko-työllistetyn toimeentulon paranemiseen liittyvät laskelmat	111

Palkkatulo, työmarkkinatuki ja eläke	111
Verot ja työntekijämaksut	112
Asumistuki	113
Toimeentulotuki	116
Liite 3: Tutkimuslupa-anomus.....	117
Liite 4: Tutkimusseloste	118
Liite 5: Suostumus tutkimukseen	119
Liite 6: Esimerkki haastattelun kysymyssarjasta: työllistetyille esitetyt kysymykset.....	120
Liite 7: Tapauskuvauksesimerkki jo pidempään työelämässä olevien osatyökykyisten työllistämisestä Ratkon avulla	124
KUVIOT JA TAULUKOT	126

TIIVISTELMÄ

Tämä raportti sisältää SROI-analyysin Vammaisten lasten ja nuorten tukisäätiön (Vamlas) kehittämästä Ratko-työnmuotoilumenetelmästä (Ratkaisu erityistä tukea tarvitsevan työnhakijan ja työtehtävän kohtaamiseen). Ratko on osatyökykyisten ja vammaisten ihmisten työllistämiseen soveltuva menetelmä, jonka erityispiirre on työyhteisö- ja työnantajälähtöisyys. Työpaikalle rakennetaan aktiivisin toimin työtehtävä, joka täydentää olemassa olevan henkilökunnan tehtäviä ja vapauttaa henkilöstön työaikaa ydintehtävien suorittamiseen. Pyritään luomaan työnkuva, joka on mielekäs sekä osatyökykyiselle tekijälleen että työyhteisölle, ja jonka muodostamisen prosessi ja olemassaolo lujittaa työyhteisön sosiaalista henkeä. Tavoitteena on rekrytoida työhön henkilö, joka voi osatyökykyisyydestä ja mahdollisesta vammaisuudesta huolimatta toimia työssään normaalisti suoriutuen ja jäädä paikkaansa pysyvästi.

SROI (Social Return on Investment) on organisaatioiden, projektien ja toimintamallien vaikuttavuuden arvioinnin metodi. Se perustuu kustannus-hyötyanalyysiin, sosiaaliseen tilinpitoon ja arviointitutkimukseen. SROI-menetelmän avulla pyritään monipuoliseen toiminnan hyödyn eli rahamääräistetyn vaikuttavuuden arviointiin. Metodin avulla voidaan tuoda esiin niin psyykkinen, sosiaalinen, terveydellinen kuin ympäristöönkin liittyvä hyöty.

SROI-analyysi tarkastelee Ratko-menetelmän merkitystä tuetussa työllistämisessä. Analyysi on välimuoto evaluatiivisesta ja ennakoivasta SROIsta. Ratko-työllistämisen hyötyjä tarkastellaan SROIssa lähinnä potentiaalisella tasolla. Käytettävissä ei ole kokeellistyyppistä tai vertailevaa asetelmaa, jossa voitaisiin empiirisesti arvioida toistensa suhteen Ratko-työllistämistä ja ”tavallista työllistämistä”.

Verrattuna normityöllistämiseen Ratko pyrkii vaikuttamaan erityisen voimakkaasti seuraaviin, *Ratko-herkkiin* muuttujiin: työtehtävien osuvuus ja mielekkyys, työllistetyn tuottavuus, työpaikan pysyvyys, työpaikan työtarpeet ja työprosessin ratio-

naalisuus ja tehokkuus, vakinaisen henkilökunnan työn mielekkyys ja sitoutuneisuus työhönsä sekä työpaikan sosiaalinen ilmapiiri. Näihin muuttujiin keskittymällä voidaan arvioida Ratkon potentiaalia tuetun työllistymisen apuna.

SROI-analyysissa tarkastellaan tuettua työllistämistä kahden prototyypin osatyökykyisen ja vammaisen työllistettävän näkökulmista. Toinen heistä tulee työttömän statukselta ja toinen on työkyvyttömyyseläkeläinen. Heidän tuloksiaan tarkastellaan yhdistettynä, koska kahden erilaisen mutta mahdollisen tapauksen erikoispiirteet tasoittavat toisiaan ja antavat työllistämisen hyödyistä yksittäistapauksia keskimääräisemmän käsityksen. Tarkasteluperiodi on kaksi vuotta, ja niistä ensimmäisenä työllistämiseen käytetään palkkatukea, toisena ei.

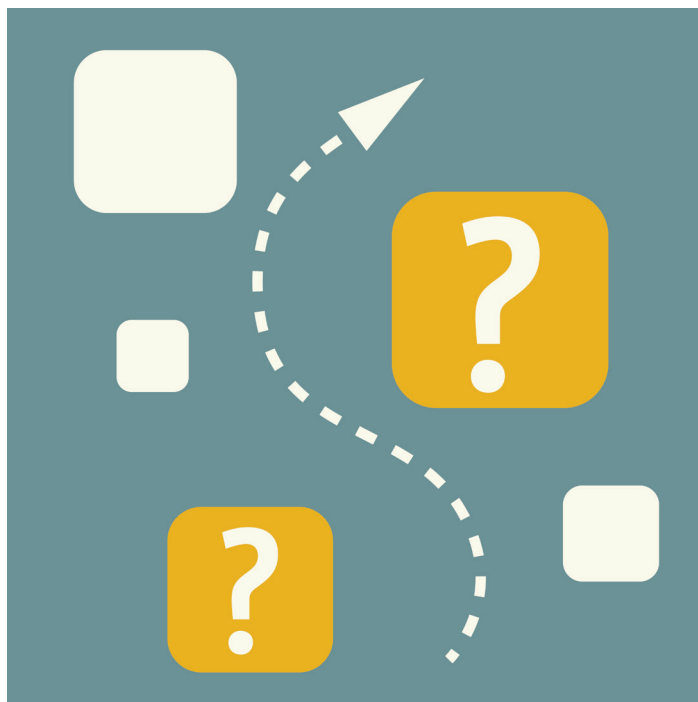
Nyt suoritettujen analyysien tulosten mukaan, ja analyysin sisällöllisessä ja aikaperspektiivissä, tuettu työllistäminen voi jo sinänsä tuottaa taloudellisin kriteerein (palkat, tuet, verot, työhönvalmentajan työ) mitattuna siihen sijoitetun rahan takaisin. Kun analyysiin tuodaan mukaan tällaisen laskennallisen minimihyödyn muuttujien lisäksi Ratko-herkät tekijät, voidaan SROI:n avulla arvioida sitä lisähyödyn määrää, mikä Ratkon kaltaisella menettelyllä on tuotettavissa.

SROI-analyysin tuloksena on, että Ratko-tuetun työllistämisen rahallistettu hyöty voi maltillisesti arvioiden, kahden vuoden aikana ja ilman hyötyjen projisointia tulevaisuuteen, olla kaksinkertainen ($SROI = 3$) ”minimihyötyyn” ($SROI = 1,5$) nähden. ”Maltillisesti” tarkoittaa tässä lähinnä sitä, että kaikkia havaittuja mahdollisia hyötyjä ei pystytty analyysissa rahallistamaan ja saatu siten mukaan höytylaskelmaan.

Otetussa tarkasteluperspektiivissä, jossa Ratkon ajatellaan tuottavan joissain suhteissa ”parannettua työllistämistoimintaa”, tavallisen, ei-Ratko-tyyppisen tuetun työllistämisen hyöty asettuu oletettavasti jonnekin minimihyödyn ja Ratko-hyödyn välimaastoon. Eri työllistämismenetelmien tuottamien hyötyjen välinen ”paremmuusjärjestys” on kuitenkin todennettava empiirisellä, vertailevalla tutkimuksella. Lisäksi, on välttämätöntä että SROI-arvioinnin tulosta ja SROI-arvoa lukiessa suhteellistetaan havainnot koko ajan niihin kaikkiin päätöksiin ja valintoihin, jotka SROI-laskennan kuluessa on laskentamalliin tehty. SROI-tuloksia on luettava vii-

saudella ja arviointityön rajoitukset muistaen. Analyysin tarkoituksena ei ole pelkkä SROI-arvon tuottaminen, vaan myös analysoitavan toiminnan kustannusten ja hyötyjen rakenteen huolellinen auki keriminen ja tarkastelu.

SROI-menetelmällä tehty potentiaalisten psyykkisten ja sosiaalisten vaikutusten rahallistettujen arvojen lisääminen taloudellisten hyötyjen rinnalle antaa tuetusta työllistämisestä Ratko-menetelmällä monipuolisemman kuvan kuin perinteinen, talouspainotteinen kustannus-hyötylaskenta. Toiminnan analyysi on kattavampaa ja menee rahallistavanakin lähemmäs ihmisiä ja elämää. Tarkoituksena ei ole kaiken taloudellistaminen, vaan laadullisen ja näkymättömän tekeminen näkyväksi.





ESIPUHE: Rahallistettua hyötyä ja yhteiskunnallista vaikuttavuutta

Vammaisten lasten ja nuorten tukisäätiö on toteuttanut useita projekteja kehittääkseen työkaluja ja toimintamalleja, joiden avulla vammaisten ja osatyökykyisten työllistymistä ja työllistämistoiminnan tuloksellisuutta voitaisiin parantaa. Monet hankkeet ovat olleet osittain tai kokonaan julkisen hankerahoituksen varassa.

Työllisyysasteen nostaminen, osatyökykyisten aseman parantamien sekä uudenlaisten käytäntöjen kehittäminen ovat olleet myös julkisen vallan, rahoittajan, intresseissä. Samalla on kuitenkin alettu vaatia uudenlaisia mittareita toiminnan vaikutusten näkyväksi tekemiseen. Millaista lisäarvoa hankkeet tuovat, miten saavutettu lisäarvo voitaisiin osoittaa luotettavasti ja voidaanko hankkeiden laadullisia vaikutuksia ihmisten hyvinvointiin, työelämätaitojen karttumiseen tai itsetunnon kasvuun rahallistaa niin, että panosta voitaisiin verrata tulokseen?

Tehdäkseen oman toimintansa vaikuttavuutta näkyväksi Vamlas päätti toteuttaa selvityksen, jossa työllistämishankkeessa kehitettyä Ratko-toimintamallia tarkastellaan SROI- eli Social Return on Investment -menetelmän avulla. SROI -menetelmä yhdistää arviontitutkimuksen, sosiaalisen tilinpidon sekä kustannus-hyötyanalyyisin elementtejä ja on yksi tapa osoittaa, millaista hyötyä työllistämistoimintaan satsaaminen tuottaa.

Ratko-toimintamalli kehitettiin STEAn tukemassa kolmivuotisessa kehittämishankkeessa. Sitä pidettiin innovatiivisena ja uudenlaisena lähestymistapana, joka painotti työnantajien ja työyhteisöjen roolia onnistuneessa työllistämistoiminnassa. Hankkeen aikana menetelmää tutkittiin Työsuojelurahaston toimintatutkimusta hyödyntäneessä tutkimushankkeessa ja sen tuloksena Ratko näyttäytyi tuloksellisena. Ratko-mallin käyttöä ja levittämistä jatkettiin myös seuraavassa STEAn rahoittamassa Vahti-hankkeessa, jonka tavoitteena on ollut luoda uudenlainen saavutettavan ja esteettömän rekrytoinnin toimintamalli. Ratkolla on ollut tässäkin keskeinen rooli.

Ratkon SROI-analyysissä säätiö halusi nähdä, pitävätkö laadullisen tutkimuksen sekä hankkeiden toteuttaja- ja yhteistyötahojen kokemukseen perustuvat näkemykset paikkaansa. Onko Ratko-toimintamallin käyttö tuonut aitoa lisäarvoa työllistämistoimintaan? Ovatko sen kehittämiseen, toteuttamiseen ja levittämiseen käytetyt panokset olleet vaikuttavia ja perusteltuja?

Seikkaperäisen analyysin tuloksena Ratko-mallin käyttö työllistämistoiminnassa silloin, kun myös psyykkiset ja sosiaaliset hyödyt huomioidaan, toi käytetyllä tarkasteluperiodilla 3-kertaisen hyödyn investointeihin nähden. Koska psyykkisten ja sosiaalisten hyötyjen rahallistamisessa jouduttiin tekemään monia oletuksia, laskettiin analyysissä myös minimihyöty, joka kuvasi lähinnä vain taloudellisia tekijöitä (palkat, verot, tuet, tuotantopanokset; myös työhönvalmentajan osuus sisällytettiin). Minimihyödynkin SROI arvo oli merkittävä, 1,5.

Ratko-menetelmän yhteiskunnallinen hyöty saattaa olla nyt tehtyä arviotakin merkittävämpi, sillä joitakin asiakastapauksiin liittyviä hyötyjä ei voitu rahallistaa luotettavasti eikä niitä siksi sisällytetty laskelmaan. Hyötyjä ei myös tarkasteltu ajallisesti kovin pitkälle. Ratkon potentiaali ja käytettävyyden esimerkiksi sairauslomalta palaavien henkilöiden työtehtävien räätälöinnissä voisi vielä lisätä menetelmän yhteiskunnallista ja taloudellista hyötyä.

Vamlasin ja STEAn näkökulmasta tämä selvitys on ollut hyödyllinen. Se osoittaa, että olemme oivaltaneet jotain tärkeää ja että aikaisempi ”mutu-tunne” ja selvitysten tulokset ovat perusteltuja. Ratkon kehittämiseen ja työssä saavutettuun osaamisen on kannattanut panostaa. Nyt on tärkeää, että osaamista levitetään, jotta menetelmästä saadaan kaikki hyöty irti myös tulevaisuudessa.

Pauliina Lampinen
Toiminnanjohtaja
Vamlas

1.

TEHTÄVÄNÄ RATKO-MALLIN SROI-ANALYYSI

Vammaisten lasten ja nuorten tukisäätiö eli Vamlas edistää vammaisten lasten ja nuorten yhdenvertaista asemaa ja oikeuksien toteutumista yhteiskunnassa. Yksi toiminnan painopiste on vahvistaa vammaisten nuorten osallistumista työelämään.¹ (Vamlas 2017: Säätiö.)

Ratko on Vamlasissa vammaisten ja osatyökykyisten työllistämisen tueksi kehitetty *valmennusmalli*². Lyhenne Ratko on muodostettu nimen ”Ratkaisu erityistä tukea tarvitsevan työnhakijan ja työntekijän kohtaamiseen” pohjalta³. Malli on kehitetty Vamlasin ja sen yhteistyökumppaneiden toimesta vuosina 2012–2016.

Tämä raportti sisältää SROI- eli Social Return on Investment -menetelmällä tehdyn analyysin Ratko-mallista. Analyysi on tehty vuoden 2017 kesän ja vuoden 2018 kevään välisenä aikana ja sen on yhteistyössä Vamlasin henkilökunnan kanssa laatinut tutkija, VTM Juha Klemelä.

Ratko-mallin SROI-analyysi sijoittuu ennakoivan ja arvioivan SROI-analyysin väli- maastoon.⁴ On suositeltavaa, että Ratkon SROI-mallia tarkennetaan tulevaisuudessa, kun Ratkosta saadaan enemmän käyttökokemusta ja kun Ratkon käytöstä voidaan kerätä systemaattista vaikuttavuusaineistoa.

SROI-analyysiksi Ratkon arviointi oli varsin vaativa. Työssä piti perehtyä melko laajasti vammaisten ja osatyökykyisten työnteon palkkaukseen ja verotukseen sekä sosiaaliturvaan. Laskelmissa on pyritty *riittävä*n tarkkuuteen: erilaisten työtuloihin ja sosiaaliturvaan liittyvien mekanismien ja laskentaperiaatteiden monipolvises-

¹ Henkilökohtainen tiedonanto Vamlasin kehittämispäällikkö Karoliina Ahoselta 2.5.2018.

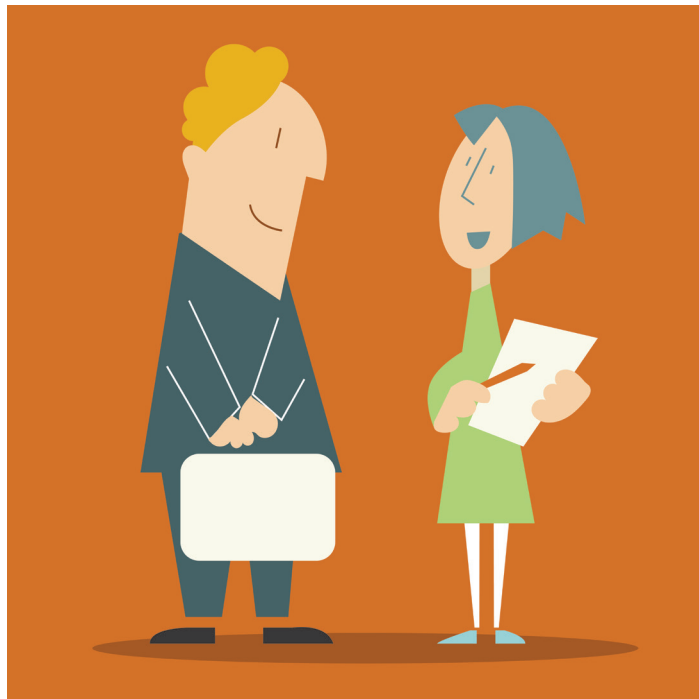
² Hietala, Sippola, Riipinen, Lampinen & Nevalainen 2015.

³ RAY-hakemus 2011.

⁴ Ks. Klemelä 2016, s. 13.

ta luonteesta johtuen monia asioita ja oletuksia on yksinkertaistettu, jotta laskelmat ylipäänsä saataisiin suoritettua kohtuullisessa ajassa ja rajoitetun sivumäärän puitteissa. Siitä huolimatta laskutoimituksia on varsin paljon. Niistä työläimmät on sijoitettu raportin liitteeseen.

Ratkon SROI-mallin analyysistä on kirjoitettu myös tieteellinen artikkeli työnimellä ”SROI käytössä — Social Return on Investment -arviointimetodin soveltajan muis-tiinpanoja”. Artikkelin on käytännön tapauskuvaus SROI-laskennasta. Se pyritään julkaisemaan vuoden 2018 aikana.



2. RATKO-MALLI

2.1. RATKO-MALLIN TAUSTA

Ratko-kehittämiprojektin⁵ Vamlasissa käynnisti havainto, että vammaisten ja osatyökykyisten työllistymiseen tähtäävä tukitoiminta toimi puutteellisesti. Olemassa oleva tuki tähtäsi etupäässä valmentamaan työtä tarvitsevaa yksilöä. Henkilöiden töihin saaminen ja työssä pysyminen onnistuivat huonosti. Yhtenä syynä työllistymisen hankaluuteen saattoi olla, että työpaikkoja, -tehtäviä ja -yhteisöjä ei ole otettu toiminnassa tarpeeksi huomioon. Ratko-mallin mukaan toimiessa otetaan huomioon myös työnantajien ja työyhteisöjen tarpeet. Sen lisäksi, että työnhakijaa valmennetaan, valmennetaan myös työpaikkaa siten, että ”työtehtävät hyödyntävät työyhteisön tavoitteita, työntekijä pystyy suoriutumaan tehtävistään ja työyhteisön ilmapiiri tukee osatyökykyisen työssä onnistumista”.⁶

Mitä ”osatyökykyisellä” tarkoitetaan ja mikä on ”vammaisuuuden” suhde ”osatyökykyisyyteen”? Sosiaali- ja terveysministeriön internet-sivuilta löydämme seuraavan selityksen:⁷

Osatyökykyinen on henkilö, jolla on käytössä osa työkyvystään. Osatyökykyisyys on yksilöllistä ja sidoksissa osatyökykyisyyden syyhyn, työhön ja työn vaatimuksiin.

Osatyökykyisyyttä on monenlaista – osatyökykyisiä voivat olla esimerkiksi vammaiset, pitkäaikaissairaat, vakavasta sairaudesta toipuvat, elämänkriisin kokeneet. Osatyökykyisiä voivat olla myös pitkäaikaistyöttömät, joiden työ- ja toimintakyky on alentunut vamman, sairauden tai sosiaalisten syiden takia.

⁵ Vamlas sai Ratko-mallin kehittämistyötä varten Raha-automaattiyhdistyksen (RAY) tukea vuosina 2012–2015 yhteensä 786 000 € (RAY-avustuspäätös 2012).

⁶ Hietala ym. 2015, 5, 18–19.

⁷ Ks. <http://stm.fi/osatyokikyisyys/mika-osatyokikyisyys-> (luettu 27.4.2018).

Osatyökykyisyys on siis osittaista työkykyisyyttä tietyssä työtehtävässä. Vammaisuus voi olla yksi osatyökykyisyyden syy, mutta vammainen ihminen ei välttämättä ole osatyökykyinen. Määritelmät selventävät Ratkon toimintatapaa, jossa osatyökykyisyyden ”ongelmaa” lievitetään sekä työntekijään että erityisesti työpaikkaan liittyvin toimin. Ideaalitulanteessa tämä tarkoittaa, että osatyökykyisen rekrytoimiseen, työhön perehdyttämiseen ja työpaikalle integroimiseen liittyvää työtä ja kustannuksia pystytään vähentämään siitä, mitä ne ovat tavanomaisemmassa työllistämistyössä. Harri Hietala kirjoittaa Vates-muistiossa *Työnantajan kustannukset vammaisen ja osatyökykyisen palkkaamisesta* (2013b, 2), että ”kun huomioon otetaan perehdytyksen ja koulutuksen kustannukset sekä työhön oppimisen aikaiset tuotannonmenetykset, yhden henkilön palkkaamisen kustannus on 1-3 kertaa vuosipalkka”. Tämä kuulostaa erittäin suurelta luvulta, eikä Hietala kerro, mihin tieto perustuu. Luvun perusteella näyttää kuitenkin selvältä, että mitkä tahansa keinot, joiden avulla työhön valittu työntekijä integroituu toimeensa mahdollisimman hyvin, ovat tervetulleita — oli työntekijä sitten ”normaalikuntainen” tai niin sanotusti osatyökykyinen.

Ratko-mallia kehitettiin vuodesta 2012 alkaen ja kehitystyö päättyi vuoden 2016 alussa.^{8,9} Ratkoa on kehittämistyön ohella myös tutkittu. Mallin toimintaa ja toimivuutta on tarkasteltu Hietalan, Sippolan, Riipisen, Lampisen ja Nevalaisen vuonna 2015 ilmestyneessä tutkimusraportissa ”Kaikille sopiva työ ja työyhteisö”. Tutkimus tehtiin Ratko-kehittämishankkeen vielä jatkuessa ja vuorovaikutuksessa kehittämistyön kanssa. Hietalan ym. tutkimusraportti on oivallinen lähtökohta SROI-analyyseillä, sillä raportista löytyy sekä kuvaus Ratko-mallin toiminnasta että useista näkökulmista tehtyjä havaintoja ja löydöksiä mallin toimivuudesta ja sen tuottamista hyödyistä.

Ratkon soveltamasta on tarkasteltu myös opinnäytetöissä. Marita Leppäkangas tutkii Vaasan yliopiston kauppatieteellisen tiedekunnan johtamisen laitoksen pro gradu -tutkielmassaan ”Osatyökyisten integrointi organisaatioon” (2016) henkilös-

⁸ Lähteinä on Hietala ym. 2015 ja henkilökohtainen tiedonanto Vamlasin hankesuunnittelija Minna Tarvaiselta 27.6.2017.

⁹ Kehittämishankkeessa luotiin Ratko-valmennusmallin lisäksi myös ns. työhönvalmennuksen verkostomalli. Hietalan, Sippolan, Riipisen, Lampisen ja Nevalaisen (2015, 24) tutkimuksessa kirjoitetaan, että ”[v]erkostomallin tavoitteena oli tukea työllistymiseen lähteviä työnantajia sopivien työntekijöiden löytymisessä ja samalla tarjota työyhteisöille työhön valmentajien tukea uuden työntekijän sijoittumisessa työpaikalle”.

töjohtamista käyttäen esimerkkinä Ratko-menetelmän soveltamista Linnanmäen huvipuistossa Helsingissä. Jaana Koskinen taas tarkastelee Ratkon käyttöä Tampereen Särkänniemen huvipuistossa Jyväskylän ammattikorkeakoulun palveluliiketoiminnan koulutusohjelman opinnäytetyössä ”Eryistä tukea tarvitsevien nuorten työllistyminen” (2017).

2.2. RATKON SISÄLTÖ JA TOIMINTATAVAT

Ratko-menetelmän sisältö kuvataan menetelmästä tehdyn tutkimuksen (Hietala ym. 2015) sivulla 24. Voimme tässä lainata tätä kuvausta suoraan:

Ratko- [...] toimintamalli [...] koostui karkeasti kahdesta keskeisestä osa-alueesta. Toimintamallissa kehitetään tietyn työpajatyöskentelyn avulla [...] työpaikoille uusia tehtäväkuvia, jotka arvioidaan IMBA ja Melba työn [!] vaativuuden arviointimenetelmän avulla. Tämän jälkeen haetaan työhön tekijä, jonka osaamisprofiili sopii parhaiten tehtäväkuvaan. Työntekijän osaamisprofiili on muodostettu samoja IMBA ja Melba työkaluja [!] käyttäen ja tällä voidaan varmistaa, että työntekijän työkyky ja osaaminen vastaavat työssä vaadittavia taitoja. Mallin keskeinen tavoite on rakentaa uusi tehtävä ja siihen sopiva työntekijä [!] työnantajan ja työyhteisön tarpeita kuunnellen. Tämä poikkeaa perinteisestä työllistämistoiminnasta, jossa lähtökohdana on etsiä tietylle henkilölle sopivaa työtä eri työyhteisöistä.

Seuraava prosessikuvi (kuvio 1) antaa kokonaiskäsityksen mallin toiminnasta:



Kuvio 1: Ratko-mallin prosessit¹⁰

Ratko-menetelmän kehittämisvaiheessa meneteltiin niin, että Vamlasissa työskentelevät koordinaattorit tapasivat ensin työllistävien tahojen johtoa, esimiehiä ja työntekijöitä. Kaikille työntekijöille pyrittiin vähintäänkin saamaan tieto Ratko-prosessista. Tarkoituksena oli sitouttaa työyhteisö prosessiin. Tämän jälkeen käynnistettiin työpajatoiminta. Koordinaattorit rakensivat yhdessä mukana olevien työpaikkojen henkilökuntien kanssa uudet toimenkuvat. Ideana oli ottaa omista työtehtävistä tai työpaikan muista töistä yleisluonteisia tai täydentäviä tehtäviä ja yhdistää ne. Työtehtävien vaatavuus arvioitiin IMBAn ja Melban avulla ja tämän tekivät pääsääntöisesti koordinaattorit.

Ratko-työskentelyä tehtiin monenlaisten tahojen kanssa. Niihin kuului huvipuistoalan, rakennusalan, kaupan alan, yksityisen hoiva-alan, yksityisen sosiaali- ja terveystoimen sekä kunta-alan toimijoita.

Ratkon kehittämisprosessin aikana Vamlasissa ei nähty tarkoituksenmukaiseksi koota itse ja omatoimisesti listaa luotuihin toimenkuviin sopivista potentiaalisista työntekijöistä. Luoduista työpaikoista ilmoitettiin Vamlasin yhteistyöverkoston kumppaneille ja nämä etsivät sopivat työnhakijat omasta oppilas- tai asiakaskun-

¹⁰ Kuvion lähde: Hietala ym. 2015, 26.

nastaa. Valmasin yhteistyöverkostossa oli työllisyyspalvelun tarjoaja, ammatillisia erityisoppilaitoksia, kuntoutusalan yksityinen palveluntuottaja, tuetun työllistymisen yksikkö sekä klubitilo. Vammasissa työskentelevien koordinaattoreiden tehtävä oli siis työpaikkojen ”kättilöinti” ja työpaikoista yhteistyöverkostolle ilmoittaminen. Yhteistyöverkostoon kuuluvat oppilaat ja asiakkaat tekivät työhakemukset ja työllistävät työpaikat tekivät hakemusten perusteella työntekijävalinnat.

Työnhakijoita auttoivat tarpeen tullen yhteistyöverkostossa työskentelevät työhönvalmentajat. Mikä on työhönvalmentaja ja mitä hän tekee? Työhönvalmentaja Caius Treuthardt¹¹ määrittelyä soveltaen työhönvalmennusta voidaan luonnehtia alla kuvattuun tapaan.

Työhönvalmennus on palvelu, joka antaa yksilöllistä tukea työllistymiseen sen kaikissa vaiheissa. Työhönvalmennus palvelee sekä työnhakijoiden että työnantajien tarpeita. Palvelu on maksutonta sekä työnhakijalle että työnantajille. Työhönvalmennuksen kanssa synonyymina käytetään usein työvalmennusta.

Työhönvalmennusta tuottavat mm. erilaiset yritykset, säätiöt, järjestöt, oppilaitokset ja kunnat. Työhönvalmennuksen asiakkuutta hakee tukea työllistymiseen tarvitseva henkilö. Palvelun asiakkaaksi voi päästä esimerkiksi TE-toimistosta, työvoiman palvelukeskuksesta, Kelasta tai vakuutusyhtiön kautta.

Työhönvalmennuksen aluksi valmentaja tutustuu työnhakijaan, etsii tämän kanssa hänelle sopivia työtehtäviä ja harjoittelee työnhakutaitoja. Sopivan työn löydyttyä työhönvalmentaja on tukena muun muassa työhakemuksen laadinnassa, työsuhdeneuvotteluissa, työtehtävien harjoittelemisessa, työyhteisöön tutustumisessa sekä muissa työsuhteeseen liittyvissä asioissa. Työhönvalmentajan tuki ei siis yleensä lopu työpaikan löydyttyä tai perheytyksen päätyttyä, vaan jatkuu niin pitkään kuin on tarpeen.

IMBA- ja Melba -menetelmiä käytettiin työntekijöiden arvioinneissa usein, mutta ei aina. Arviointeja tekivät sekä työhönvalmentajat että koordinaattorit. Työhönval-

¹¹ Henkilökohtainen tiedonanto Vammasin työhönvalmentaja Caius Treuthardtilta 11.10.2017.

mentajat arvioivat työntekijöiden taitoja ja valmiuksia myös aiempaan kokemukseensa ja tuntemukseen perustuen.

Ratko-mallin kehitystyö ja koordinointi Vamlasissa päättyi vuoden 2016 alussa. Sittemmin on siirrytty varsinaisen kehittämisvaiheen jälkeiseen aikaan. SROI-analyysia aloitettaessa kesällä ja syksyllä 2017 ei ollut täsmällistä selvyyttä siitä, onko olemassa Ratkoa sillä hetkellä käyttäviä tai sen käyttöön osallisena olevia toimijoita tai henkilöitä (firmoja, oppilaitoksia, työhönvalmentajia, Ratko-työllistettäviä tms.). Ratkon käyttöä piti selvittää empiirisesti, jotta nykykäytöstä ja käytännöistä päästiin perille. Empiirisen tarkastelun tulos vaikutti siihen, minkä sisältöistä Ratkoa SROI:ssa tarkastellaan — tuliko kyseeseen Ratkon käytön malli kehittelyvaiheessa ja sen jälkeen vai nykyhetken havaittu Ratko-käytäntö. Se vaikutti myös siihen, minäkalaisia toimijaryhmiä oli järkevää lähteä tarkastelemaan Ratkon käyttöhistorian tässä vaiheessa.

3. SROI-MENETELMÄ

SROI- eli Social Return on Investment -menetelmä voidaan kääntää suomeksi esimerkiksi ”investoinnin yhteisötuoton arvioinniksi”. Kyse on metodista, joka yhdistää perinteistä vaikuttavuustutkimusta sosiaaliseen tilinpitoon sekä kustannus-hyöty -laskentaan. SROI:n avulla organisaation tai projektin toiminnan yhteisöllinen merkitys ilmaistaan hyötynä eli rahallistettuna vaikuttavuutena ja esitetään hyödyn ja hyötyyn johtaneiden investointien välisenä suhteena, SROI-arvona.¹²

SROI-menetelmän idea ei ole ”kaiken taloudellistaminen”. Ajatuksena on tuoda niin sanotut ”pehmeät” hyödyt samalle viivalle niin sanottujen ”kovien” hyötyjen kanssa.¹³ Näin saadaan mahdollisimman kattavasti ja yhteismitallisesti esille toiminnan yhteiskunnallinen kokonaishyöty ja se voidaan esitellä niin sidosryhmille kuin ”suurelle yleisöllekin” mahdollisimman tiiviissä ja puhuttelevassa muodossa.

SROI-menetelmä nojaa seitsemälle periaatteelle. Periaatteet ovat osallistaminen, ymmärtäminen, arvottaminen, olennaisuus, ansiot, läpinäkyvyys ja varmentaminen. 1. *Osallistaminen* tarkoittaa, että sidosryhmät otetaan mukaan analyysiin. SROI on yhteisökeskeinen menetelmä: analyysin kuluessa kuunnellaan ja informoidaan kaikkia niitä tahoja, jotka vaikuttavat omaan toimintaan tai joihin omalla toiminnalla on vaikutusta. 2. *Ymmärtämisellä* tarkoitetaan oman toiminnan ympäristössä aiheuttamien muutosten hahmottamista ja 3. *arvottaminen* tarkoittaa tulosten arvon määrittämistä. 4. *Olennaisuuden* periaatteen mukaan analyysiin otetaan mukaan vain keskeiset asiat, jotta analyysityö ei paisu liialliseksi. 5. *Ansio*-periaatteella tarkoitetaan, että oman toiminnan tuotteiksi osoitetaan vain ne tulokset, jotka oikeasti ovat itse tuotettuja. 6. *Läpinäkyvyys* tarkoittaa asioiden hyvää kuvaamista ja selittämistä. 7. *Varmentamisella* tarkoitetaan, että riippumattoman tahon pitäisi tarkistaa tulokset.¹⁴ Suomessa tällaista riippumatonta tahoja ei toimi,

¹² Klemelä 2016; Nicholls, Lawlor, Neitzert & Goodspeed 2012

¹³ Klemelä 2016, 13

¹⁴ Klemelä 2016, 18–19; Nicholls ym. 2012, 9, 96–98

joten 7. periaatteen kohdalla toimitaan siten, että mahdollisimman monelle työhön osallistuneelle ja siitä kiinnostuneelle taholle annetaan mahdollisuus kommentoida tuloksia. Ratkon SROI julkaistaan internetissä ja toteutetaan SROI:ta esittelevä seminaarilaisuus.

SROI-analyysia on periaatteessa kahta erilaista tyyppiä. *Arvioiva* eli evaluoiva (evaluative) SROI tarkastelee jo tapahtunutta ja käyttää lähtökohtanaan informaatiota, jonka lähteenä oleva toiminta on jo olemassa. *Ennakoiva* (forecast) SROI pyrkii ennen toiminnan aloittamista arvioimaan, kuinka paljon investointeja siihen tarvitaan ja mitkä ovat toiminnan hyödyt eli rahallistettu vaikuttavuus. Käsillä oleva SROI-analyysi on sekoitus näistä kahdesta muodosta. Ratkon hyödyistä on olemassa jo jonkin verran informaatiota, mutta toisaalta sen potentiaalia ei ole otettu täysimääräisesti käyttöön eikä käyttökokemuksia ja tuloksia voida täysin systemaattisesti arvioida.

Vamlasin Ratko-mallin SROI-analyysin keskeisenä kohderyhmänä ovat osatyökykyiset ja vammaiset nuoret. Arviointitutkijan on tarpeen varmistaa, että tiedon kerääminen ja keräämisen metodit ovat eettisesti kestäväällä pohjalla. Neuvoa kysyttiin ensin Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK)¹⁵ asiantuntijalta, joka ohjasi kysymään Nuorisotutkimusseuralta, jossa toimii oma tutkimuseettinen toimikunta.¹⁶ Nuorisotutkimusseuran tutkimuseettisen toimikunnan sihteerin, VTT, ma. tutkimuspäällikkö Elina Pekkarisen mukaan tutkimuseettisen toimikunnan lausuntoa ei tarvita, sillä kohderyhmään kuuluvat ja työssä käyvät tai käyneet osatyökykyiset ja vammaiset nuoret ovat täysi-ikäisiä ja voivat omasta puolestaan antaa suostumuksen tutkimukseen osallistumiseen. Tutkimuksessa nuorille jaettiin tutkimusseloste ja heiltä pyydettiin allekirjoitus suostumuslomakkeeseen. Haastattelutilanteissa oli myös mukana ja tukena nuorten oma työhönvalmentaja, jos nuoret näin toivoivat. Arvioinnissa tarkastellaan nuorten kokemuksia työstä, mukaan lukien työhön liittyvät taloudelliset, sosiaaliset ja psykologiset aspektit. Tutkimusaihe ei siis ole normaalia poikkeavalla tavalla ahdistava tai henkilöön käyvä. Lisäksi tulokset raportoidaan anonymisti, joten kenenkään haastatellun nuoren henkilöllisyys ei käy ilmi tuloksista.

¹⁵ <http://http://www.tenk.fi/fi> (luettu 13.2.2018).

¹⁶ <http://http://www.nuorisotutkimusseura.fi/tutkimus/tutkimuseettinen-toimikunta> (luettu 13.2.2018).

SROI-analyysi on Klemelän (2016) opaskirjasessa ”Järjestöt, vaikuttavuus ja raha” jaettu neljään vaiheeseen ja kymmeneen tehtävään¹⁷. Vaiheet ja tehtävät on tiivistetty alla olevaan kuvioon (kuvio 2). Ratko-mallin analyysi suoritetaan vaiheiden mukaista jakoa noudattaen.



Kuvio 2: SROI:n vaiheet ja tehtävät

¹⁷ Ks. Klemelä 2016, 18, 20–21.

4.

RATKON SROI-ANALYYSI: Analyysin suorittaminen

Tässä luvussa kerrotaan ensin lyhyesti, miten Vamlasin Ratko-SROI-työskentely käynnistyi. Sen jälkeen suoritetaan varsinainen SROI-analyysi kaikkine vaiheineen ja tehtävineen.

Keväällä 2017 tutkija (Klemelä) tapasi Vamlasin henkilökunnan edustajat ja keskusteltiin potentiaalisesta arviointikohteesta eli Ratko-mallista. Tapaamisessa saatujen tietojen perusteella Ratko voitiin todeta kohteeksi, josta on mielekästä tehdä SROI-arviointi. Vamlas teki toimeksiannon SROI:n suorittamiseksi.

Ratkon SROI-analyysissä lähdettiin liikkeelle kohdetta koskevasta alustavasta ymmärryksestä. Ymmärrys perustui alkutapaamiseen, Ratkoon liittyvään internet-aineistoon sekä Vamlasin henkilökunnalta saatuu aineistoon (mm. Ratkosta tehty tutkimus *Kaikille sopiva työ ja työyhteisö*; Hietala ym. 2015). Alustavan ymmärryksen perusteella laadittiin lista tärkeimmistä sidosryhmistä sekä hahmotelma niin sanotulle vaikutusketjulle, eli polulle resurssipanostuksista Ratko-toiminnan vaikuttavuuteen.

Seuraavaksi koottiin Vamlasin henkilökunnasta *SROI-tiimi*, eli ryhmä joka yhdessä analyysin kirjoittajan kanssa sekä suunnittelee, suorittaa että arvioi SROI-työtä ja sen edistymistä. Tiimiin kuuluivat:

- Karoliina Ahonen, kehittäispäällikkö
- Vesa Horttanainen, projektisihteeri
- Pauli Leinonen, projektipäällikkö
- Minna Tarvainen, hankesuunnittelija
- Caius Treuthardt, työhönvalmentaja
- Juha Klemelä, analyysin kirjoittaja

SROI-työryhmä järjestäytymiskokous pidettiin 10.8.2017 Helsingissä, Vamlasin Mikonkadun tiloissa. Kokouksen aikana sovittiin erityisesti joidenkin puuttuvien materiaalien toimituksista sekä SROI-arvioinnin fokusoimisesta. Lisäksi keskusteltiin tarkasteltavien sidosryhmien valinnasta. SROI-tiimi kokoontui aina tarpeen tullen — muuten informaatiota vaihdettiin puhelimitse ja sähköpostilla.

Kun SROI:lle oli päätetty suunta ja resurssit työhön oli koottu, aloitettiin SROI-sidosryhmähaastattelujen tekeminen sekä ilmestyneiden tutkimusten ja muun kirjallisuuden keruu SROI-analyysin tueksi ja syventämiseksi. Haastatteluja tehtäessä ja syventävää aineistoa kerättyä kirjoitettiin koko ajan myös SROI-analyysitekstiä, ja haastattelut, lukeminen ja kirjoitustyö rakentuivat yhdessä ja toisiinsa vaikuttaen tutkimusprosessiksi ja lopulta SROI-raportiksi.

Seuraavaksi raportissa esitetään Ratkon SROI-analyysin päävaiheet noudattaen edellisessä luvussa kuvattua nelivaiheista työskentelytapaa. Koska työvaiheiden välillä on SROI:n käytännön suorituksessa päällekkäisyyttä, myös raportin esityksessä vaiheet nivoutuvat osin toisiinsa. Lisäksi vaiheiden tulokset esitetään hie-man työskentelyohjeen mukaisesta suoritusjärjestyksestä poikkeavalla tavalla, jotta teksti saadaan etenemään sisällöllisesti ja ”argumentoinnin juonen kannalta” mahdollisimman helppolukuisena.

4.1. ALOITUSTOIMET

4.1.1. Analyysin kohde ja tarkoitus

Ratko on valmiiksi kehitetty ja pilotoitu malli.¹⁸ Kehitystyössä vuosina 2012–2016 oli mukana useita organisaatioita, joissa Ratkon mukainen prosessi käytiin läpi ja ”testattiin”. Vamlas koordinoi kehittämistä Raha-automaattiyhdistyksen avustuksella. Vuoden 2017 alusta malli on periaatteessa valmis ”tuote”, jota voi käyttää ”ohjeen mukaisesti” (ks. kuvio 1 sivulla 15).

¹⁸ Hietala ym. 2015, 15

Ratko-mallin SROI-analyysia vaikeutti, että kehittämistyö oli jo päättynyt, eikä SROI-dataa kerättyä löydetty sellaista tahoa, joka olisi sillä hetkellä käyttänyt mallia ”akuutisti”, kokonaisena ja täydessä muodossa. Lisäksi ongelmaksi muodostui, että ehkä tärkeimmät työnantajapuolen tietoa tarjoamaan kykenevät organisaatiot eivät lähteneet mukaan arviointiin, vaikka pyyntöä perusteltiin monin tavoin. Syy ei selvinnyt — mahdollisesti kyseessä oli Ratko-mallin arvioimiseen ja ylipäänsä työllistämistoiminnan tutkimiseen organisaatioissa liittyvä kylläntyminen. Työnantajainformaatio olisi ollut mallin osuvuuden ja luotettavuuden kannalta keskeistä. Vajavaisen empiirisen informaation vuoksi Ratkon SROI on siis eräänlainen hybridi evaluatiivisen ja ennakoivan välillä — se käyttää sekä olemassa olevaa ja faktoihin perustuvaa että spekulatiivista informaatiota. Tämä täytyy pitää mielessä raportissa esitettyjä tuloksia ja väitteitä lukiessa.

Koska SROI-analyysissa tarkastellaan periaatteellisella ja käytännöllisellä tasolla jo kehitettyä sekä käytettävissä olevaa Ratkoa, SROI:n kehittämiseen käytettyjä Raha-automaattiyhdistyksen (ks. alaviite 5) avustuksia ei oteta huomioon investointeina. Investointeja ovat vain käyttöönotto- ja käyttökustannukset. Käyttöönottokustannuksiin kuuluvat Ratko-fasilitaatiosta maksettu palkkio sekä Ratko-työpajatyöskentelyn käyttäjäorganisaation henkilökunnalta vaatiman työajan palkkakustannukset. Käyttökustannuksia taas ovat kaikki kulut mitä koituu siitä, että Ratkon avulla työllistetyt eli ratkolaiset työskentelevät organisaatiossa.

Periaatteessa voitaisiin tarkastella myös Ratkon käytön tulevaisuudessa tuottamia kokonaishyötyjä suhteessa sen yhdistettyihin kehittämiskustannuksiin ja käyttökustannuksiin, mutta tällöin jouduttaisiin oletamaan hyvin epävarmasti ja pitkää aikaväliä koskien, kuinka monta organisaatiota Ratkoa tulevaisuudessa voisi käyttää, kuinka paljon ihmisiä saataisiin kaiken kaikkiaan työllistettyä ja niin edelleen. Laskennan asetelma tulisi hankalasti hallittavaksi ja sen mittakaava paisuisi hyvin suureksi.

Ratkon SROI-analyysissa tarkastellaan esimerkinomaisesti Ratko-menetelmän käyttöä sitä soveltamaan lähtevän kuvitteellisen organisaatiotoimijan kontekstissa kahden vuoden ajalla. Hyötyjen mahdollista jatkumista vielä tämän periodin jäl-

keen ei projisoida eteenpäin toisen vuoden jälkeen.¹⁹ Alla olevat laskelmat sinä-lään kattavat vain yhden vuoden periodin, mutta samoja laskelmia käytetään pienin muutoksin kattamaan myös toinen vuosi.

Analyysissa tarkasteltavan organisaation toimintasektoria ei ole rajattu: se voi olla yhtä hyvin yleishyödyllinen kuin yksityinen. Tarkasteltavasta organisaatiosta käytetään nimeä OikeaTyö. OikeaTyö toimii pääkaupunkiseudulla ja sillä on 20 hengen vakinainen henkilökunta. Henkilökuntaan kuuluu toimitusjohtaja-toiminnanjohtaja sekä 19 eri asemassa toimivaa työntekijää aina talouspäälliköstä toimistosihteeriin.

Ratkon SROI-analyysissa tarkastellaan vasta työelämään astuvia osatyökykyisiä nuoria ja vammaisia. Oletamme, että Ratkon avulla OikeaTyöhön työllistetään kaksi henkilöä. Toinen heistä on ennen Ratko-työtä ollut työttömänä ja toinen työkyvyttömyyseläkkeellä²⁰ ja molemmilla on oikeus palkkatukeen. Ratkon toiminnan tarkasteluun käytetty empiirinen aineisto koostui tällaisista henkilöistä — nuorista työelämään tulijoista ja työkyvyttömyyseläkeläisistä. Ratkon potentiaalin tarkastelun kannalta olisi tarpeellista laajentaa tarkastelua myöhemmin esimerkiksi jo työelämässä pidempään olleiden työntekijöiden tilanteen muutokseen, kun heille saadaan esimerkiksi sairaus- tai työkyvyttömyyseläkkeelle joutumisen asemesta järjestettyä työtä muutetulla työnkuvalla. Arviointiasetelma olisi kuitenkin hyvin erilainen verrattuna nuorten työllistytien tilanteeseen ja vaatisi aivan omansa ja vähintään yhtä laajan analyysin kuin mitä nyt on laadittu.

Osatyökykyisten ja vammaisten työllistäminen on kiinteästi kytköksissä työllisyystoimeen ja sosiaaliturvajärjestelmään. Siksi Ratkon SROI:ta laadittaessa on otettava huomioon ne reunaehdot, mitä järjestelmä asettaa. Keskeinen näistä on palkkatukijärjestelmä. Lain²¹ mukaan palkkatuki voidaan myöntää työnantajalle palkkaus-kustannuksiin silloin, kun

¹⁹ Projektilla tarkoitetaan SROI:ssa sitä, että oletetaan hyötyjen jatkuvan vielä tarkasteltavan toiminnan loputtua ja lasketaan ne mukaan SROI-arvoon.

²⁰ Myös työkyvyttömyyseläkkeellä voi työskennellä tietyn määrän. Ks. <http://www.kela.fi/tyokyvyttomyyselake-ja-kuntoutustu-ki-tyonteko-elakkeella> (luettu 27.3.2018).

²¹ Ks. Laki julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta, Finlex 28.12.2012/916, URL: <http://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2012/20120916?-search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=palkkatuki#a7.4.2017-210> (luettu 20.3.2018).

tuella palkattavan henkilön vamma tai sairaus alentaa työ- ja elinkeinotoimiston arvion mukaan hänen tuottavuuttaan tarjolla olevassa työtehtävässä olennaisesti sekä pysyvästi tai pysyväisluonteisesti.

Harri Hietala tarkastelee Vatesille laatimassaan muistiossa *Työnantajan kustannukset vammaisen ja osatyökykyisen palkkaamisesta* (Hietala 2013b) vammaisten ja osatyökykyisten ”normaaleja” työntekijöitä parempaa palkkatukea ikään kuin kilpailuetuna, joka puoltaa vammaisen tai osatyökykyisen palkkaamista. Ratko-ajattelussa palkkatuen käytön ei ole kuitenkaan ole tarkoitus olla automaatio — ehkä pikemminkin päinvastoin. Ratkon tavoitteena on, että työntekijän osaaminen sopii juuri hänelle muokattuun työtehtävään, ja sikäli työntekijä on oikea valinta suhteessa työhönsä. Palkkatuki ei näin olisi välttämätön väline ”tuottavuusvajeen” kompensoimiseksi. Esimerkiksi yksi merkittävä Ratko-menetelmää käyttänyt ja analyysissa mukana oleva yritys ei hakenut palkkatukea lainkaan.²² Joidenkin toisten tutkittujen toimijoiden työntekijällä taas oli palkkatuki. Molempia käytäntöjä siis tunnetaan.

Palkkatuki on enintään 50% palkkauskustannuksista ja tukijakson pituus enintään 24 kuukautta kerrallaan.²³ SROI-mallissa otetaan huomioon sekä palkkatuettu että palkkatueton tilanne. Oletamme, että molemmat työllistetyt työskentelevät OikeaTyössä ensin yhden vuoden 50%:n palkkatuella. Tämän jälkeen molemmat palkataan vielä toiseksi kokonaiseksi vuodeksi ilman palkkatukea.

OikeaTyön ja työllistettyjen lisäksi esimerkkiimme liittyy muita toimijoita, jotka pitää ottaa huomioon Ratkon SROI-arvioinnissa. Nämä tahot tekevät panostuksia Ratkon avulla tapahtuvaan työllistymiseen ja saavat vastaavasti Ratkon käytöstä myös hyötyjä. Myös nämä toimijat tullaan ottamaan mukaan analyysiin Ratko-mallin käyttöön liittyvinä sidosryhminä.

Mitkä ovat Vamlasin motiivit SROI:n tekemiselle Ratko-mallista? Tarpeita on useita. SROI-analyysin tekeminen kartuttaa Vamlasin osaamista ja arviointiin liittyvää asiantuntemusta. Sen avulla on mahdollista osoittaa sidosryhmille toiminnan vai-

²² Asia tuli esille Ratkon SROI-työryhmän kokouksessa sekä asiantuntijahaastattelussa (haastattelun koodi AT1; ks. taulukko 2).

²³ Ks. http://www.te-palvelut.fi/te/fi/tyonantajalle/loyda_tyontekija/tukea_rekrytointiin/palkkatuki/index.html#Palkkatuenkes-to (luettu 2.5.2017).

kuttavuutta ja tätä kautta lisätä yhteistyön tekemisen ja verkostoitumisen mahdollisuuksia. Vakiintuneemman toiminnan rahoitusmuodon kautta avautuvat mahdollisuudet toiminnan pitkäjänteisemmälle ja kehittämistoiminnalle. Rahoitus pyritään turvaamaan osittain SROI-analyysin osoittamien toiminnan hyötyjen avulla. Hyödylliseksi ja tehokkaaksi osoitettu toiminta lisää Vamlasin uskottavuutta yleisesti ottaen ja edistää näkyvyyttä sekä tunnettuutta, joka edistää suoraan kohderyhmän kanssa tehtävää työtä. Toiminnan tulokset saadaan paremmin ja selkeämmin esiin ja voidaan näin vaikuttaa suoraan myös heikommassa asemassa olevien ihmisten elämään.²⁴ Tavoitteet liittyvät siis erityisesti toiminnan kehittämiseen, sidosryhmäsuhteisiin, julkisuustyöhön sekä rahoituksen saamiseen.²⁵

4.1.2. Sidosryhmät

Sidosryhmillä tarkoitetaan yleisesti ottaen kaikkia niitä tahoja, joihin oma toiminta vaikuttaa ja joilla on vaikutusta omaan toimintaan (Freeman 1984, 46). Tässä raportissa fokuksena ei ole tietty fyysinen organisaatio tai projekti, vaan malli — Ratko — ja sen toiminta. Organisaatiot tai projektit voivat toimia Ratko-mallia toteuttaen, joten siinä mielessä Ratkon mukaiseen toimintaan liittyy organisaatioiden tai projektien sidosryhmiä. Niitä kutsutaan tässä Ratkon sidosryhmiksi.

SROI-työryhmässä syksyllä 2017 kartoitettiin ja jäsenneltiin Vamlasin Ratko-työn alaa ja ulottuvuuksia sekä ryhmiteltiin yhteistyökumppaneita. Käytyjen pohdintojen perusteella listattiin keskeiset Ratkon käyttöön liittyvät sidosryhmät. Ne ovat työllistetyt ”ratkolaiset”, työllistävät tahot, työllistettyjen taustaorganisaatiot kuten oppilaitokset, Vamlas, työllistävien tahojen asiakkaat sekä julkinen sektori (kunta ja valtio) ja sosiaaliturvarahastot. Esitellään jokainen niistä erikseen.

1. Kohderyhmä eli työllistetyt (”ratkolaiset”): Vammaiset ja osatyökykyiset, työllistymistarpeessa olevat nuoret.

²⁴ Henkilökohtainen tiedonanto Vamlasin kehittämispäällikkö Karoliina Ahoselta 3.7.2017.

²⁵ Vrt. Klemelä 2016, 14

Työpaikkaa tarvitsevat vammaiset ja osatyökykyiset ovat Ratkon toiminnan peruskohderyhmä, siis keskeinen edunsaajien ryhmä. Heidän roolinsa on tehdä palkkaavan organisaation kannalta tuottavaa työtä. Tästä he saavat korvaukseksi palkkaa (joka voi olla osin TE-toimiston palkkatuella kustannettua) sekä työkokemusta (ja työtodistuksen). Heillä on mahdollisuus tehdä mielekkäitä asioita, käyttää omaa osaamistaan, oppia uusia taitoja, oppia työyhteisössä toimimista ja työelämän toimintatapoja, tutustua uusiin ihmisiin sekä ylläpitää mielenvireytään. Onnistuneen Ratko-työsuhteen ansiosta heillä voi olla paremmat mahdollisuudet saada myös seuraava työpaikka. Yleisimmällä yhteiskunnallisella tasolla hyötynä on vammaisten ihmisten työelämäosallisuuden toteutuminen perus- ja ihmisoikeuksien mukaisesti.

2. Käyttäjäorganisaatiot eli työllistävät tahot: Ratkoa työllistämisessä käyttävien organisaatioiden a) johto ja b) henkilökunta.

Työllistävät tahot käyttävät työaikaan työpajatyöskentelyyn. Ne voivat myös maksaa Vamlasille (tai muulle organisaatiolle) palkkion Ratko-menetelmän fasilitaatiosta. Ratko-työllistettyjen työtä pitää valvoa ja heitä pitää ohjata. Nämä ovat käyttäjäorganisaation investointeja Ratko-toimintaan. Työllistäjä saa ratkolaisen työpanoksen ja hyötyy ratkolaisesta parhaimmillaan niin oman työnsä rationaalisuuden kuin laadunkin paranemisena. Myös vakituisten työntekijöiden työyhteisö voi kehittyä ja heidän omien töidensä mielekkyys lisääntyä. Työyhteisö päättää itse, millainen uusi työtehtävä auttaa heitä perustehtävän suorittamisessa — tällainen itseohjautuvuus parantaa parhaimmillaan henkilökunnan sitoutumista. Työnantaja voi parantaa imagoaan profiloitumalla sosiaalisesti vastuulliseksi ja monimuotoisen työelämän edistäjäksi.

3. Lähettäjäorganisaatiot eli organisaatiot, joista työllistetyt tulevat (oppilaitokset, kuntien työllisyyspalvelut, järjestöt, jne.).

Lähettäjäorganisaatioiden kohdalla merkittävin toimijaryhmä on työhönvalmentajat. Työhönvalmentajien työpanosta käytetään, kun työllistettäviä pyritään saamaan töihin. Työllistymistä voidaan tarkastella lähettäjäorganisaation perustavoitteiden toteutumisena.

4. Vamlas ja Vamlasin **Ratko-koordinaattorit**

Vamlasin Ratko-SROI-mallin tarkastelussa voimme olettaa, että Vamlas — siis käytännössä Vamlasissa työskentelevä tai työskentelevät Ratko-koordinaattorit — toimivat fasilitaattoreina Ratko-prosessissa. Vamlasin panostus on tällöin koordinaattorien palkka tältä ajalta. Vamlas hyötyy, kun se voi osoittaa edistävänsä keskeistä vaikuttamistavoitettaan eli vammaisten nuorten työelämäosallisuutta. Hyöty koostuu myös siitä, että fasilitaatiosta saadaan palkkio ja fasilitaattoreiden työ on mielekästä.

5. Käyttäjäorganisaatioiden **asiakkaat**

Jos työllistäminen on onnistunut ja työllistetty tekee työnsä hyvin, myös työllistävän tahon eli käyttäjäorganisaation asiakkaat ovat tyytyväisiä.

6. Julkinen sektori (kunta ja valtio) ja **sosiaaliturvarahastot**²⁶

Kunta saa verotuloja ja maksaa tukea työttömille työmarkkinatuen kuntaosuuden²⁷ muodossa. Valtio (sosiaaliturvarahasto KELA) maksaa palkkatuen, valtion työmarkkinatukiosuuden, työkyvyttömyyseläkkeen ja kuntoutustuen, asumistuen sekä toimeentulotuen.

Kunnan, valtion ja sosiaaliturvarahastojen erät on laskennassa yhdistetty yhden sidosryhmäkategorian alaisuuteen. Tällainen ratkaisu tietenkin lisää tulosten esittämisen karkeusastetta, mutta on sikäli perusteltu, että laskelmat eivät muodostu tarpeettoman hienosyisiksi ja vaikeiksi sekä suorittaa uskottavasti että esittää selkeästi.

Taulukkoon (taulukko 1) alla on koottu analyysiin mukaan otetut sidosryhmät. Taulukko tiivistää myös syyt sidosryhmien tuomiselle mukaan SROI-tarkasteluun.

²⁶ Tilastokeskuksen määritelmän mukaan sosiaaliturvarahastoihin "kuuluvat yksiköt, joiden pääasiallista toimintaa on julkisen vallan säätämisen sosiaaliturvan toteuttaminen". Ks. <http://www.tilastokeskus.fi/meta/luokitukset/sektoriluokitukset/001-2013/s.1314.html>

²⁷ Ks. <http://www.kela.fi/tyomarkkinatuen-kuntarahoitus1>

Taulukko 1: Keskeiset Ratkon käyttöön liittyvät sidosryhmät

SROI-ANALYYSIIN MUKAAN OTETUT SIDOSRYHMÄT	PERUSTELUT MUKAAN OTTAMISELLE
Kohderyhmä eli työllistetyt ("ratkolaiset")	Työllistetyt käyttävät osaamistaan ja antavat työpanoksen palkkaavalle yritykselle. He tekevät mielekkäitä asioita, ovat työyhteisön jäseniä, saavat palkkatuloja ja työkokemusta, oppivat työelämätaitoja ja uusia taitoja, voivat tutustua uusiin ihmisiin sekä ylläpitävät mielenvireytään. Ratko-työsuhde voi auttaa seuraavan työpaikan saamisessa.
Käyttäjäorganisaatiot I. työllistävät tahot	Työllistävät organisaatiot käyttävät aikaa ja vaivaa Ratko-työpajatyöskentelyyn, palkkaavat ratkolaiset työsuhteeseen, ohjaavat ja johtavat heitä sekä hyötyvät heidän työpanoksestaan (tehokkuus, laatu, työn mielekkyys) ja läsnäolostaan työyhteisön jäsenenä (monimuotoisuus, yhteishenki, johtaminen). Myös työnantajan imago voi hyötyä.
Lähettiläjäorganisaatiot eli organisaatiot, joista työllistetyt tulevat	Lähettiläjäorganisaatiot antavat työllistetyille työhönvalmennusta eli tukea työnhakuun ja työssä suoriutumiseen. Työssä onnistuessaan organisaatio toteuttaa yhtä perustehtäväänsä ja työhönvalmentaja voi kokea työnsä mielekkääksi
Kehittäjä- ja fasilitaattoritaho eli Vamlas/Vamlasin Ratko-koordinaattorit	Vamlas antaa työhön koordinaattorien fasilitaattorityöpanoksen ja saa Ratkon "tilaajilta" siitä korvauksen. Organisaatio toteuttaa perustehtäväänsä ja koordinaattorit kokevat työnsä mielekkääksi.
Käyttäjäorganisaatioiden asiakkaat	Työllistettyjen rekrytoinnin onnistumista mitataan viime kädessä sillä, miten se vaikuttaa rekrytoivan tahon eli käyttäjäorganisaation kykyyn palvella asiakaskuntaansa.
Julkinen sektori (kunta ja valtio) ja sosiaaliturvarahastot	Saa verotuloja ja verotulon luonteisia maksuja, maksaa tukia. Monimuotoisuus ja tasa-arvo toteutuvat.

4.2. TIETOJEN KERUU JA MALLINTAMINEN

4.2.1. Aineistonkeruun menetelmät ja vaiheet

SROI-työskentelyssä empiirisen aineiston keruu ei välttämättä rajoitu mihinkään tiettyyn ajankohtaan. Käytännössä aineistoa voidaan kerätä läpi koko SROI-arvioinnin prosessin. Alku- ja keskivaiheessa sidosryhmiltä voidaan selvittää haastattelu- ja kyselyin niiden kokemuksia osallistumisesta tarkasteltavana olevaan hankkeeseen tai prosessiin. Mallintamiseen — etenkin indikaattorien ja proxyjen eli korvikemuuttujien etsimiseen ja luomiseen — voidaan käyttää aineistona aiempien tutkimuksien tuottamaa tietoa. SROI-työryhmältä saadaan arvokasta informaatiota koko työskentelyn ajan. Lopuksi herkkyyksianalyysivaiheessa voidaan taas konsultoida sidosryhmien mielipiteitä siitä, minkälaiset mallintamisratkaisut ovat uskottavia ja toimivia.

Ratkon SROI-analyysia varten kerättävällä panos-, suorite-, tulos- ja rahamääräinformaatiolla on kaksi lähdettä: jo olemassa olevat julkaistut ja julkaisemattomat tutkimukset ja raportit sekä nimenomaan tätä analyysia varten tehdyt sidosryhmähaastattelut. Itse Ratko-aiheesta on tehty ainakin yksi tutkimusraportti (Hietala ym. 2015) sekä kaksi opinnäytettä (Koskinen 2017 ja Leppäkangas 2016). Muita tutkimuksia ja raportteja etsittiin aina sen mukaan, millaisia mittaus- ja rahallistamistarpeita ilmeni.

Analyysia varten SROI:ssa pitää tietää, mitkä ovat tutkittavan kohteen kannalta keskeisiä sidosryhmiä. Vamlasin SROI-analyysissa keskeiset sidosryhmätyypit valittiin Hietala ym. 2015 -tutkimuksen, Vamlasilta saadun kirjallisen aineiston, Vamlasin internetissä esillä pitämän aineiston (mm. <http://ratko.fi/>), koordinaattorihaastattelujen sekä SROI-tiimissä käydyn keskustelun perusteella. Valinta hioutui vielä jonkin verran SROI-tutkimusprosessin aikana.

Valittuja sidosryhmätyyppejä edustavien, Ratkoon liittyvien tahojen nimiä ja yhteystietoja saatiin internetin lisäksi aluksi erityisesti Ratko-koordinaattoreilta. Koordinaattorit kuuluivat Ratko-työtiimiin mutta edustivat myös yhtä sidosryhmää eli

Vamlasia. Koordinaattorit listasivat sekä Ratkon kehittämisvaiheessa mukana olleiden toimijoiden nimiä, että sellaisia tahoja, joiden ajattelivat mahdollisesti käyttävän Ratkoa kehittämisvaiheen jo päätyttyä.

Haastateltavien löytämiseksi tehtiin myös sähköpostitiedustelu Vamlasin järjestämään Ratko-koulutukseen osallistuneille ja kysyttiin, onko heillä mielenkiintoa osallistua haastatteluun ja kertoa omista Ratko-käyttökokemuksistaan tai ylipäänsä Ratkoon liittyvistä ajatuksista. Tätä kautta ilmoittautui yksi uusi henkilö.

Potentiaalisten tutkittavien tahojen joukosta valittiin eri kriteerien — käytön laajuus, käyttöön liittyvät kokemukset, käytön erityispiirteet jne. — perusteella näyte haastateltavia. Mukaan otettiin Ratkoon eri tavoin osallisena olevia tai olleita tahoja ja henkilöitä, eli yrityksiä, työhönvalmentajia, oppilaitoksia, työllistettyjä ja niin edelleen.

Kun haastattelut oli jo aloitettu, löydettiin myös ns. lumipallomenetelmän mukaisesti lisää uusia potentiaalisia haastateltavia. Haastateltavat antoivat tietoja henkilöistä, joita heidän mielestään kannattaisi myös haastatella. Arviointityötä varten haastateltujen tyypit ja lukumäärät on listattu alla (ks. taulukko 2). Taulukossa ovat vain varsinaisiin sidosryhmiin liittyvät haastateltavat. Heidän lisäksi haastateltiin 2 henkilöä, joilla katsottiin olevan muuten mielenkiintoista yleistä tietoa Ratkon käytöstä ja mahdollisuuksista. Yhteensä haastatteluja tehtiin 17 ja haastateltuja oli mukana 18 henkeä. Taulukkoon on merkitty myös koodit, joilla haastateltuihin viitataan raporttitekstiin sisällytetyissä lainauksissa.

Taulukko 2: Haastateltujen tyypit ja lukumäärät

SIDOSRYHMÄ	HAASTATELTAVAN TYYPPI	HAASTATTELUJEN LUKUMÄÄRÄ	KOODIT
Kohderyhmä eli työllistetyt ("ratkolaiset")	Ratko-työllistettyjä	6	TY1-TY6
Käyttäjäorganisaatiot l. työllistävät tahot	Toiminnanjohtajia, hallinto-henkilökuntaa	3	ORG1-ORG3
Lähetäjäorganisaatiot eli organisaatiot, joista työllistetyt tulevat	Työhönvalmentajia	4*	VA1-VA4
Kehittäjä- ja fasilitaattoritaho eli Vamlas/Vamlasin Ratko-koordinaattorit	Ratko-koordinaattoreita	2	(Ei koodia.)
Käyttäjäorganisaatioiden asiakkaat	–	–	–
Julkinen sektori (kunta ja valtio) ja sosiaaliturvahastot	–	–	–
YHTEENSÄ	–	15**	–

* Yksi haastatteluista oli kahden hengen "ryhmähaastattelu", eli haastateltuja työhönvalmentajia oli mukana yhteensä 5.

** Lisäksi haastateltiin kaksi asiantuntijahenkilöä (koodit AT1-AT2), joita ei varsinaisesti ollut valittu edustamaan käytössä olevaa sidosryhmäjaottelua. Heidät haastateltiin siksi, että heillä oletettiin työhönvalmentajien vinkkien perusteella olevan mielenkiintoista asiaa ja käsityksiä Ratkon tyyppisen menettelyn käytöstä ja tuetusta työllistämisestä yleensä. Haastatteluja tehtiin siis kaikkiaan 17 ja haastateltuja oli mukana 18.

Arvioija laati kolmelle keskeiselle haastateltavien sidosryhmälle — työllistetyille, työhönvalmentajille ja työllistäville organisaatioille — haastatteluteemojen ja -kysymysten sarjan. Kysymyssarjassa saattoi olla sekä sidosryhmää itseään koskevia kysymyksiä että kysymyksiä, joissa haastateltava otti kantaa muun sidosryhmän toiminnan edellytyksiin, toimintaan ja toiminnan tuloksiin. Jokaisen vastaajaryhmän kysymyssarja oli hieman erilainen. Raportin liitteenä 6 ovat esimerkkinä työllistetyille laaditut kysymykset.

Tiukasti edellä mainittujen sidosryhmien pohjalta valittujen haastateltujen lisäksi myös muutamia muita mielenkiintoisia tahoja haastateltiin. Tavoitteena oli lähinnä

kuulla ajatuksia Ratkon käytön mahdollisuuksista ja rajoista. Näille henkilöille laadittiin kullekin omat, improvisoidummat kyselylomakkeensa.

Samanaikaisesti haastattelukysymysten laatimisen kanssa aloitettiin yhteydenotot haastattelujen sopimiseksi. Ensivaiheen yhteydenotto tehtiin puhelimitse ja sen jälkeen toimittiin sekä puhelimen että sähköpostin välityksellä.

Monet Ratkon käyttöön ja kehittämiseen liittyvät tahot (esim. kunnat, oppilaitokset ja yksityiset yritykset) ovat toimijoina luonteeltaan sellaisia, että niihin ei voinut oikopäätä ja suoraan vain mennä tekemään arviointiin liittyvää tiedonkeruuta. Tietoturvaan ja yrityssalaisuuksiin liittyvät seikat estivät tämän. Tarvittiin tutkimuslupia.

Ratko-työssä tutkimusluvat haettiin kaikilta niiltä tahoilta, joiden kohdalla se katsottiin joko muodollisista (julkishallinnon yksikkö, oppilaitos) tai muista (esim. yksityiset yritykset) syistä välttämättömäksi. Muiden tahojen (esim. järjestöt) kohdalla neuvoteltiin tapauskohtaisesti siitä, oliko luvan haku tarpeellista. Osan järjestöistä kohdalla lupa haettiin, osassa sitä ei vaadittu.

Haastattelut suoritettiin kasvokkain ja yleensä haastateltavien työpaikalla. Vain yksi haastattelu tehtiin puhelimitse. Puhelinhaastattelu oli myös pienimuotoinen ryhmähaastattelu, sillä haastateltavia oli kaksi. Tämän haastattelun tuloksia käsiteltiin kuitenkin yhtenä kokonaisuutena, koska työhönvalmentajat puhuivat haastattelussa pitkälti toisiaan täydentäen ja yhdellä äänellä.

Haastattelukysymyksiä terävöitettiin haastatteluprosessin aikana. Tärkein haastattelumenettelyyn tehty uudistus ja muutos oli joidenkin keskeisten kysymysten tarkempi formalisointi esikoodattuun muotoon. Tällä varmistettiin se, että kaikilta vastajilta saatiin tietoa samoihin kysymyksiin ja että informaatio oli yhdenmukaisempaa. Kun formaalimmat kysymykset oli luotu, jo haastateltuihinkin henkilöihinkin otettiin uudestaan yhteyttä ja heiltä pyydettiin vastaukset näihin uusiin muotoiluihin.

Kaikissa työllistettyjen haastatteluissa oli mukana myös heidän työhönvalmentajansa. Haastateltavat olivat sitä toivoneet. Työhönvalmentajat täydensivät haastat-

telutilanteissa valmennettavan kertomaa ja antoivat tarvittaessa taustatietoja. Haastattelut tallennettiin digitaaliselle äänittimelle. Haastattelutallenteet kuunneltiin huolellisesti ja keskeiset asiat kirjattiin tekstimuotoon.

Sidosryhmien edustajia haastatteleamalla edettiin yhä syvempään ymmärrykseen Ratko-toiminnan luonteesta. Käsityksiä vaikutusketjusta, mittaamisesta ja rahamääräistämisestä kehitettiin ja parannettiin siitä, millaiseksi ne oli alustavasti ymmärretty.

Haastattelujen ja koko SROI-analyysin ajankohta oli hieman ongelmallinen. Haastateltavien henkilöiden edustamien tahojen joukosta ei löytynyt sellaisia, jotka olisivat arviointihetkellä käyttäneet Ratkoa kokonaisena mallina ja kaikkine niine menettelyineen, mitä ideaalimalliin kuuluu. Yksi toimija oli aloittanut Ratkoa hyödyntävän työhönvalmennuksen vuoden 2017 aikana, mutta epäselväksi jäi, kuinka systemaattisesti mallia käytettiin. Yksi taho suunnitteli Ratko-mallin johdonmuksista ja kokonaisvaltaista käyttöä, mutta projekti pääsi alkuun vasta, kun Ratkon aineistonkeruu jo päättyi. Tätä toimijaa ei otettu mukaan arviointiaineistoon. Dataa Ratkon käyttökokemuksista ja käytön mahdollisuuksista kerättiin sekä tahoilta, jotka olivat aikoinaan osallistuneet mallin kehittämiseen että tahoilta, joilla se oli esimerkiksi kehittämisajankohdan perua jossain laajuudessa tai joidenkin ominaisuuksien osalta käytössä tutkimushetkellä.

Ratkon kehittämistoimista (jotka tapahtuivat vuosina 2012— v. 2016 alku) oli arviointihetkellä kulunut aikaa, joten vaarana oli, että kehittämiseen osallistuneiden henkilöiden muistikuvat olivat haalistuneet tai värittyneet. Kehittämisaikaiset Ratko-käyttäjätkin pystyivät kuitenkin ongelmitta vastaamaan haastattelukysymyksiin.

Kuinka osuvaa ja luotettavaa SROlta varten kerätty panos-, suorite-, tulos- ja rahamääräinformaatio ylipäänsä on? Vaikka SROI:ssa käytetäänkin muun muassa yhteiskuntatieteistä ja tilastotieteestä peräisin olevia katsantotapoja, aineistonkeruutapoja ja analyysikeinoja, ei SROI:ssa pyritä tieteellisen tutkimuksen kriteerien täyttymiseen. Informaatiota kerätään resurssien puitteissa niin paljon, kuin sitä on saatavissa. Totta kai SROI:ssakin pyritään käyttämään mahdollisimman luotettavaa

ja yleistettävissä olevaa dataa. Aina ei kovin hyvää dataa ole kuitenkaan tarjolla. Jos validiteetin ja reliabiliteetin teknisistä vaatimuksista joudutaankin tinkimään, puutetta pyritään korjaamaan tekemällä arviointi avoimesti ja koko työ- ja sidosryhmäyhteisön kanssa vuorovaikutuksessa. Arvioinnin lähtökohdat ja oletukset ovat kaikkien tiedossa, niitä voidaan muuttaa tulosten vaihteluvälin selvittämiseksi. Lisäksi arviointia tavallaan vahvistaa, jos se nähdään tulevaisuuteen suuntautuvana ja toimintaa ohjaavana. Tulokset voidaan ymmärtää budjetin lailla: ne pyritään realisoimaan aktiivisesti. Parhaimmillaan hyviksi ennustetut tulokset tulevat tosiksi itsensä toteuttavan ennusteen tavoin.

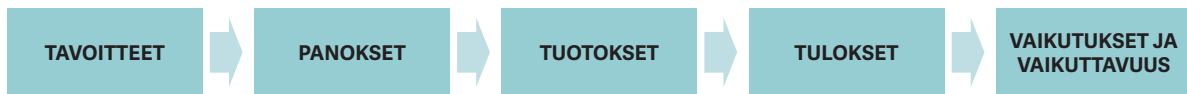
Aktiivisten Ratko-käyttäjien puuttuessa haastatteluissa saatujen tietojen osuvuutta on tarkasteltava kriittisesti. Tarkasteltujen organisaatioiden Ratko-työskentelystä saattoi olla melko paljon aikaa ja tutkittujen toimenkuvien yhteys Ratko-työskentelyyn ei ollut enää aivan tuore. Ei voida kategorisesti väittää, että nyt tarkastellun työllistämisen hyödyt liittyisivät nimenomaan Ratkon käyttöön. Ne pätevät suuressa määrin myös tuettuun ja työhönvalmennuksella autettuun työllistymiseen yleensä. Ratkon erityishyötyjä on kuitenkin tuotu mahdollisuuksien mukaan esiin ja käsitelty systemaattisemmin erityisesti raportin loppupuolella.

4.2.2. Vaikuttavuustekijät ja -prosessi

Arviointitutkimuksen keskeinen elementti on ajatus *vaikutusketjusta*. Vaikutusketjulla tarkoitetaan analyttistä esitystä, jossa panoksista eli investoinneista muodostuu toiminnan kautta tuotoksia, tuloksia, vaikutuksia ja vaikuttavuutta.²⁸ Vaikutusketjun kuvaamasta ajattelusta käytetään myös termejä *muutoksen teoria* tai *ohjelmateoria*. Ideana on, että tehdyt toimenpiteet (ohjelma, interventio) muuttavat toimenpiteessä mukana olevia toimijoita. SROI-analyysi hyödyntää vaikutusketjun ideaa, mutta lisää siihen elementtejä myös kustannus-hyötylaskennasta ja sosiaalisesta tilinpidosta.

²⁸ Rajahonka 2013, 13.

Vaikutusketjuajattelu voidaan tiivistää seuraavaan kuvioon (kuvio 3):



Kuvio 3: Vaikutusketju

Panoksilla tarkoitetaan toimintaan sijoitettuja resursseja eli investointeja (esimerkiksi Ratkon työpajatoimintaan käytetty aika). *Tuotokset* ovat toiminnan konkreettisia seurauksia, kuten tekoja tai tavaroita (esim. työllistettyjen lukumäärä). *Tulokset* ovat toiminnalla saavutettuja asiointiloja (esim. kohderyhmän työllisyyden parantuminen) ja *vaikutukset* ovat se osa tuloksista, joka on toiminnan omaa ansiota (esim. Ratkon osuus työllistymisessä). Tulokset ja vaikutukset voivat olla myös negatiivisia. *Vaikuttavuus* on pidemmän aikavälin tavoiteltujen eli positiivisten vaikutusten summa (esim. Ratkon merkitys kohderyhmän työllistymiseen ylipäänsä).

SROI-analyysi tiivistää vaikutusketjun informaation niin sanottuun *vaikutuskarttaan*. Vaikutuskartta on taulukko tai matriisi, jonka riveille ja sarakkeille on merkitty vaikutusketjuun kuuluvat tiedot panoksista vaikutuksiin sekä erityisesti SROI-laskentaan liittyvää informaatiota (indikaattorit, korvikemuuttujat eli proxyt sekä vaikuttavuutta vähentävät tekijät) sidosryhmittäin. Tässä Ratko-raportissa vaikutuskartta on tilankäytöllisistä syistä johtuen jaettu useampaan erilliseen taulukkoon ja esitetty liitteessä 1. Ratko-vaikutuskartan sisältö käsitellään osa osalta ja yksityiskohtaisesti raportin tekstissä, laskelmissa ja tekstiin sijoitetuissa yksityiskohtaisissa taulukoissa.

Vaikutusketjuun liittyvä tieto ja oletukset tehtiin aluksi käyttämällä hyväksi Vamlasin kirjaamia tietoja Ratko-mallin kehittämisestä, Ratko-malliin liittyvää tutkimustietoa (Hietala ym. 2015), Vamlasin SROI-tiimissä esille noussutta tietoa sekä Vamlasin SROI-koordinaattoreiden haastatteluista saatua informaatiota. Myöhemmin vaikutusketjuun liittyvää tietoa ja oletuksia korjattiin ja tarkennettiin sidosryhmähaastatteluista saadun informaation avulla. Samalla alettiin pohtia tulosten mittaamista ja korvikemuuttujia. Aiemmin esitetyn kuvion (kuvio 2) mukaisista SROI:n ”mallintaminen ja tietojen keruu” -vaiheen tehtävistä käydään siis läpi tehtävät 3, 4 ja 6. Aineis-

tonkeruun prosessi eli tehtävä 5 selitettiin kokonaisuudessaan jo SROI-raportin luvussa 4.2.1. Tämä kirjaustapa selventää tekstiä mutta on sikäli harhaanjohtava, että käytännössä aineistoa kerätään SROI:ssa sidosryhmien määrittämisestä (tehtävä 2) aina tulosten rahamääräistämiseen (tehtävä 6) asti (ks. esim. Klemelä 2016, 39). Ratkon SROI-analyysissä lähdettiin liikkeelle kohdetta koskevasta alustavasta ymmärryksestä ja aineistoa tutkimalla ja sidosryhmiä haastatteleamalla edettiin yhä syvempään ymmärrykseen. Käsitystä vaikutusketjusta, mittaamisesta ja rahamääräistämistä kehitettiin ja parannettiin prosessin kuluessa. Aineistonkeruu on kirjattu SROI-prosessin erilliseksi kohdaksi jotta siihen liittyvät seikat ja ratkaisut voidaan esitellä kokonaisuudessaan ja yhtäjaksoisesti yhden luvun alla.

4.2.2.1. Ratkon toimintaprosessi periaatteessa ja toteutuneena

Vaikutusketjun määrittelyn ja esittämisen lisäksi SROI-raportissa on tärkeää kuvata myös tarkasteltava toiminnan prosessi, tässä tapauksessa siis Ratko-prosessin tyypillinen kulku. Periaatteessa ja ideaalisesti Ratko-prosessi etenee aiemmassa luvussa ”Ratko-mallin sisältö ja toiminta” esitetyn selityksen ja kuvion (kuvio 1 sivulla 15) mukaisesti. Yllä olevassa vaikutusketjukuviossa se voitaisiin ajatella omaksi laatikokseen panosten ja tuotosten väliin. Mutta miten mallia käytetään tai sovelletaan projektien ja organisaatioiden toimesta? SROI-analyysia varten haastateltavia Ratko-toimijoita kartoitettaessa löydettiin tahoja, jotka olivat käyttäneet Ratkoa kehittämisvaiheessa sekä tahoja, jotka käyttivät analyysihetkellä osia Ratkosta tai toimivat kehittämisvaiheen ”perintönä” tuotettujen Ratko-toimenkuvien pohjalta. Lisäksi löydettiin yksi toimija, joka aloitteli Ratko-prosessin kokonaisuuden varsin laajamittaisesta käytöstä, mutta työskentely oli vielä niin aluillaan, että sen tulokset eivät ehtineet SROI-raporttiin. Niinpä vaikutusketjun kohdalla pitäydyttiin Ratkon osin hypoteettiseen tarkasteluun ja analyysiin sellaisena kuin se periaatteellisen mallinsa mukaan toimii. Vaikutusketjun sisältöihin (panoksiin, tuotoksiin jne.) haettiin tietenkin myös empiiristä eli havaittua sisältöä Ratkon kehittämisvaiheen toimijoiden kokemuksista sekä niiden toimijoiden kokemuksista, jotka Ratkon SROI-analyysivaiheessa (vuoden 2017 kesän ja vuoden 2018 alkukevään välillä) olivat osallisia Ratkon kehittämistyön tulosten, eli lähinnä Ratko-peräisten toimenkuvien käyttöön. Mallinnoksessa jätettiin periaatteeksi avoimeksi se, millä yhteis-

kunnan sektorilla Ratkoa käytetään. Mallihan on suunniteltu niin, että sen käyttö onnistuu yhtä lailla yksityisellä, julkisella kuin järjestösektorillakin.

On suositeltavaa, että nyt suoritettun ja hyvin spekulatiivissisältöisen SROI-analyysin tulosta tarkistetaan myöhemmin, kun Ratkosta saadaan ajankohtaisia käyttökokemuksia. Analyysin pohjaksi olisi hyvä saada kokonaisia, läpikäytyjä Ratko-prosesseja, joissa tutkija pääsee suoraan itse seuraamaan, haastattelemaan ja kyselemään osallistujilta heidän käsityksistään eri vaiheissa prosessia.

4.2.2.2. Panokset, tulokset, mittaaminen ja korvikemuuttajat sidosryhmittäin

Millaisia panoksia (investointeja), tuotoksia ja tuloksia Ratko-mallin vaikutusketjuun voidaan olettaa ja sanoa kuuluvan? Miten niitä voidaan mitata? Millä tavalla ne rahallistetaan? Tehdään tarkastelu sidosryhmä sidosryhmältä. Kunkin sidosryhmän kohdalla kerrotaan ensin sidosryhmän tekemät investoinnit Ratko-toimintaan. Sen jälkeen tarkastellaan, millaisia tuotoksia ja tuloksia toiminnasta sidosryhmälle koituu sekä miten niitä voidaan mitata. Mittaustulosten rahallistaminen korvikemuuttujilla eli proxyilla käsitellään viimeiseksi. Kaikki panoksiin, tuloksiin, indikaattoreihin ja proxyihin liittyvät valinnat ja lukuarvot löytyvät alla olevan tekstin lisäksi myös liitteestä 1 (Vaikutuskartta).

Laskennassa ja mallintamisessa käytetään vuonna 2018 voimassa olevia lukuja ja muuttujien arvoja. Milloin sellaisia ei ole saatavissa, käytetään tuoreimpia olemassa olevia tietoja. Kaikissa tarkasteluissa ja laskelmissa lähdetään siitä oletuksesta, että toiminta tapahtuu pääkaupunkiseudulla.

SROI-laskenta on luonteeltaan arvioivaa. Se ei ole kirjanpitoa tai matemaattisen ehdotonta. SROI-laskennan luonteeseen kuuluu, että sen pitäisi periaatteessa olla käytettävissä ruohonjuuritasolla. Arvioijan ei siis tarvitsisi olla esimerkiksi palkanlaskennan, verotuksen tai sosiaalitukijärjestelmän ekspertti. Käytännössä kuitenkin tulee vastaan tilanteita, joissa yllä oleviin asioihin liittyviä tietoja tarvitaan. Tässä työssä niitä pyritään käyttämään riittävällä tarkkuudella — tämä tarkoittaa, että joissakin kohdissa käytetään likimääräisiä prosentteja ja kertoimia ja mukaan

otetaan vain tärkeimmät tekijät, osuudet tai summat. Liioiteltu täsmällisyys tekisi SROIsta erittäin suuritöisen, kömpelön tehdä ja vaikean lukea. Se antaisi myös väärän kuvan laskennan tarkoituksesta ja tulosten tarkkuudesta. Kyseessä on kuitenkin vain arvio ja se perustuu suurelle määrälle oletuksia ja yleistyksiä. SROI ei ole tiedettä vaan arvioinnin, ymmärtämisen ja ohjauksen väline.

1. Kohderyhmä eli Ratko-työllistetyt

Ensimmäinen SROI-mallissa käsiteltävä sidosryhmä on Ratkon *kohderyhmä* eli Ratko-työllistetyt ("ratkolaiset"). Ratkolaisia on kuvitteellisessa OikeaTyö -esimerkissämme kaksi (2). Ratkolaiset investoivat työpanoksensa, saavat palkan sekä maksavat siitä verot ja työntekijän sivukulut. Nämä ovat työllistettyjen toimintaan liittyviä ja suoraan taloudellisina käsiteltäviä seikkoja. Taloudellisten seurausten lisäksi kohderyhmälle koituu myös tiedollisia ja taidollisia, psyykkisiä, sosiaalisia ja jopa terveydellisiä vaikutuksia, ja SROI-analyysissä pyritään mahdollisimman hyvin avaamaan ja osoittamaan myös niiden taloudellistyyppinen merkitys. Ratko-työsuhteesta saa hyödyllistä työkokemusta ja se voi parantaa jatkotyöllistymisen mahdollisuuksia, ja nämäkin seikat otetaan SROI-laskelmissa huomioon.

Ennen SROI-mallintamista ratkolaisiin liittyvistä taloudellisista, tiedollisista ja taitoihin liittyvistä, sosiaalisista, psyykkisistä ja terveydellisistä muuttujista haettiin tietoa heitä haastatteleamalla. Haastateltuja oli yhteensä kuusi (6). Ryhmän pienuuden vuoksi ongelmaksi näytti muodostuvan, että haastateltaviksi löytyi etupäässä vain "onnistujia". Tällä tarkoitetaan, että vastanneiden kohdalla työllistämistoimi oli mennyt hyvin. Aineistoon valikoitui siis tyytyväisiä ihmisiä, vaikka esimerkiksi työhönvalmentajien puheista oli pääteltävissä, että kaikkien työllistettyjen kohdalla ylipäänsä asiat eivät olleet menneet yhtä sujuvasti.

➡ **INVESTOINTI:** Ratko-työllistetyn työpanos työllistäjän palveluksessa

SROI-mallissa tarkastellaan kahden osatyökykyisen Ratko-työllistetyn työskentelyä OikeaTyössä. SROI-laskennan käytännön mukaan kohderyhmän panostamalle ajalle — heidän "menettämälleen" vapaa-ajalle — ei anneta laskennallista taloudellista

arvoa.²⁹ Oletetaan, että työllistymiselle ei ole kohderyhmälle *vaihtoehtoiskustannusta*.³⁰ Työllistymistä pidetään ikään kuin itseisarvoisena.

➔ **TAVOITELTU TULOS:** Ratko-työllistetyn toimeentulo paranee

SROI-mallissa OikeaTyö työllistää 2 ratkolaista. Otamme lähtökohdaksi, että toinen työllistetyistä on ennen Ratko-työsuhdetta ollut työttömänä työmarkkinatuella (suuruudeltaan 697 €/kk)³¹ ja toinen on työkyvyttömyyseläkkeellä (775,27 €/kk)³². Nämä ovat heidän työllistymiselle *vaihtoehtoiset* tilanteensa ja tulonsa. Ne eivät kuitenkaan ole ainoat tulot — Ratko-menettelyyn tulijoilla voi olla tuloja asumistuen ja toimeentulotuen muodossa. Lisäksi tulonmuodostukseen vaikuttavat verot ja veroluonteiset maksut. Raportissa käsitellään seuraavaksi kaikkia näitä tekijöitä tulojen muutoksen laskemiseksi. Yksityiskohtaisia laskutoimituksia on osittain siirretty raportin liitteeseen 2 (Ratko-työllistetyn toimeentulon paranemiseen liittyvät laskelmat).

◆ **PALKKATULO, TYÖMARKKINATUKI JA ELÄKE**

Työllistetyille järkevä taloudellinen tavoite on, että palkkatyössä ollessa tulot kasvavat siitä, mitä ne ovat vaihtoehtoisessa tilanteessa (eli silloin, kun hän ei ole Ratko-työllistettynä). Työllistetyn rahallinen hyöty on suuruudeltaan nettopalkan ja muiden tulojen (ml. eläke) sekä ja hänen vaihtoehtoisessa elämäntilanteessaan saamiensa nettotulojen erotus. Myös muut etuudet, kuten asumistuki ja toimeentulotuki on otettava huomioon. Nettomääräiset erät saadaan, kun brutto(ansio) tuloista vähennetään verot ja veroluonteiset maksut. Tarkastellaan ensin palkkoja, työmarkkinatukea ja eläkettä.

Lähtökohtana tulojen ja muiden suoraan taloudellisten erien SROI-arvioinnissa toimivat työllistetyn oma ilmoitus haastattelussa sekä työhönvalmentajilta saadut tiedot. Erien suuruuden arvioinnissa käytetään myös hyödyksi julkisesti saatavissa

²⁹ Ks. Nicholls ym. 2012, 32.

³⁰ Katso: <http://tieteentermipankki.fi/wiki/Taloustiede:vaihtoehtoiskustannukset> (luettu 9.4.2018).

³¹ Ks. <http://www.kela.fi/tyomarkkinatuen-maara-ja-maksaminen> (luettu 28.3.2018).

³² Ks. <http://www.kela.fi/kansanelake>, <http://www.kela.fi/kansanelake-maara-ja-maksaminen> ja <http://www.kela.fi/takuuelake> (luettu 28.3.2018).

olevaa työehtosopimustietoa, tutkimustietoa sekä eri organisaatioiden (erityisesti Kelan, verottajan ja työllistoimen) julkaisemaa tietoa. Varsinaisia proxyja korvaavan muuttujan muodossa ei tarvita, sillä kaikki erät (palkat, tuet, verot) ovat valmiiksi määrällisessä ja rahalla ilmoitettavassa muodossa.

Käyttajaorganisaatio voi palkata työllistetyt omilla varoillaan, mutta palkkaamiseen saa myös taloudellista apua. Osatyökykyisen työllistämiseen voi saada palkkatukea ja työolosuhteiden järjestelytukea.³³ Lain³⁴ mukaan

palkkatuella katettavilla palkkauskustannuksilla tarkoitetaan työntekijälle maksettavaa palkkaa ennen vakuutetun lakisääteisten maksujen ja verojen pidätystä ja sen lisäksi tuella palkatusta aiheutuvaa työnantajan lakisääteistä sosiaaliturva-, työeläkevakuutus-, tapaturmavakuutus- ja työttömyysvakuutusmaksua sekä pakollista ryhmähenkivakuutusmaksua.

Palkkatukea maksetaan siis työllistäjälle sillä periaatteella, että työllistäjät kattavat sillä niin bruttopalkan kuin työnantajakulutkin. Oletamme, että työnantaja palkan ”päälle” maksamat julkiselle sektorille ja sosiaaliturvarahastoille tilitettävät työnantajamaksut ovat yhteensä 25% bruttopalkasta.³⁵ Käytämme näin korkeaa sivukuluerroa, koska palkkojen laskemisessa ei yksinkertaistuksen vuoksi oteta lomarahoja huomioon. Tämäkään kerroin ei tietenkään kata kaikkia työnantajalle työllistämisestä aiheutuvia kuluja, jotka voivat olla useita kymmeniä prosentteja palkasta — niiden suuruus kuitenkin vaihtelee tapauksittain suuresti. Työntekijä maksaa bruttopalkastaan 8,25 % suuruisiksi oletetut työntekijämaksut.³⁶

Oletamme, että työllistäminen tapahtuu molempien ratkolaisten kohdalla (ensimmäisenä tarkasteluvuotena) palkkatuella, jonka suuruus on 50 % palkasta. Palkka-

³³ Ks. http://www.te-palvelut.fi/te/fi/tyonantajalle/loyda_tyontekija/tukea_rekrytointiin/palkkatuki/index.html#Palkkatukea-voivatsaada (luettu 2.5.2018) ja http://www.te-palvelut.fi/te/fi/tyonantajalle/loyda_tyontekija/tukea_rekrytointiin/tyoolosuh-teiden_jarjestelytuki/index.html (luettu 2.5.2018).

³⁴ Ks. Laki julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta, Finlex 28.12.2012/916, URL: <http://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2012/20120916?-search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=palkkatuki#a7.4.2017-210> (luettu 20.3.2018).

³⁵ Ks. esim. Hietala 2013, s. 7.

³⁶ Tämä luku perustuu valtion veroviranomaisen internetissä olevassa veroprosenttilaskurissa ilmaistuun tietoon, jonka mukaan työntekijä maksaa palkastaan myös työeläke- ja työttömyysvakuutusmaksun, yht. 8,25%; ks. <https://prosentti.vero.fi/VPL2018/Sivut/Aloitus.aspx> sekä <https://prosentti.vero.fi/VPL2018/Sivut/LaskennanTulos.aspx> (jälkimmäisen sivun lukeminen edellyttää laskurin käyttöä) (luettu 14.4.2018).

tukea maksetaan 1400 €:n enimmäismäärään asti.³⁷ Työllistetyn kannalta palkkatuki- ja ei-palkkatukitilanteissa ei ole eroa tulojen tai vaihtoehtotilanteen tuloihin tapahtuvan vertailun suhteen, mutta työnantajan ja julkisen sektorin ja sosiaaliturvarahastojen näkökulmista eroa on.

Laskutoimitusten (ks. liite 2 raportin lopussa) perusteella työmarkkinatuelta Ratko-työhön tulevan kuukausipalkaksi saadaan 30 tunnin viikkotyöajalla 1386,75 €. Eläkkeellä Ratko-työtä tekevän kuukausipalkka on maksimisumma 737,45 ja hänen työaikansa 15 tuntia viikossa. Alla olevaan taulukkoon (taulukko 3) on koottu tiedot Ratko-työllistetyn työttömän eli työmarkkinatukea saavan ja toisaalta työkyvyttömyyseläkeläisen bruttomääräisistä työmarkkinatuki-, eläke- ja palkkatuloista ennen ja jälkeen Ratko-työllistymisen.

Taulukko 3: Työmarkkinatuen, eläkkeen ja palkan määrät

TILANNE Muuttuja	TYÖMARKKINATUELTA		ELÄKKEELLÄ	
	Ennen	Ratkossa	Ennen	Ratkossa
Työmarkkinatuki (€/kk)	697	-	-	-
Eläke (€/kk)	-	-	775,27	775,27
Tuntipalkka (€/h)	-	10,75	-	10,75
Työaika (h/vko)	-	30	-	15
Kk-palkka (€)	-	1386,75	-	737,45

Näistä luvuista ei voi kuitenkaan päätellä kovinkaan paljon työllistettyjen tulotason muutoksesta, koska veroja, veroluonteisia työntekijämaksuja ja asumis- ja toimeentulotukea ei ole vielä otettu huomioon. Tarkastellaan seuraavaksi veroja ja työntekijän palkansivukuluja.

³⁷ Ks. http://www.te-palvelut.fi/te/fi/tyonantajalle/loyda_tyontekija/tukea_rekrytointiin/palkkatuki/index.html#Palkkatuenkes-to (luettu 2.5.2018).

◆ VEROT JA TYÖNTEKIJÄMAKSUT

Kun työllistettävä siirtyy Ratko-työpaikkaan, hänen tulonlähteensä ja sitä myöten myös verotuksensa muuttuvat. Työtön työnhakija maksaa työmarkkinatuesta kiinteää 20%:n veroa, koska työttömyysetuudesta ei voi tehdä samoja vähennyksiä verotusta varten kuin ansiotulosta.³⁸ Työkyvyttömyyseläkkeellä olijan veroprosentiksi oletamme Kelalta saatujen tietojen perusteella 0 %.³⁹

Työmarkkinatuelta palkkatyöhön siirtyvän bruttopalkka on 1386,75 €/kk. Verohallinnon veroprosenttilaskurin mukaan veroprosentti on tällöin 3 %.⁴⁰ Kun henkilö saa sekä työkyvyttömyyseläkettä (775,27 €/kk) että ansiotuloja (737,45 €/kk), tulojen yhteiseksi veroprosentiksi saadaan veroprosenttilaskurin avulla 4 %.⁴¹

Verojen lisäksi työllistetty maksaa ansiotuloista työnantajamaksuja, ja niiden suuruudeksi oletamme 8,25 % bruttopalkasta. Kun työllistetty saa sekä eläkettä että ansiotuloja, työnantajamaksut veloitetaan vain varsinaisista ansiotuloista.

Nyt voimme laskea, kuinka paljon työllistetyn verotus muuttuu ja kuinka paljon hänen maksettavakseen tulee työntekijämaksuja. Käytännössä työntekijämaksut tiilittää työntekijän puolesta työnantaja. Sekä verot että työntekijämaksu maksetaan SROI-mallissa julkisen sektorin ja sosiaaliturvarahastojen yhdistetylle sidosryhmälle. Laskelman tulokset on esitetty alla (ks. taulukko 4) ja laskelmat ovat liitteessä 2.

³⁸ Ks. <http://www.kela.fi/tyottomyysetuuden-verotus> (luettu 28.3.2018).

³⁹ Ks. <http://www.kela.fi/elaketulo-ja-verotaulukko> (luettu 28.3.2018).

⁴⁰ Laskettu veroviranomaisen veroprosenttilaskurilla (<https://prosentti.vero.fi/VPL2018/Sivut/Aloitus.aspx>, luettu 16.4.2018) käyttäen kuukausitulona summaa 1386,75 €. (Muut oletukset: asuu Helsingissä, naimaton ja lapseton, kuuluu evankelis-luterilaiseen kirkkoon, syntymävuosi 1998.)

⁴¹ Palkan ja eläkkeen yhdistetty veroprosentti on laskettu veroviranomaisen internetissä olevan veroprosenttilaskurin (<https://prosentti.vero.fi/VPL2018/Sivut/Aloitus.aspx>) avulla olettaen, että kk-palkka on 737,45 €/kk ja kk-eläke on 777,26 €/kk (yhteensä 1514, 71€/kk) (muut oletukset: asuu Helsingissä, naimaton ja lapseton, kuuluu evankelis-luterilaiseen kirkkoon, syntymävuosi 1998).

Taulukko 4: Verot ja työntekijämaksut

TILANNE Muuttuja	TYÖMARKKINATUELTA		ELÄKKEELLÄ	
	Ennen	Ratkossa	Ennen	Ratkossa
Työmarkkinatuki (€/kk)	697	-	-	-
Eläke (€/kk)	-	-	775,27	775,27
Kk-palkka (€)	-	1386,75	-	737,45
Vero (%)	20	3	0	4
Vero (€/kk)	139,40	41,60	0	60,51
Työntekijämaksu (%/kk)	-	8,25	-	8,25
Työntekijämaksu (€/kk)	-	114,41	-	60,84

◆ ASUMISTUKI

Työmarkkinatuen, työkyvyttömyyseläkkeen ja ansiotulojen lisäksi laskelmissa otetaan huomioon asumistuki. Voidaan olettaa, että molemmat SROI-mallimme työllistettävät saavat asumistukea. Niin sanottu yleinen asumistuki lasketaan kuitenkin eri tavalla kuin eläkkeensaajan asumistuki⁴². Oheisessa taulukossa (taulukko 5) esitetään sekä työttömän statukselta työllistyvän että eläkeläis-ratkolaisen asumistuet. Laskelmat ovat liitteessä 2.

Taulukko 5: Asumistuen määrät

TILANNE Muuttuja	TYÖMARKKINATUELTA		ELÄKKEELLÄ	
	Ennen	Ratkossa	Ennen	Ratkossa
Asumistuki (€/kk)	400	268,71	502	377

⁴² Ks. <http://www.kela.fi/elakkeensaajan-asumistuki> sekä tähän pääsivuun liittyvät alasivut (luettu 18.4.2018).

◆ TOIMEENTULOTUKI

Asumistuen lisäksi otamme huomioon myös toimeentulotuen. Tämä tapahtuu kaava-
maisesti käyttäen apuna Kelan toimeentulotukilaskuria.⁴³ Toimeentulotuen määrät on
merkitty alla esitettyyn taulukkoon (taulukko 6) ja laskutoimitukset löytyvät liitteestä 2.

Taulukko 6: Toimeentulotuen määrät

TILANNE Muuttuja	TYÖMARKKINATUELTA		ELÄKKEELLÄ	
	Ennen	Ratkossa	Ennen	Ratkossa
Toimeentulotuki (€/kk)	214,28	0	0	0

◆ KOKONAISTULOJEN MUUTOKSEN LASKEMINEN

Lopuksi lasketaan tarkasteltavien henkilöiden kokonaiskuukausitulot SROI-mallin
eri tilanteissa, eli ennen Ratko-työllistymistä ja Ratko-työllistymisen aikana. Lasku-
toimitukset ja tulokset on esitetty kokonaisuudessaan alla.

Tulot työmarkkinatuella =
työmarkkinatuki (netto) + asumistuki + toimeentulotuki =
 $(697-139,40) + 400 + 214,28 = 1171,88 \text{ €/kk}$,

tulot työkyvyttömyyseläkkeellä =
työkyvyttömyyseläke + asumistuki + toimeentulotuki =
 $775,27 + 502 + 0 = 1277,27 \text{ €/kk}$,

tulot työmarkkinatuella tulleella Ratko-työllistetyllä =
ansiotulot (netto) + asumistuki + toimeentulotuki =
 $(1386,75-41,60-114,41) + 268,71 + 0 = 1499,45 \text{ €/kk}$ ja

⁴³ Kela:n toimeentulolaskuri on osoitteessa https://asiointi.kela.fi/Toimeentulotuen_internetlaskenta/alku.faces (luettu 21.4.2017).

tulot työkyvyttömyyseläkkeellä olevalla Ratko-työllistetyllä =
 ansiotulot (netto) + eläke + asumistuki + toimeentulotuki =
 $737,45 - 60,84 + 775,27 - 60,51 + 377 + 0 = 1768,37 \text{ €/kk.}$

Kun kokonaiskuukausitulot on selvitetty, voidaan selvittää työmarkkinatueltä Ratkoon ja eläkeläisenä Ratkoon tulevan työntekijän nettotulojen muutos 12 kuukauden työskentelyn aikana:

Kun siirrytään työmarkkinatueltä Ratkoon tulojen kasvu on $12 \times (1499,45 - 1171,88) = 3930,84 \text{ €}$ ja kun ollaan eläkkeellä Ratko-työssä tulojen kasvu on $12 \times (1768,37 - 1277,27) \approx 5893,20 \text{ €}$.

Yhteensä Ratkon SROI-mallin mukaisten työllistettyjen tulot kasvavat tarkastelu-periodin eli vuoden aikana seuraavan summan:
 $3930,84 + 5893,20 = 9824,04 \text{ €}.$

Alla ovat tulokset vielä koottuina (taulukko 7):

Taulukko 7: Kokonaistulojen muutokset siirryttäessä vuoden kestoiseen Ratko-työhön

TILANNE	TYÖMARKKINATUELTA		ELÄKKEELLÄ	
Muuttuja	Ennen	Ratkossa	Ennen	Ratkossa
Kokonaistulot (€/kk)	1171,88	1499,45	1277,27	1768,37
Tulojen muutos erikseen (€)	3930,84		5893,20	
Tulojen muutos yhteensä (€)	9824,04			

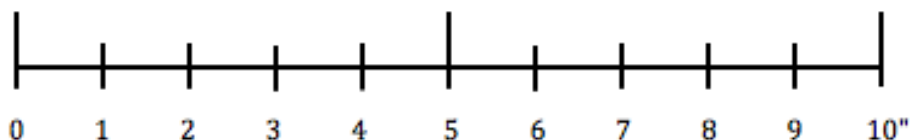
Tässä luvussa lasketut tulokset koskevat 12 kuukauden palkkatuettua Ratko-työllistymistä sekä sitä ennen vallinnutta aikaa. Myöhemmin SROI-analysissä tarkastelemme tärkeänä hyötynä myös sitä, että työllistyneet saavat 12 kuukauden palkkatuettoman jatkoestin OikeaTyössä. Jatkotyöpestissä kokonaiskuukausitulot määräytyvät samoin kuin Ratko-työllistymisen aikana.

➔ **TAVOITELTU TULOS:** työllistetyt työ on mielekästä

Työllistettyjen ja työhönvalmentajien haastattelujen perusteella muodostunut yleisvaikutelma oli, että vaikka työtehtävät saattoivat olla rutiininomaisia (ks. kohta tavoiteltu tulos: ”työllistettävä oppii uusia, hyödyllisiä, työtehtävien suorittamiseen liittyviä taitoja” edempänä), työnteko oli työllistetyille kuitenkin sinällään tyydyttävää. Ratkoa varten haastatellut työllistetyt TY1, TY3 ja TY4 olivat kaikki samassa paikassa työssä, ja heidän mielestään työssäkäynti sinällään oli «OK», vaikka rutiini alkoikin puuduttaa. (Ks. haastateltuihin viittaavien koodien merkitykset taulukosta: Taulukko 2.) Työllistetty TY5 oli myös samassa paikassa ja hänenkin mukaansa työtehtävät olivat tyydyttäviä. Työllistetty TY2 oli työssä eri paikassa kuin edellä mainitut työllistyneet ja kertoi, että ”tääl on mun mielestä ihan sopivasti töitä, ei oo liian vähän eikä oo liikaa ja [...] työrytmi on ihan kiitettävä”.

Vapaamuotoisen keskustelun lisäksi työllistettyjä pyydettiin arvioimaan työnteon mielekkyyttä asteikolla nollasta kymmeneen käyttäen apuna alla olevaa graafista kuvaajaa (kuvio 4):

”Arvioi tekemäsi työn mielekkyys asteikolla 0 — 10, missä 10 tarkoittaa toivetyötäsi ja 0 tarkoittaa työtä, mikä ei kiinnosta sinua lainkaan.



Kuvio 4: Graafinen kuvaaja työn mielekkyyden arvioimiseksi

Kuuden haastatellun työllistetyn antamien vastausten keskiarvo oli 8. Vastaukset vaihtelivat välillä 7–9. Myös työhönvalmentajia pyydettiin arvioimaan työllistettyjen työn mielekkyyttä käyttäen apuna samaa asteikkoa. Kolmesta työhönvalmentaja-haastattelusta saatu keskiarvo oli saman suuruinen kuin työllistetyillä.⁴⁴

⁴⁴ Yksi työhönvalmentajahaastatteluista oli kahden hengen ryhmähaastattelu ja sen tulos otettiin huomioon vain yhtenä vastauksena.

Oletetaan Ratkon SROI-laskelmassa, että toinen OikeaTyön työllistämistä ratkolaisista piti työn mielekkyyttä seitsemän (7) ja toinen yhdeksän (9) arvoisena. Järkevä korvikemuuttuja työn mielekkyyden rahalliselle arvolle on jonkin vapaaehtoisesti tehdyn toiminnan hinta: mitä henkilö olisi valmis maksamaan, jotta voi esimerkiksi harrastaa haluamaansa asiaa vapaa-aikanaan. Tilastokeskuksen Tulot ja kulutus-tilaston⁴⁵ perusteella vuonna 2016 alle 65-vuotiaiden yhden hengen talouksien kulttuuriin ja vapaa-aikaan sijoittama summa oli keskimäärin 1966€. Tätä summaa voidaan käyttää korvikemuuttujan arvona mittaamassa toiminnan mielekkyyden hintaa. Arvon ongelma on se, että se on sidoksissa tuloihin — halu kuluttaa kulttuuriin ja vapaa-aikaan olisi varmasti huomattavasti suurempi. Toisaalta tulositonnaisuus tuo korvikemuuttujaan realistisuutta. Rahallistetuksi työn mielekkyydeksi SROI-esimerkissä saadaan 3146 €, ja luvussa ovat mukana molemmat oletetut Ratko-työllistytjät. Laskelmat esitetään alla olevassa taulukossa (taulukko 8). Tämän taulukon — kuten muidenkin jatkossa esitettyjen vastaavien taulukkojen — kaavoissa käytetyt lyhenteet on luotu kutakin taulukkoa varten erikseen ja vaikka lyhenteiden välillä on jonkin verran jatkuvuutta, samat lyhenteet voivat toistua eri merkityksessä eri taulukoissa.

Taulukko 8: Työn mielekkyyden vaikutus Ratko-työllistetyn hyötyyn

$\sum_{i=1}^n t(S_i \times P_s)$	
• t = aika vuosina • Si = työn mielekkyys ratkolaisen i kohdalla • PS = korvikemuuttuja työn mielekkyydelle • n = ratkolaisten lukumäärä	• t = 1 vuosi • Si = 7/10, kun i=1 ja 9/10, kun i = 2 • P = 1966 €/vuosi • n = 2 henkeä
$1 \times \left(\frac{7}{10} \times 1966\text{€}\right) + 1 \times \left(\frac{9}{10} \times 1966\text{€}\right) = 1376,20 + 1769,40 \approx 3145,60 \text{ €} \approx 3146 \text{ €}$	

⁴⁵ <https://www.stat.fi/til/ktutk/> (luettu 4.2.2018).

➔ **TAVOITELTU TULOS:** työllistettyjen sosiaalisten suhteiden ja kykyjen paraneminen ja/tai lisääntyminen

Työpaikka on oma sosiaalisen toiminnan ympäristönsä ja sosiaalisuuden lähde. Yksi haastateltu työnantaja (ORG 2) kertoi käsityksiään siitä, millaisia hyötyjä työllistetty saa:

”Hän saa palkan ja hän saa sellaisen säännöllisen elämänrytmin, ja hän toimii tässä yhteiskunnassa työntekijänä, joka on äärimmäisen tärkeä [...], hänellä on tehtävä. Sitä hänellä on työkaverit, hänellä on työyhteisön toiminta [...], hän on meidän kanssa pikkujouluissa ja hän on meidän kanssa erilaisissa niinkun riennoissa [...].”

Toinen haastateltu työnantaja [ORG1] lausui:

”Se, että kuuluu työyhteisöön, on paikka mihin tulla aamulla, sitä otetaan vastaan ihan samalla tavalla kun kaikki muutkin, siis semmonen niinku sosiaalinen yhteenkuuluvuus ja yhteisöllisyyden tunne kasvaa ni se hän kasvattaa myös sitä itsearvontuntoa.”

Yksi työllistetty (TY1) kertoi saaneensa jopa yli 50 uutta Facebook-kaveria työsuhteensa aikana. Toinen työllistetty (TY2) piti suhteitaan päivittäin palveleмиnsa asiakkaisiin jo ystäväyden luonteisena (kun asiaa tässä sanamuodossa haastattelussa kysyttiin). Työllistetty TY5 kertoi tutustuneensa ”kouralliseen” ihmisiä ja että määrä oli hänen mielestään ”ihan sopiva”. TY6:n mukaan työ muuttui mielenkiintoiseksi siinä vaiheessa, kun hän tutustui työkavereihinsa.

Kaikki työllistettävät eivät tietenkään ole keskenään samanlaisia. Leppäkangas kirjoittaa osatyökykyisten työpaikkaintegraatiota koskevassa gradutyössään (2016), että jotkut tutkimukseen haastatellut osatyökykyiset olivat luonnostaan yksin viihtyviä (s. 111). Ratko-haastatteluissa näin oli esimerkiksi työllistetyn TY4 kohdalla.

Haastatteluissa ilmeni yleisesti ottaen, että monilla työllistetyillä sosiaaliset suhteet olivat riittävän hyviä. Heillä oli siviilielämässään ystäviä ja sosiaalisia aktiivi-

teetteja. Sosiaalisten suhteiden lisääntyminen sinällään ei vaikuttanut mitenkään keskeiseltä päämäärältä tai välttämättömältä asialta.

Työpaikan sosiaalisuudella on kuitenkin tietty rooli. Vähintäänkin on tärkeää, että jos töissä on, pärjää ja viihtyy työpaikan sosiaalisessa ympäristössä — siitä riippumatta, hakeeko sieltä uusia ystäviä vai ei. Työpaikan sosiaalisuudelle on syytä antaa maltillinen rahallinen arvo SROI-laskennassa.

Oletetaan tässä sosiaalisuuden rahalliseksi arvoksi kohtuullinen ravintola-aterian hinta juomineen, esimerkiksi 25 €. Ajatellaan, että aterioita olisi 52 vuodessa ja lähdetään siitä, että tämän summan ihminen on valmis maksamaan päästäkseen samaan pöytään tuttaviansa ja ystäviensä kanssa. Tällöin kahden työllistetyn lisääntyneen sosiaalisuuden arvo on $2 \times 25 \times 53 = 2600$ €/v.

➡ **TAVOITELTU TULOS:** positiivinen vaikutus työllistetyn mielialaan

Markku Riipinen tutki artikkelissaan Ratko-mallia työhyvinvoinnin perspektiivistä (Riipinen 2015). Riipisen tulosten mukaan ratkolaiset, joita hän oli haastatellut 7 henkilöä, kokivat pärjäävänsä ja viihtyvänsä hyvin työssään (Riipinen 2015, 85, 101–102). Myös Leppäkankaan Linnanmäki-Ratko -pro gradu -tutkimuksen (2016) mukaan työviihtyvyys Linnanmäellä oli varsin hyvä.

Työllistetyiltä ja työhönvalmentajilta kysyttiin käsillä olevan Ratko-SROI -työn haastatteluissa, kokivatko he, että työllistymisellä olisi ollut myönteinen vaikutus työllistettyjen mielialaan. Asiaa kysyttiin niin vapaamuotoisesti kuin esikoodatulla kysymyksellä. Työllistetyille esitetty esikoodattu kysymys oli seuraava:

”Oliko työssä käynnillä vaikutusta mielialaasi?

- 1 Voimakas kielteinen vaikutus
- 2 Jonkin verran kielteinen vaikutus
- 3 Ei vaikuttanut mielialaani
- 4 Jonkin verran myönteinen vaikutus
- 5 Voimakas myönteinen vaikutus”

Kuuden työllistetyn vastaajan vastausten keskiarvo oli 4,4, eli tulos sijoittui ”jonkin verran myönteisen” ja ”voimakkaasti myönteisen” puoliväliin. Vaihteluväli oli 4 – 5. Kolmessa työhönvalmentajahaastattelussa annettujen vastausten keskiarvo oli samaa suuruusluokkaa (4,3).⁴⁶

Voidaan ottaa myös muutama haastatteluesimerkki. Työnantajahaastattelussa (ORG2) haastateltava oli sitä mieltä, että työssäkäynnillä oli ollut myönteinen vaikutus mielialaan. Vuorovaikutus työllistetyn kanssa oli kehittynyt valoisampaan ja positiivisempaan suuntaan. Toinen esimerkki tästä hyödyistä oli työllistetyn TY6 kertomus. Hän kertoi, että hänellä on ollut mielialassa vaihtelua ja elämässä ”on ollut kaikenlaista”. Hän on käynyt myös terapiassa. Työssäkäynnin — sen että sai käydä töissä — työllistetty mainitsee yhdeksi sellaiseksi tekijäksi, joka on auttanut häntä eteenpäin ja parantanut mielialaa.

Lähdetään mallintamisessa siitä, että toisen ratkolaisen vastaus oli 4 ja toisen 5. Mielialan paranemisen korvikemuuttujana voidaan käyttää esimerkiksi psykoterapian hintaa. Oletetaan, että henkilö kävisi terapiassa kerran viikossa, eli puolen vuoden aikana yhteensä 52 kertaa. Oletetaan, että 1 tunnin terapiakäynnin hinta on 100 €. ⁴⁷ Mielialan paranemisen rahalliseksi arvoksi OikeaTyön työllistetyille saadaan yhteensä 9360 €. Laskutoimitukset ovat oheisessa taulukossa (taulukko 9).

Taulukko 9: Mielialan paraneminen työllistettyjen rahallistettuna hyötynä

$\sum_{i=1}^n (MS_i \cdot Q \cdot P_{MS})$	
• MS_i = vaikutus mielialaan henkilön i kohdalla • Q = terapiakäyntien määrä • P_{MS} = korvikemuuttuja mielialan paranemiselle • n = ratkolaisten lukumäärä	• $MS_1 = 4/5$ ja $MS_2 = 5/5$ • $Q = 52$ krt • $P_{MS} = 100$ € • $n = 2$
$(4/5 \times 52 \times 100) + (5/5 \times 52 \times 100) = 4160 + 5200 = 9360 \text{ €}$	

⁴⁶ Yksi työhönvalmentajahaastatteluista oli kahden hengen ryhmähaastattelu ja sen tulos otettiin huomioon vain yhtenä vastauksena.

⁴⁷ Ks. esim. <http://www.elamano.com/Palvelut> (luettu 17.4.2018).

➔ **TAVOITELTU TULOS:** Itsevarmuuden ja toimintakyvyn lisääntyminen

Ratko-työpaikka on nuorelle osatyökykyiselle tai vammaiselle usein ensimmäinen varsinainen työpaikka. Työstä kunnialla selviäminen lisääntee itsevarmuutta ja toimintakykyä.

Työllistettyjen haastatteluissa ei kysytty erikseen, oliko työssäkäynnillä merkitystä itsevarmuuden ja toimintakyvyn kannalta. Asia nousi kuitenkin spontaanimminkin esille haastateltujen puheessa. Kun työllistetyltä (TY1) kysyttiin, millä tavalla hän kokee työssäkäynnin kehittäneen itseään ihmisenä, hän totesi:

”[O]len ehkä itekin huomannu ja muutkin on sanonu, mä oon kouluajoista aikuistunut.”

Toinen työllistetty (TY2) oli sitä mieltä, että työ oli kehittänyt häntä sen suhteen, miten hän tuli toimeen muiden ihmisten kanssa, ja kuvaili asiaa sanomalla, että hänestä

”on tullut avoimempi ja no ainahan mul on ollu vähän sitä ujoutta mutta tota tämmönen työ mis joutuu oleen monen ihmisen kanssa ni se on kehittäny kylä aika paljon ja että se vuosi vuodelta vähenee se semmonen jännittäminen.”

Myös työllistetyn (TY2) esimies (ORG2) oli havainnut kehityksen. Kolmannelta työllistetyltä (TY3) kysyttiin, onko työssäkäynti ja siihen liittyvä uusiin ihmisiin ja asioihin tutustuminen muuttanut häntä ihmisenä, ja hän vastasi, että on kyllä. Hän kertoi:

”Uskaltaa mennä juttelemaan, ennen oli niin ujo ettei uskaltanu mennä ees kenenkään kaa jutteleen töissä. Tänä vuonna ainakin huomasin että meni juttelemaan.” (JK: TY3 oli toista kesää samassa paikassa työssä.)

Työllistetty TY6 totesi, että työssäkäynti kasvatti hänen itsetuntoaan — hän uskalsi mennä uuteen paikkaan ja puhua siellä ihmisille. Hyvän palautteen saaminen oli positiivista. Vaikutus itsetuntoon oli haastatellun mielestä pysyvä. Myös työhönvalmentavan TY6 työhönvalmentajaosapuoli (VA3) korosti, että tässä työpaikassa, missä työllistettävä oli ollut töissä, oli yhteisenä tekijänä työllistettyjen itsetunnon nousu.

Itsevarmuudella ja toimintakyvyllä on tietenkin vaikutusta mielialaan, jonka parantamista edellä rahallistettiin käyttäen psykoterapian hintaa korvikemuuttujana. Itsevarmuudella ja toimintakyvyllä voidaan kuitenkin nähdä myös oma psykologinen ulottuvuutensa, joka voidaan rahallistaa esimerkiksi käyttämällä korvikemuuttujana itsevarmuuden ja rohkeuden lisäämiseen tähtäävän koulutuksen hintoja. Alla on joitakin esimerkkejä:

- Rohkeuskoulu-niminen organisaatio myy Itsevarmuus-verkkokurssia hintaan 85 €⁴⁸,
- Rohkeuskoulu -organisaatio myy myös kahden iltapäivän mittaista Itsevarma minä -kurssia 99 € hintaan,
- Mercuri International myy 6 kk:n mittaista Itsevarmuus ja stressin hallinta -koulutusta hintaan 790 + ALV.⁴⁹ (Jos ALV on 24%, hinnaksi tulee 979,60 €.)

Näiden esimerkkien pohjalta itsevarmuuden ja toimintakyvyn parantumiselle voidaan antaa rahalliseksi arvoksi esimerkiksi 550 €. Luku on arvio ja suurin piirtein puolivälissä korkeimman ja matalimman proxy-arvon välillä. Sikäli kun Ratko-sessio vaikuttaa positiivisesti molempien Ratko-prosessiin osallistuvien, sekä työttömyydestä että eläkkeellä työllistyvän, itsevarmuuteen ja toimintakykyyn, hyödyn arvoksi saadaan yhteensä 1100 €. Taulukko 10 sisältää tarpeelliset laskutoimitukset.

1100 euroa vaikuttaa intuitiivisesti hyvin pieneltä luvulta tarkasteltavan olevan hyödyn mitaksi. Itsevarmuudelle ja toimintakyvyille on kuitenkin hankala löytää mitään hyviä korvikemuuttujia. Psykoterapian hintaa käytettiin jo edellä mielialan kohen tumisen korvikemuuttujana, joten voimme olettaa, että itsevarmuus ja rohkeus -muuttujakin tuli siellä jo suurelta osin katetuksi. Yhdessä nyt käytettyjen koulutustyyppisten korvikemuuttujien kanssa sekä mieliala että itsevarmuus ja rohkeus saavat riittävän rahallisen arvon.

⁴⁸ Ks. <http://rohkeuskoulu.fi/> sekä siihen liittyvät alisivut (luettu 20.4.2018).

⁴⁹ Ks. <http://www.mercurikoulutus.fi/kurssi/itsevarmuus-ja-stressin-hallinta.html> (luettu 20.4.2018).

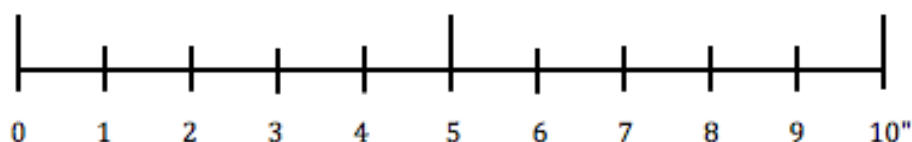
Taulukko 10: Itsevarmuuden ja toimintakyvyn lisääntyminen työllistetyn rahallistettuna hyötynä

$\sum_{i=1}^n (WS_i * P_A)$	
• WSi = itsevarmuuden ja toimintakyvyn lisääntyminen ratkolaisen i kohdalla • PA = korvikemuuttuja itsevarmuuden ja toimintakyvyn lisääntymiselle • n = ratkolaisten lukumäärä	• WSi = 1 tarkoittaa ”kyllä”, 0 tarkoittaa ”ei” • PA = 550 € • n=2
$(1 * 550) + (1 * 550) = 1100 \text{ €}$	

➔ **TAVOITELTU TULOS:** työllistettävä oppii uusia, hyödyllisiä, työtehtävien suoritamiseen liittyviä taitoja

Ratko-haastatteluissa kysyttiin työllistetyiltä, oppivatko he Ratko-työsuhteessa uusia taitoja. Apuna kysymisessä käytettiin seuraavaa asteikkokuvaajaa:

"Arvioi uusien taitojen oppimista työssäsi asteikolla 0 — 10, missä 10 tarkoittaa työtä, jossa oppii valtavasti uutta ja 0 tarkoittaa työtä, missä ei opi mitään.



Kuvio 5: Graafinen kuvaaja uusien taitojen oppimisen arvioimiseksi

Työhönvalmennettavien tähän kysymykseen antamien vastausten keskiarvo oli 7,5. Vaihteluväli ulottui 5:sta 10:een. Myös työhönvalmentajat vastasivat kysymykseen valmennettavien näkökulmasta: heidän vastaustensa keskiarvo oli 5,8. Vastausten keskiarvot eivät ole erityisen korkeita.

Leppäkangas (2016, 107) kirjoittaa Linnanmäen Ratko-työllistämiseen liittyvistä tutkimustuloksistaan:

Osatyökykyisten osaamista pyrittiinkin kehittämään Linnanmäen kausiorganisaatiossa antaen halukkaille yhtäältä niin sanottuja ekstratöitä, mutta myös uusia mahdollisuuksia. Osa sai halutessaan lisätöitä ja osaa koulutettiin haastavampiin tehtäviin. Osa työkykyisistä ei toisaalta taas kaivannut osaamisensa kehittämistä, vaan pitivät nykyisiä työtehtäviä riittävän haasteellisina. Sekä esimiehet että osatyökykyiset olivat varsin mielissään uusista mahdollisuuksista.

Työllistetyillä näytti siis Leppäkankaan tulosten mukaan olevan kahtalaista suhtautumista työssä oppimiseen. Osa oli kiinnostunut uusista haasteista, osa taas oli tyytyväinen sen hetkisiin tehtäviin.

Ajatus, että Ratko-työllistettävän pitäisi oppia työsuhteessa uusia ja hyödyllisiä taitoja, on jossain määrin ongelmallinen. Tämä ongelmallisuusnäkökohta nousi esille yhdessä työhönvalmentajahaastattelussa (VA3). Ratko-ajattelussahan työtehtävä räätälöidään juuri työllistettävälle sopivaksi. Tässä tiukassa mielessä uusien taitojen oppiminen ei olisi relevantti vaikuttavuuden kriteeri. Toisaalta vammaisilla ja osatyökykyisillä nuorilla on aivan yhtäläinen oikeus kehittyä työssään kuin muillakin. IMBA- ja Melba -arviotkin kertovat vain lähtökohtatilanteesta. Sikäli kuin Ratko-työllistetyillä on halua ja potentiaalia oppia uusia asioita, myös Ratko-työpaikassa pitäisi olla mahdollisuuksia henkilökohtaiseen kehitykseen. Osa Ratkon SROlta varten haastatelluista työllistetyistä ilmaisi hieman ”leipääntyneensä” samanlaisena toistuviin työtehtäviin ja halusi jotain uutta. Esimerkiksi työllistetty (TY1) totesi:

”...ne työtehtävät oli vähän ehkä mulle tuttuja eikä siinä ollu mitään haasteita”.

Hän totesi kyllä tekevänsä tuttujakin töitä mielellään. Onneksi hän oli kuitenkin päässyt myös laajentamaan toimenkuvaansa, mikä ilmeni haastattelusta. Toisen samassa paikassa työskennellyt (TY3), jolta kysyttiin, olivatko työt OK, vastasi myöntävästi, mutta totesi, että työt alkoivat samanlaisina jatkuessaan pitkän päälle turhauttamaan. Hän kertoikin, että jos hän seuraavana vuonna hakee samaan paikkaan, hän hakee eri tehtäviin.

Yhdeltä työllistetyltä (TY2) kysyttiin, mitä hän oli työssään oppinut (sen lisäksi, että hän kertoi oppineensa asiakaspalvelutaitoja). Hän vastasi:

”keittiö ja sitten on toi sänky, eli petaamiset, vuodevaatteiden vaihto ja sitten on tota...no pyykinhuolto on ollut muuallakin tuttu jo. Mut mun mielestä mä oon niinku oppinu sillee aika paljon uutta kun tääl on kuitenkin valtavasti töitä, ja sitten mä hallitsen ne kaikki.”

Erään toisen paikan haastateltu työnantajan edustaja (ORG1) totesi, että osalle työllistetyistä oli heillä pystytty antamaan tehtäviä, joissa he oppivat uutta. Kehittymisen mahdollisuudet siis ilmeisesti hieman vaihtelevat työnantajittain ja työntekijöittäin.

Ajatellaan niin, että toinen SROI-analyysimme Ratko-työllistetyistä oppii työn sisältöön liittyviä uusia taitoja. Minkälaisella korvikemuuttujalla uusien taitojen oppiminen voidaan rahallistaa? Yksi haastateltavista työllistetyistä, kertoi, että hän olisi halunnut laajentaa palvelualan osaamistaan kassakoneen käyttötaidolla. Toinen olisi halunnut siirtyä siivoustyöstä käyttämään työpaikan laitteita. Toiveet ovat varsin samansisältöisiä. Kumpikaan näistä nuorista ei päässyt laajentamaan osaamistaan näihin suuntiin, mutta osa Ratko-työllistetyistä oli jo valmiiksi päässyt esimerkiksi työpaikan laitteiden käyttäjäksi, joten haave ei ole periaatteessa mahdoton. Tietyn laitteen tai koneen käyttöön vaadittava koulutus on tietenkin täysin riippuvainen siitä, kuinka monimutkaista käyttö on. Haetaan analogia tietokoneiden käytön maailmasta ja käytetään koneen käytön perusteiden kurssituksen hintaa korvikemuuttujana. Esimerkiksi Aikuiskoulutuskeskus Kouvola tarjoaa tietokoneen käytön A-korttiopintoja arvonlisäverolliseen hintaan 390 €. ⁵⁰ Amiedu tarjoaa Tietokoneen tehokas käyttö – opi Windows 10 -kurssia 241,80 €:n hintaan. ⁵¹ Ajatellaan niin, että opittujen uusien taitojen arvo voisi olla vaikkapa 250 € / taitokokonaisuus. Jos yksi työllistetty oppii työskentelyvuoden aikana vaikka 4 tällaista uutta kokonaisuutta, hyödyksi uusien taitojen oppimisesta tulee 1000 € (4 × 250 €).

⁵⁰ Ks. <http://www.kvlakk.fi/fi/koulutustarjonta/tietojaviestintateknikka/tietokoneenajokortitaab#.Wus52Mhx2Rs> (luettu 3.5.2018).

⁵¹ Ks. <https://www.koulutus.fi/koulutukset/amiedu/w10-tietokoneen-tehokas-kaytto-opi-windows-10-714706> (luettu 3.5.2018).

➡ **TAVOITELTU TULOS:** työllistettävä oppii uusia, hyödyllisiä, työssäkäyntiin ja työskentelyyn yleensä liittyviä taitoja

Jos hyödyllisten taitojen oppimiseen otetaan laajempi näkökulma kuin edellisessä kohdassa, voidaan ajatella hyödyllisenä taitona yleistä käsitystä siitä, millaista töissä on ja "miten töissä käydään". Hyödyllisenä taitona tarkasteltaisiin siis "työskentelytaitoja" tai "työyhteisötaitoja". Yksi työllistetty (TY3) vastasikin seuraavasti, kun häneltä kysyttiin, onko työssäkäynti opettanut hänelle jotain koulun jälkeen:

"No, että mitä se oikeesti se työ tarkoittaa että, sen, että sinne mennään ajoissa ja ollaan se päivä siellä ja tehään se työ ja niin että asiakkaat on tyytyväisiä ja esimiehet."

Myös yhdessä työhönvalmentajahaastatteluista (VA3) puhuttiin tämän tyyppisestä oppimisesta:

"Aika moni näistä [...] työtehtävistä on tarkoituksella räätälöity sentyyppiseksi, että ne on semmoisia, että niissä valtaosa ihmisistä pärjäisi just niin semmosella aika rutiinityöskentelyllä. [...] [K]aiken kaikkiaan ne työharjoittelijat jotka lähti työharjoitteluun ni he kuitenkin oppivat kaiken kaikkiaan uusia juttuja [...], heille uusia. [...] Ensinnäkin [JK: he ovat] saaneet itselleen sitä varmuutta, että pystyy ja kykenee tekemään töitä myös uusissa työpis-teissä, [lisäksi] sosiaaliset taidot."

Työyhteisötaidot määritellään Työturvallisuuskeskuksen internet-sivuilla seuraavasti:⁵²

Täysivaltaisena työyhteisön jäsenenä toimiminen edellyttää kykyä ja taitoja vaikuttaa työssä rakentavalla tavalla. Työyhteisötaidot ilmenevät hyvinä tekoina ja käyttäytymisenä sekä myönteisenä asennoitumisena organisaation kannalta keskeisiä asioita, työyhteisön jäseniä, esimiestä ja työpaikkaa kohtaan. Tarvitaan taitoa kuunnella, taitoa tuoda asioita, tahdikkuutta kertoa eriäviä mielipiteitä sekä pyrkimystä tulla ymmärretyksi.

⁵² https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso/tyoyhteisotaidot (luettu 4.2.2018)

Määrittely ei ole systemaattinen eikä kattava, mutta riittää raportin tarpeisiin.

Työyhteisötaitoja on mahdollista opiskella erilaisilla kursseilla ja näiden kurssien hintoja löytyy internetistä.⁵³ Alla on joitakin esimerkkejä.

- Riveria, 1 päivän koulutus ”Minä osana työyhteisöä – työyhteisön jäsenenä toimiminen”, hinta 160€,
- YritysAkatemia, 1 päivän koulutus ”Hyvinvoiva työyhteisö”, hinta n. 730€
- Rastor Oy, 1 päivän koulutus ”Toimiva työyhteisö”, hinta n. 485€

Emme tee tässä erottelua yhden henkilön hinnan ja esimerkiksi isommalle ryhmälle suunnatun koulutuksen hinnan välillä. Kun näistä kolmesta koulutuksesta laskeaan hintojen keskiarvo, saadaan:

$$(160 + 730 + 485)€/3 \approx 458 \text{ €}.$$

Työyhteisötaitokursseille sukua on myös se työ, mitä niin sanotut *työnohjaajat* tekevät. Suomen työnohjaajat ry:n internet-sivulla⁵⁴ lukee seuraavasti:

Työnohjaus on oman työn tutkimista, arviointia ja kehittämistä, joka tapahtuu koulutetun työnohjaajan avulla. Se on työhön, työyhteisöön ja omaan työrooliin liittyvien kysymysten, kokemusten ja tunteiden yhdessä tulkitsemista ja jäsentämistä.

Mainitulla internet-sivulla todetaan myös, että työnohjausta voidaan antaa sekä yksilöille että ryhmille. Ryhmän ihannekoko on 3-6 henkeä. Työnohjaus on prosessi, eli 1-1,5 tunnin tapaamisia voi olla useampia, tapaaminen esimerkiksi 2—4 viikon välein. Tarkastellaan SROI-analyysissä tapausta, että yksilö saa kuukauden välein työnohjausta. Tarkasteltavana olevassa mallissa ohjaussessioita olisi siis 12. Yksi

⁵³ <https://www.koulutus.fi/haku/tyoyhteison-kehittaminen-koulutus> (luettu 4.2.2018)

⁵⁴ Ks. <http://www.suomentyonohjaajat.fi/tyonohjaus> (luettu 15.4.2018).

45 minuutin yksilötyöohjaussessio maksaa esimerkiksi eräässä helsinkiläisessä psykoterapiayrityksessä 95 €⁵⁵, joten 12 sessiota maksaa $12 \times 95 \text{ €} = 1140 \text{ €}$.

Käytetään työn tekemisen yleisten taitojen oppimisen hyödyn korvikemuuttujana eli proxyna yhdistelmää edellä mainituista hinnoista. Työyhteisötaitopäivien hinnan keskiarvon 458 €:n ja työnohjauksen 12 kuukauden hinnan 1140:n €:n puolivälissä melko tarkkaan on pyöreä luku 800 €. Käytetään tätä hintaa työyhteisöön liittyvien yleisten taitojen hinnan arviona tarkasteluperiodin aikana.

Voidaan olettaa, että kaikki työhön päässeet (nuoret) työllistetyt oppivat työyhteisötaitoja tai heidän käsityksensä niistä syvenee ja selkiytyy. Niinpä molempia OikeaTyö-esimerkin työllistettyjä voidaan käsitellä samalla tavalla.

Hyödyllisiin, työn suorittamista edistäviin taitoihin liitetään tässä analyysissä myös kyky toimia uusissa sosiaalisissa tilanteissa ja erityisesti asiakaspalvelussa uusien, ennalta tuntemattomien ihmisten kanssa. SROI-analyysin suppean aineiston perusteella myös tässä näkökohdassa näytti tapahtuvan edistystä työllistettyjen osatyökykyisten kohdalla. Kun työllistetyltä (TY1) kysyttiin SROI-haastattelussa, miten hänen Ratko-työstään voi olla hyötyä jatkossa, kun hän hakee uusia töitä, hän vastasi:

”Ehkä se asiakaspalvelu, ihmisten kaa toimiminen.”

Toiselta työllistetyltä (TY2) kysyttiin, onko hän oppinut työssään jotain uusia työtapoja, mitä hänellä ei ollut ennen nykyistä työsuhdetta. Haastateltava vastasi, että

”asiakaspalvelu oli täällä semmonen uus juttu”.

Yhdessä työnantajahaastatteluista (ORG2) korostettiin sen hyödyllisyyttä, että työllistetty ”joutui” jatkuvasti uudenlaisten ja hänelle ennen kokemattomien tilanteiden ja asiakaspalvelutehtävien eteen. Se oli tärkeää sekä sisällöllisen oppimisen että tietynlaisen ”voimaantumisen” kannalta.

⁵⁵ Ks. <https://vastaamo.fi/tyonohjaus/> (luettu 15.4.2018).

Tämä näkökohta voidaan rahallistaa esimerkiksi kurssituksella, jolla pyritään asiakaspalvelutaitojen parantamiseen. Millaisia korvikemuuttujia on tarjolla asiakaspalvelukykyjen rahallistamiseksi?

- valmennusyritys Benmer tarjoaa ”Ammattimainen asiakaspalvelu” -koulutuspäivää hintaan ”425 € + alv. 24%”.⁵⁶ Veloitushinnaksi tulee 527 €.
- Mercuri International myy 6 kk:n mittaista, 2 valmennuspäivää sisältävää ”Myynnillinen asiakaspalvelu” -valmennusta hintaan ”1990 € + alv. 24%”.⁵⁷ Kokonaishinnaksi tulee siis 2467 €.
- Ratekoulutuksen ”Taitava asiakaspalvelija” -koulutus kestää päivän ja maksaa 740,28 €.⁵⁸

Näitäkin hintoja tarkastellessa otamme huomioon koko koulutuspäivän hinnan koulututun asian arvona, emmekä pyri jakamaan hintaa esimerkiksi osallistujamäärän mukaan. Näihin kolmeen esimerkkiin suhteutettuna varsin maltillinen korvikemuuttujan arvo on 1000 €/hlö. Käytetään sitä proxyna asiakaspalvelutaitojen oppimisen hinnalle.

Työyhteisössä rakentavasti toimiminen sekä kyky edustaa työnantajaa asiakkaiden suuntaan katsotaan SROI-analyysissa sellaiseksi asiaksi, joka voidaan rahallistaa opittuna taitona. Rahallistaminen tapahtuu yhdistetyllä muuttujalla, jossa sekä työyhteisötaidot että asiakaspalvelun taidot on otettu huomioon. Molempien Ratko-analyysissa mukana olevien toimijoiden, eli työttömyydestä työllistyvän ja eläkkeellä työllistyvän, oletetaan olevan hyötyjinä. Työssä käymisen ja työyhteisössä pärjäämisen sekä asiakaspalvelun taitojen oppimisen arvoksi OikeaTyö:n työllistetyille saadaan 3600 €. Taulukko 11 sisältää vaadittavat laskut.

⁵⁶ Ks. <https://www.koulutus.fi/koulutukset/benmer/ammattimainen-asiakaspalvelu-77635> (luettu 19.4.2018).

⁵⁷ Ks. <https://www.koulutus.fi/koulutukset/mercuri-international-oy/myynnillinen-asiakaspalvelu-297518> (luettu 19.4.2018).

⁵⁸ Ks. <https://www.koulutus.fi/koulutukset/ratekoulutus-oy/taitava-asiakaspalvelija-1pv-752545> (luettu 19.4.2018).

Taulukko 11: Työyhteisötaitojen oppiminen Ratko-työllistetyn rahallisena höytnä

$\sum_{i=1}^n [WS_i * (P_{ws} + P_{cs})]$	
• WS_i = työyhteisötaitojen oppiminen ratkolaisen i kohdalla • P_{ws} = korvikemuuttuja työyhteisötaitoille • P_{cs} = korvikemuuttuja asiakaspalvelutaidoille • n = ratkolaisten lukumäärä	• $WS_i = 1$ tarkoittaa ”kyllä”, 0 tarkoittaa ”ei” • $P_{ws} = 800 \text{ €}$ • $P_{cs} = 1000 \text{ €}$ • $n=2$
$[(1 * (800 + 1000)) + (1 * (800 + 1000)) \approx 3600 \text{ €}]$	

➔ **TAVOITELTU TULOS:** Ratko-työllistetty saa työnhaun kannalta hyödyllistä työkokemusta

Leppäkankaan (2016, 80) Ratko-Linnanmäki-haastatteluissa esimiehet olivat sillä kannalla, että rekrytoimalla osatyökykyisiä henkilöitä heille annettiin eväitä päästä eteenpäin kova-arvoisessa työelämässä. Ratko-kohderyhmäläisten saama työkokemus voi ainakin periaatteessa edistää heidän jatkotyöllistymismahdollisuuksiaan. Käytännössä asian kohdalla pitää tietenkin olla realistinen. Vamlas-Ratkossa haastatellut työllistetyt ja työhönvalmentajat olivat joka tapauksessa hyvin positiivisella kannalla sen suhteen, että Ratko-työsuhteella olisi vaikutusta jatkotyöllistymiseen. Esimerkiksi yhdeltä työllistetyltä (TY4) kysyttiin mikä oli työllistetyn mielestä työssäkäynnin suurin ilo ja hyöty jatkoon tai nykyhetken kannalta, jolloin hän vastasi, että

”töitten saaminen on helpompaa kun on ollu muissa työpaikoissa niin, ne tietää et sä oot tehny töitä jonkun verran, tai jos todistukses lukee että on mennyt ihan hyvin ni sillen ne tietenkin ottaa, tai on suurempi mahdollisuus päästä.”

Kun yhdeltä työhönvalmentajalta (VA1) kysyttiin, onko saadusta työkokemuksesta hyötyä jatkotyöllistymisen kannalta, hän vastasi:

”Siitä täytyy olla, se on semmonen, semmonen tuota niin siivillä missä heitä on puisteltu että on päässyt [työpaikan nimi]:lle töihin. [...] Siin on myöski

se [työpaikan nimi]:n status sitte, kaikki tuntee [sen] ja omaa jonkinlaisen ajatuksen minkälaisia [sen työpaikan] työntekijät on et jos on sinne päässyt niin on varmasti yhteistyökykyinen.”

Vapaamuotoisen keskustelun lisäksi asiaa arvioitiin haastatteluissa kysymällä ratkolaisilta seuraava esikoodattu kysymys:

”Arvioi, mikä on Ratko-työsuhteen merkitys työnsaannin kannalta jatkossa:

- 0 Vähän merkitystä
- 1 Jonkin verran merkitystä
- 2 Paljon merkitystä”

Kuuden työllistetyn vastauksen keskiarvo oli 1,8 ja työllistettyjen näkökulmasta kysymykseen vastanneiden työhönvalmentajien 1,6. Arviot olivat siis hyvin positiivisia.

Työkokemuksen karttuessa työntekijän voi olettaa tulevan taitavammaksi, varmemmaksi ja tuottavammaksi työssään. Ratko-työllistettyjen ja ylipäänsä nuorten työntekijöiden kohdalla työkokemuksen tärkein merkitys lienee kuitenkin se, että uutta työtä hakiessa voi (toki hieman paradoksaalisesti) osoittaa, että on tehnyt työtä aiemminkin. Aiempi työkokemus on potentiaaliselle työnantajalle näyttö ja signaali siitä, että henkilö on työkykyinen ja motivoitunut työntekoon. Toinen tärkeä asia on, että työn kautta tutustuu tahoihin, joiden kautta työtä voi saada jatkossakin. Eräällä haastattelussa mukana olleella työllistäjätaholla olikin työllistettyjen ja työhönvalmentajien kertoman mukaan tapana kutsua hyviksi todetut työntekijät työhön myös uudestaan.

Ratko-työllistetyn signaloimaa jatkotyöllistymispotentiaalia voidaan rahallistaa esimerkiksi siten, että verrataan tiettyä työtehtävää suoritettuna normaalipalkalla ja toisaalta harjoittelijan palkalla. Kun henkilö suostuu tekemään työn harjoittelupalkalla, voidaan ajatella, että normaalipalkan ja harjoitteluajan korvauksen välinen ero on se summa, josta hän luopuu saadakseen työkokemusta (ja rahaa). Esimerkiksi Helsingin kaupunki tarjosi keväällä 2018 16—17 -vuotiaille nuorille kesätyötä varastoharjoittelijana. Työaika oli 38 h 45 min viikossa ja palkka 1000 €/kk.⁵⁹ Kaupan alan

⁵⁹ Ks. <https://duunitori.fi/tyopaikat/tyo/helsingin-kaupunki-varastoharjoittelija-3-tehtavaa-helsinki-shsel-5010555> (luettu 5.5.2018).

työehtosopimuksen 1.2.2017–31.1.2018 mukaan varastotyöntekijän aloituskuukausipalkka on 1795 €. Työkokemuksen hinnaksi tulee siis 795 € kuukaudessa. Ratkon kahdelle työllistetylle voidaan kaavamaisesti laskea kuukauden työkokemuksen arvoksi heidän työtuntimääräänsä vastaava osuus tuosta palkanerosta, eli työttömyydestä työllistetyille $30/40 = 3/4$ ja eläkeläiselle $15/40 = 3/8$. Laskelmassa voidaan ottaa vielä kerroin $1,7/2$ (puolivälissä työllistetyjen vastausta 1,8 ja työhön valmentajien vastausta yllä) huomioon ikään kuin todennäköisyytenä, että työllä on merkitystä työnsaantiin. Vuoden aikana työkokemuksen arvoksi työllistetyille saadaan $1,7/2 \times 12 \times (3/4 \times 795 + 3/8 \times 795) = 1,7/2 \times 12 \times (596,25 + 298,125) \approx 9122,63 \approx 9123$ €.

➔ **TAVOITELTU TULOS:** työllistyminen Ratko-työsuhteen jälkeen

Työllistettyjen ratkolaisten (yhteensä 6 henkeä) haastatteluja tehtiin hieman eri ajankohtina riippuen siitä, miten heitä löytyi haastateltavaksi ja miten heidät tavoitettiin. Viidellä heistä haastattelujen aiheena ollut Ratko-peräinen työsuhde oli jo päättynyt. Yksi oli yhä tässä työsuhteessa (TY2). Yksi ratkolainen oli jatkanut opintojaan (TY6), toinen oli mennyt armeijaan (TY4). Kaksi ratkolaista (TY1 ja TY3) olivat viimeistään noin puolen vuoden päästä Ratko-työn jälkeen löytäneet uusia töitä. Yhden (TY5) tilanteesta ei ollut täyttä varmuutta.

Jatkotyöllistymisen tuottama hyöty Ratkon SROI-mallissa otettu huomioon siten, että ajatellaan molempien työllistettyjen vielä vuoden palkkatuetun työsuhteen jälkeen työllistyvän samaan organisaatioon (OikeaTyö) toiseksi vuodeksi. Tällä kertaa työllistyminen tapahtuu ilman palkkatukea. Tämän jatkotyöllistymisoletuksen avulla pyritään mallissa viestittämään ja arvioimaan niitä odotettuja hyötyjä, mitä työuran käyntiin saaminen Ratko-työsuhteella voi tuottaa. Parhaimmillaan työura jatkuu käyntiin lähtönsä jälkeen katkeamattomana, mutta tarkastelu rajoitetaan tässä vain palkkatuettua Ratko-työvuotta seuraavaan vuoteen.

Ratkolaiset voivat tietenkin työllistyä myös muualle kuin OikeaTyöhön, mutta samassa paikassa jatkamisen oletus tehtiin mallin jatkuvuuden vuoksi. Jatkotyöllistymiseen liittyvien kustannusten ja hyötyjen kuvaamiseen voidaan käyttää samoja muuttujien (esim. palkat ja verot) arvoja kuin varsinaisen työllistymisen.

Laskelmat vuoden jatkotyöpestin kohdalla ovat samat kuin alkuperäisen vuoden palkkatuetun työsuhteen kohdalla seuraavin poikkeuksin:

- Ratko-fasilitaatio tai siihen liittyvä työpajatyöskentely eivät ole enää ajan-kohtaisia
- palkkatukea ei enää makseta
- TE-toimisto ei enää maksa OikeaTyölle työolosuhteiden järjestelytukea
- työllistetyt eivät enää tarvitse ohjausta työssä, vaan osaavat työn itsenäisesti
- oletamme, että työllistetyillä ei enää ole merkittävää uusien työn sisältöön liittyvien taitojen oppimista, vaan asiat sujuvat rutiinilla

Tässä kohtaa on järkevää raportoida vain työllistettyjen kokonaistulojen muutos suhteessa heidän vaihtoehtoihin tilanteisiinsa — työttömyyteen ja ei-työtä-tekevänä työkyvyttömyyseläkeläisenä olemiseen. Työllistettyjen kokonaistulot ovat yhteensä 9824 € suuremmat kuin vaihtoehtoisessa tilanteissa. Muiden muuttujien arvot ja muutokset näkyvät vaikutuskartassa (ks. liite 1).

Ratkon käyttäjäorganisaatiot eli työllistävät tahot

Toisena sidosryhmänä käsitellään Ratkon käyttäjäorganisaatioita eli ratkolaisia työllistäviä tahoja. Tässä Ratkon SROI-analyysissä käyttäjiä edustaa esimerkkiorganisaatio OikeaTyö. OikeaTyössä ajatellaan olevan 20 vakinaista työntekijää.

Käyttäjäorganisaatiot investoivat työpajatyöskentelyyn eli työtehtävien uudelleenjärjestämiseen ja toimenkuvien suunnitteluun käytetyn ajan ja ratkolaisen ohjaamiseen työpaikalla käytetyn työajan. Riipisen (2015, 93) tutkimuksessa todettiin, että esimiesten mielestä työhön perehdyttämistä ei pidetty kovinkaan työläänä. Työllistämishankkeen kokonaisuuden koettiin kuitenkin tuottavan varsin paljon vaivaa ja olevan varsin pitkäkestoinen (Riipinen 2015, 95). Työpajatyöskentelyyn investoidaan ajan lisäksi myös palkkio, joka SROI-mallissa maksetaan Vamlasin Ratko-koordinaattoreille suoritetusta fasilitointityöstä.

Ratko-työllistetyt antavat työllistäjälle työpanoksensa ja heille maksetaan palkkaa. Käyttäjäorganisaatio voi saada työllistämiseen palkkatukea. Palkkatuen lisäksi käyttäjäorganisaatio voi hakea julkiselta sektorilta niin sanottua työolosuhteiden järjestelytukea.

Investointiensa vastikkeeksi työllistävä organisaatio ja sen mahdolliset rahoittajat odottavat, että toiminnalla on vaikuttavuutta. Rahallistettavissa olevaa hyötyä voidaan etsiä monista eri suunnista: toiminnan järkipäätämistä ja jopa tehokkuudesta, toiminnan laadun paranemisesta, siitä, että omasta työstä tulee organisaation työntekijöiden näkökulmasta mielekkäämpää, organisaation sosiaalisen ilmapiirin kehittymisestä ja organisaation imagosta ulos- ja sisäänpäin. Hyötynä voidaan tarkastella myös sitä, että rekrytointi tehdään erityisellä huolella, jolloin voidaan luottaa siihen, että työntekijä sopii hänelle räätälöityyn työhön.

➔ **INVESTOINTI:** työpajatyöskentelyn fasilitaatiosta Vamlasille maksettu palkkio

Vamlas tarjoaa fasilitaatiopalveluja Ratko-prosessin suorittamiseen. Ratkon käynnistävät toimet tapahtuvat tietenkin ennen kuin ketään varsinaisesti työllistetään, mutta fasilitaation kustannukset kuuluvat kuitenkin Ratkoon tehtyihin panostuksiin.

Vamlas ei ole ”tuotteistanut” Ratko-fasilitaatiota, mutta Vamlasilta saadun tiedon perusteella realistinen veloitus fasilitaatiosta riippuu siitä, millainen taho on fasilitoivana. Ratkon tilaajan kanssa sovitaan tavoitteista. Ratko-palvelun hinta määräytyy organisaation koon ja tavoitteiden mukaan. Tarvittava työaika ja kustannukset arvioidaan tämän perusteella.

Käytetään laskutoimituksen pohjana esimerkiksi maltillista summaa 2500 €, koska OikeaTyö-organisaation luonnetta ei ole tarkemmin määritelty, ja se voi olla yhtä hyvin yksityisen, julkisen kuin yhdistyssektorin toimija. Lukuun päädyttiin SROI-tiimissä käytyjen keskustelujen pohjalta. Tätä summaa käytetään SROI-laskelmassa fasilitaatiosta maksetun korvauksen arviona.

➔ **INVESTOINTI:** työpajatyöskentelyyn käytetty työaika

Ratkon työntekijöiden fasilitoima työpajatyöskentely on olennainen osa Ratko-työskentelyprosessia. Työpajatyöskentelyyn työllistävässä organisaatiossa tehtyä investointia voidaan mitata siihen käytetyllä tuntimäärällä ja investointi voidaan rahallistaa työpajatyöskentelyyn osallistuvan henkilökunnan bruttotuntipalkalla sivukuluineen. Työpajatyöskentely tapahtuu ajallisesti ennen työllistämistä mutta on fasilitaation tapaan myös osa panostusta Ratkoon.

OikeaTyö -esimerkissä on oletettu, että työllistettäviä ratkolaisia on kaksi henkilöä. Oletetaan edelleen, että heille siirrettävät työtehtävät ovat peräisin 10:ltä hengeltä. He osallistuvat työpajatyöskentelyyn. Työpajoissa on siis mukana 10 henkeä työllistävän organisaation puolesta. Ratko-mallin SROI-analyysissä ajatellaan myös, että työpajoihin osallistuu kaksi työpajan ohjaajaa ("fasilitaattoria") Vamlas-organisaatiosta.

Oletamme, että työpajoja järjestetään kaksi (2) ja kumpikin niistä on kestoaltaan noin kolme (3) tuntia.⁶⁰ Kaikkien työpajoihin osallistuvien työllistävän organisaation työntekijöiden bruttokuukausipalkaksi oletamme yksinkertaistuksen vuoksi 2750 €/kk.

Jos palkan sivukulujen osuus on 25 %, tällöin OikeaTyön palkkakulut yhden työntekijän kohdalla ovat kaikkiaan $1,25 \times 2750 \text{ €} = 3437,50 \text{ €} \approx 3438 \text{ €}$ kuukaudessa. Oletetaan, että kuukaudessa on keskimäärin 21,5 työpäivää⁶¹ ja työpäivässä 7,5 tuntia. Palkkakuluiksi tunnissa tulee tällöin $3437,50 \text{ €} / (21,5 \times 7,5) = 3437,50 \text{ €} / 161,25 \approx 21,32 \text{ €/h}$. Tämä pitää kertoa tehtyjen työtuntien lukumäärällä ja tulokseksi saadaan, että OikeaTyön työaikapanostus Ratko-työpajatoimintaan on rahalliselta arvoltaan 1279 €. Laskutoimitus on esitetty seuraavassa taulukossa (taulukko 12).

⁶⁰ Vamlasin projektipäällikkö Pauli Leinosen mukaan (henkilökohtainen tiedonanto 4.6.2018) organisaation tai yksikön koko ja tavoitteet määräävät Ratko-palvelun hintaa. Yhden työpajan fasilitointi organisaatiossa kestää noin 2-3 tuntia. Työtehtävän muotoiluun kuuluu fasilitaattoreilla myös paljon muita työvaiheita, kuten suunnittelua, ennakkotehtävän ohjeistusta (ennakkotehtävästä ollaan kuitenkin kuulemma luopumassa), työpajan purkua ja raportointia jne. Jotta Ratkon käyttäjäorganisaatiossa vaatima työ ei tulisi aliarvioitua, käytämme vaadittavana työskentelyaikana kolmea (3) tuntia/työpaja.

⁶¹ Kela käyttää kerrointa 21,5 päivää/kk laskiessaan keskimääräistä kuukauden työmarkkinatuen määrää, ks. <http://www.kela.fi/tyomarkkinatuen-maara-ja-maksaminen> (luettu 5.5.2018).

Taulukko 12: Työllistävän organisaation työpajatyöskentelyyn panostaman ajan rahallinen arvo

$n(T \times P_T)$	
• T = vakinaisen henkilökunnan edustajan Ratko-työpajatyöskentelyyn käyttämä työaika • P_T = OikeaTyön ry:n palkkakustannukset Ratko-työpajatunnista/vakinaisen henkilökunnan edustaja • n = työpajatyöskentelyyn osallistuvien henkilöiden lukumäärä	• $T = 2 \times 3h = 6h$ • $P_T = 21,32 \text{ €/h}$ • $n=10$
$10 \times (6 \times 21,32) = 1279,2 \approx 1279 \text{ €}$	

➔ **INVESTOINTI:** työllistetyn työssä ohjaamiseen käytetty työaika ja työpanos

Vakinainen henkilökunta joutunee ainakin Ratko-työllistämissuhteen alussa käyttämään työaikaan työllistetyn ohjaamiseen tämän työssä. Leppäkangas (2016) kirjoittaa Linnanmäen Ratko-työllistämistä käsittelevässä gradussaan, että työllistettyjen työhönperehdytys tehtiin tavallista perusteellisemmin (s. 95). Osatyökykyisten työssä jaksamista tuettiin tekemällä työn sisältöön tiettyjä muutoksia ja tekemällä työaikajoustoja ja mahdollistamalla ylimääräiset tauot (s. 101–103). Esimiesten kokemusten mukaan osatyökykyiset tarvitsivat työssä erityistä ”tsemppausta” ja henkistä tukea sekä läsnäoloa ja kuuntelua (s. 104). Ylipäänsä osatyökykyiset ”kaipasivat esimiestensä aikaa pääsääntöisesti huomattavasti enemmän kuin muut kausityöntekijät”. Esimiehet kokivat, että heillä oli liian vähän aikaa osatyökykyisten ohjaamiseen. (s. 108.)

Koskinen tutki ammattikorkeakoulun lopputyössään Ratko-mallin toteuttamista Särkänniemen huvipuistossa. Havaintojen mukaan erityistä tukea tarvitsevien kohdalla ohjausta tarvittiin enemmän kuin ns. ”tavallisen työntekijän” kohdalla. (Koskinen 2017, 54.)

Ratkoa varten tehdyssä työnantajahaastattelussa (ORG2) kysyttiin, vaatikko työllistetyn ohjaaminen lisätyöpanosta. Vastaus oli, että ”[k]yllä se vaati, ja siihen se sitten loppupeleissä tavallaan kariutuikin.” Ratkon kehittämisvaiheen ratkolainen oli työssä puoli vuotta, mutta alun perin oli tarkoitus, että hän olisi ollut pidempään.

”Oletusarvona oli tietysti myös se, että kun hän tutustuu niihin tehtäviin, niin sitten kenties sitä tehtäväaluetta voidaan kenties laajentaa ja myös se, että hän suoriutuisi niistä tehtävistä mahdollisimman itsenäisesti.” Tuen tarve oli kuitenkin liian suuri. Sittemmin — osin oletettavasti aikoinaan luodun Ratko-työnkuvan pohjalta — työllistetyksi oli tullut toinen henkilö, joka pärjäsikin tehtävissä hyvin.

Mitä työhön perehdytys maksaa? Harri Hietalan mukaan työntekijän perehdytyksestä ja koulutuksesta syntyvät kustannukset sekä työhönoppimisvaiheen menetetty tuotanto aiheuttavat keskimäärin 10 kuukauden palkan suuruiset kustannukset. Jos taas apuna on työhönvalmentaja, kustannukset puolittuvat. (Hietala 2013b, 7.) Hietala ei kerro, miten summa on laskettu eikä hän myöskään kerro, onko kyseessä työntekijän (brutto)palkka vai palkka kaikkine sivukuluineen. Oletamme tässä Ratko-SROI:ssa, että kustannukset ovat vain osa Hietalan mainitsemista viidestä kuukaudesta, esimerkiksi 3 kuukautta. Ratko-menetelmä takaa, että työntekijän ja työtehtävien yhteensopivuus on ainakin keskimäärin parempi kuin vähemmän perusteellisessa menettelyssä ja työpaikan henkilökunta on hyvin valmisteltu osatyökykyisen opastamiseen. Jätämme lakisääteiset sivukulut lisäämättä palkkaan, koska Hietalan tekstissä ei puhuta niistä erikseen.

Työllistettyjen ohjaamiseen käytetyn ajan rahallinen arvo saadaan seuraavassa taulukossa (taulukko 13) esitetyillä laskelmilla. Laskelmien perusteella työllistettyjen työssä ohjaamiseen käytetään 6373 €:n edestä vakinaisen henkilökunnan työaika.

Taulukko 13: Työllistettyjen työssä ohjaamiseen tarvittu työajan rahallinen arvo

$\sum_{i=1}^n (t \times P_i)$	
• t = vakinaisen henkilökunnan työllistetyn ohjaamiseen käyttämä aika kuukausina • P_i = työntekijän i kk-palkka • n = työllistettyjen lukumäärä	• t = 3 kk • P₁ = 1386,75 €; P₂ = 737,45 € • n = 2
(3 × 1386,75) + (3 × 737,45) = 4160,25 + 2212,35 = 6372,60 ≈ 6373 €	

Julkiselta sektorilta voi anoa työolosuhteiden järjestelytukea, joka korvaa työllistettyjen ohjaamiseen kuluva-aikaa. Järjestelytuen määrä otetaan myöhemmässä analyysivaiheessa mukaan järjestön tulona ja julkisen sektorin investointina.

➔ **INVESTOINTI:** Ratko-työllistetyn palkka

Ratkoa käyttävä organisaatio maksaa ratkolaiselle palkkaa. Kun poimitaan tarvittavat luvut aikaisemmista analyyseistä, saadaan tulokseksi, että henkilön, jonka vaihtoehtoisena tilanteena on työmarkkinatuki, palkkaaminen vuoden ajaksi maksaa: $12 \times (\text{bruttopalkka} + \text{työnantajamaksut (25\%)}) = 12 \times (1,25 \times 1386,75) = 12 \times 1733,4375 \approx 20801,25 \text{ €}$. Laskelman välituloksena saatiin bruttokuukausipalkka työnantajamaksuin, ja se on noin 1733 €.

Ratko-työsuhteen jälkeen palkattavan henkilön, jonka vaihtoehtoisena tilanteena on pelkkä eläke ansiotulojen ja eläkkeen yhdistelmän asemesta, palkkaaminen vuoden ajan maksaa: $12 \times (\text{bruttopalkka} + \text{työnantajamaksut (25\%)}) = 12 \times (1,25 \times 737,50) = 12 \times 921,875 = 11062,50 \text{ €}$. Välituloksena saatiin myös bruttokuukausipalkka, jossa ovat mukana työnantajakulut. Sen suuruus on noin 922 €. Yhteensä esimerkkimme kahden henkilön palkkaaminen vuoden ajaksi maksaa OikeaTyölle siis $20801,25 + 11062,50 = 31863,75 \text{ €}$.

➔ **TAVOITELTU/POTENTIAALINEN TULOS:** saadaan työllistetyn työpanos

Ratkon SROI-mallissa kohderyhmä eli ratkolaiset tekee tuottavaa työtä. Ratkon käyttäjäorganisaatio eli OikeaTyö saa käyttöönsä työllistetyn työpanoksen. Tämän työpanoksen arvo otetaan huomioon OikeaTyön saamana hyötynä. Työpanoksen arvoa voidaan mitata ratkolaiselle maksetulla bruttokuukausipalkalla sivukuluineen.

Ratkolaisten opastukseen joudutaan käyttämään tavallista enemmän aikaa. Tämä on otettu jo kustannuksena huomioon. Lisäksi heidän työelämätaitoinsa saattavat

olla puutteelliset. Realismin nimessä voitaisiin ajatella, että Ratko-palkattujen työllistettyjen tuottavuus saattaa olla hieman ”normaalia” alhaisempi.

Koska Ratko-menettelyn yksi kantava ajatus on kuitenkin, että työllistetyt sopivat erityisen hyvin niihin tehtäviin, jotka heille on muokattu, oletamme, että tuottavuuden vajetta ei ole paljon. Lähdemme siitä, että työttömän statukselta tulleen ratkolaisen työpanos on 90% normaalista. (Vajetta voi ensimmäisenä, palkkatuellisena vuotena olla enemmän ja toisena vuotena vähemmän – oletamme luvun 90% kompromissiksi näiden väliltä.) Voimme nyt laskea ratkolaisten tuottavuuden kuukausitasolla. Työttömän statukselta tulevan ja 30 tunnin työaikaa tekevän työllistetyn tuottavuus on $0,9 \times 1,25 \times 1386,75 \text{ €} \approx 1560,09 \text{ €}$ kuukaudessa. Työkyvyttömyyseläkkeellä olevan tuottavuudeksi muodostuu $0,9 \times 1,25 \times 737,50 \text{ €} = 829,69 \approx 830 \text{ €}$ kuukaudessa. Vuoden työllistymisperiodin aikana molempien työllistettyjen yhteenlaskettu tuottavuus on $12 \times (1560 + 830) = 28680 \text{ €}$.

➔ **TAVOITELTU/POTENTIAALINEN TULOS:** saadaan palkkatukea

Ratkon SROI-mallissa ajatellaan, että OikeaTyö saa työllistämisen tueksi 50%:sta palkkatukea molemmille työntekijöilleen vuoden ajan. Työllistettyjen jatkovuodelle ei haeta palkkatukea. Palkkatukea myönnetään palkkauskustannuksiin, eli tuki lasketaan bruttopalkasta, johon on lisätty työnantajamaksut.⁶²

Palkkatuen saaminen on tietenkin sikäli hieman ristiriitaista, että työntekijöiden tuottavuudeksi oletettiin edellä 90%. Palkkatukihan on periaatteessa tarkoitettu juuri tuottavuusvajeen kompensoimiseen. Asiantuntijan (AT1) mukaan palkkatuen myöntämisen perusteet vaihtelevat ja joskus otetaan huomioon myös muita kompensoitavia asioita kuin tuottavuusvaje. Ratko-SROI-mallissa 1. vuotena saatavaa palkkatukea voidaan pitää myös eräänlaisena Ratko-bonuksena: palkkatukea saadaan, vaikka työntekijän tuottavuus on hyvä.

⁶² Ks. <https://ohje.te-palvelut.fi/taohje/fi/yrityksenjatyonantajanaasiointi/palkkatukihakemus/palkkavahenkilo/palkkakustannukset> (luettu 5.5.2018).

Työttömyydestä työllistyvän bruttokuukausipalkka lisättynä työnantajakuluilla (25%) laskettiin aiemmin, ja tulokseksi saatiin noin 1733,44 €. Palkkatuen (50%) määräksi saadaan $0,5 \times 1733,44 = 866,72 \text{ €/kk}$.

Samoin kuin työttömyydestä Ratkoon työllistyvän, myös työkyvyttömyyseläkkeellä Ratkoon tulevan bruttokuukausipalkka työnantajakuluilla laskettiin edellä, ja se oli suuruudeltaan noin 921,88 €. 50%:n palkkatuki on tällöin $0,5 \times 921,88 = 460,94 \text{ €}$.

Lasketaan vielä OikeaTyön saama kahden työllistetyn vuoden palkkatukien yhteismäärä. Laskutoimitus $12 \times (866,72 + 460,94)$ tuottaa vastaukseksi 15931,92 € eli noin 15932 €.

➔ **TAVOITELTU/POTENTIAALINEN TULOS:** saadaan työolosuhteiden järjestelytukea

Työnantaja voi saada niin sanottua työolosuhteiden järjestelytukea osatyökykyisen työntekijän edistämiseksi. Tukea voi saada esimerkiksi silloin, jos palkattava tarvitsee vammansa tai sairautensa vuoksi töissään apua toiselta työntekijältä. Tukea saa maksimissaan 18 kuukaudelle ja sitä maksetaan 20 € tunnilta enintään 20 tunnille kuukaudessa.⁶³ Tukea saa myös työvälineiden hankintaan ja työpaikan muutostöihin. Tämän tuen maksimi on 4000 € henkilöä kohti.⁶⁴

Oletetaan, että OikeaTyö hakee molemmille työllistetyille tukea työvälineiden hankintaan ja työpaikan muutostöihin ja saa maksimisumman eli 8000 €. Tämän tuen oletamme toteutuvan.

Oletamme, että tukea haettaisiin myös työssä opastamiseen vuoden ajalle ja tuki myönnettäisiin. Vuoden aikana 11 työkuukauden (oletamme, että molemmat työntekijät ovat kuukauden lomalla) tuki olisi suuruudeltaan $2 \times 11 \times 20 \times 20 = 8800 \text{ €}$.

Oletamme, että työllistäjä hakee ja saa koko tämän tuen. Summa on suurempi, kuin mitä yllä laskimme ohjaamisen ja koulutukseen liittyvien panostusten olevan

⁶³ Lähde: http://www.te-palvelut.fi/te/fi/tyonantajalle/loyda_tyontekija/tukea_rekrytointiin/tyoolosuhteiden_jarjestelytuki/index.html (luettu 12.4.2018).

⁶⁴ Ks. http://www.te-palvelut.fi/te/fi/tyonantajalle/loyda_tyontekija/tukea_rekrytointiin/tyoolosuhteiden_jarjestelytuki/index.html (luettu 5.5.2018).

(6373 €). Koko saadun työolosuhteiden järjestelytuen määrä vuoden Ratko-periodilta on siis noin $8000 + 8800 = 16800$ €.

➔ **TAVOITELTU/POTENTIAALINEN TULOS:**

huolellisesti luotu Ratko-toimenkuva helpottaa rekrytointia

Kun Ratko-mallin mukaiset työpajat on pidetty ja ehkä vielä käytetty IMBA- ja Melba-menetelmiä on OikeaTyöllä olemassa hyvin suunniteltu toimenkuva vammaiselle tai osatyökykyiselle. Voidaan väittää, että tämä vähentää rekrytointivaivaa.

Mitä uuden työntekijän etsiminen ja palkkaaminen maksaa? Harri Hietala on arvioinut rekrytoinnin kustannuksia Vates-säätiön muistiossaan *Työnantajan kustannukset vammaisen ja osatyökykyisen palkkaamisessa* (2013b). Hänen mukaansa rekrytointiprosessin kustannukset ovat tyypillisesti seuraavan suuruiset:

- rekrytointi-ilmoitus 300 €
- ilmoituksen laatiminen, hakemusten käsittely ja haastattelut 3000 €

Ulkopuolisen rekrytointikonsultin palkkio on Hietalan mukaan 1-3 kertaa rekrytoitavan kuukausipalkka. Jos käytetään lähtökohtana esimerkkinä työllistettyjen bruttokuukausipalkkoja (ilman työnantajan sivukuluja, koska Hietala ei puhu niistä erikseen), palkkio sijoittuu välille $(1386,75 + 737,45)$; $3 \times (1386,75 + 737,45)$ eli noin 2124 €; 6373 €.

Selkeillä työnkuvakriteereillä sekä ilmoituksen laatiminen, hakemuksen käsittely että haastattelut helpottuvat. Jos käytetään konsulttia, myös konsultin työaikaa säästyy. Voidaan lähteä myös siitä, että rekrytointi onnistuu kokonaisuudessaan esimerkiksi käyttäen hyväksi Vamlasin yhteistyöverkostoa. Hyvät työhön tarjokkaat saadaan tietoon yhteistyöverkoston kautta ja työhönvalmentajat suorittavat monia sellaisia töitä, jotka rekrytoija olisi muuten joutunut tekemään itse tai teettämään ulkopuolisella avulla. Vaikutuksen todellisesta määrästä on mahdoton sanoa mitään täsmällistä.

Lähdetään siitä, että Ratkolla rekrytoitaessa rekrytointikustannukset ovat yhtä suuret kuin konsultin laskennallinen minimipalkkio eli 2124 €. Säästö verrattuna konsultin keskimääräiseen laskennalliseen palkkioon $(2124 + 6373)/2 = 4248,50$ € on $4248,50 - 2124 \approx 2125$ €. Koska rekrytoitavia on 2 henkilöä, kerromme luvun 2:lla, rekrytointikuluissa säästetyksi summaksi voidaan laskea 4250 €.

Jos työllistetyt vaihtuvat myöhemmin, hyvin suunniteltua toimenkuvaa voidaan käyttää uudestaan — tietenkin taas hieman työllistetyn kykyjen ja taitojen mukaan sovitellen. Tässä säästetään sekä suunnittelu- että rekrytointivaivaa.

Toinen säästönäkökohta Ratko-menettelyssä on, että huolellisesti laadittu toimenkuva vähentää tarpeellisen ohjauksen määrää, sujuvoittaa töiden koordinaatiota ja lisää siten työn tuottavuutta. Nämä seikat on otettu huomioon niin aiemmin kuin myöhemmin tulevissa SROI-laskelman kohdissa.

Kolmas säästönäkökohta on, että irtisanomisen uhka vähenee, kun työnkuva on osuva. Irtisanomisen riskin eroa Ratko-menettelyssä ja tavallisessa työllistymisessä on mahdoton arvioida. Työnkuvan osuvuus voidaan kuitenkin ottaa laskennassa huomioon siten, että oletetaan työntekijöiden työpanoksen olevan suhteellisen korkea.

➡ **TAVOITELTU/POTENTIAALINEN TULOS:**

toiminnan rationaalisuus ja tehokkuus lisääntyvät

Käyttäjäorganisaation työntekijöille voi koitua Ratko-työllistämisestä merkittäviä hyötyjä. Heille tulee mahdollisuus keskittyä ydintehtäviinsä (ks. Riipinen 2015, 96): potentiaalisesti työtyytyväisyys lisääntyy ja kiire vähenee ja näin näyttää tutkimustulosten perusteella tapahtuneenkin (ks. Riipinen 2015, 96). Asiakkaille löytyi enemmän aikaa (Riipinen 2015, 97). Ratko-haastatteluistakin löytyi esimerkkejä hyödyistä. Yhdessä tämän Ratko-arvioinnin työnantajahaastattelussa (ORG1) todettiin, että

”se mikä työllistää [toimistosihteeriä] on, että hän tekee sellaisia infopaketteja yhdistysten uusille jäsenille. [...] Nyt se on ihan semmonen kokonaisuus, mikä me voidaan siirtää [työllistetylle].”

Haastatellun työnantajaedustajan (ORG2) organisaatiossa vallitsi yksimielisyys vakinaisten työntekijöiden kesken siitä, että sillä hetkellä työssä olevan työllistetyn työ oli hyödyllistä ja tarpeellista. Ratkon käytöstä voi olla hyötyä myös koko organisaation toimenkuvien sisältöjä ja rakennetta mietittäessä. Haastateltu asiantuntija (AT1) sanoi:

”[J]os ajatellaan kehitysvammaisia tai jotain tämmösiä mielenterveyskuntoutujia tai semmosia et jotka ei niinkun joko ne on eläkkeellä ettei pysty eikä halua eikä oo fiksuakaan tehdä aina kokoaikatyötä niin että tehdään, löydetään semmosia kevyitä, tai ainakin semmosii työtehtäviä mitä voi tehdä vaan muutaman tunnin päivässä tai joitakin tunteja niin tää Ratko-malli on niinkun hyvä siihen että lähdetään niinkun ettimään näitä niinkun avustavia työtehtäviä, tai ei välttämättä avustavia sillä tavalla että ne olis kauheen yksinkertasia että et mut et semmosia kuitenkaan mitä on nyt kaikille ympätty niinkun jokaisen toimenkuvaan että tää auttaa niinku niihin perustehtävän niinku selkeyttämiseen myös niitä organisaatioita [...] Tää on niinku hyvä menetelmä siihen, auttaa niitä yrittäjiä miettimään sen oman perustehtävän kautta et mitä ja kukin tekee siellä ja mitä siellä, voisko sinne saada väliin mahtumaan jotain uusia toimenkuvia esimerkiksi.”

OikeaTyö-esimerkissä ratkolaisten työllistäminen vaikuttaa periaatteessa ainakin kymmenen, Ratko-työpajatoimintaan osallistuneen henkilön töihin. Rationaalisuutta ja tehokkuutta ei voi mitenkään arvioida ilman kontekstia. Ilman laajoja aineistoja ja tarkkoja tutkimuksia on mahdotonta sanoa, millainen vaikutus käytännössä on tai onko vaikutusta lainkaan. Tehdään tässä sellainen varovainen oletus, että Ratko-työllistettyjen palkkaaminen vapauttaa näille 10 vakinaiselle työntekijälle kullekin 15 minuuttia (0,25h) päivässä lisää aikaa omien ydintehtävien tekemiseen. Jos oletetaan, että kuukaudessa on keskimäärin 21,5 työpäivää, on kuukausittainen säästö $21,5 \times 0,25h = 5,375$ h. Työllistymisen eli noin 11 työkuukauden (1 kuukausi vuosilomaa) aikana säästöä kertyy $11 \times 5,375h = 59,125$ h, eli hieman alle 8 kappaletta 7,5 tunnin työpäiviä työntekijää kohti. Rahallistamiseen voimme hyödyntää edellä tehtyä laskelmaa, jossa selvitettiin vakinaisen henkilökunnan Ratko-työpajaosallistumisen kustannuksia, ja päädyttiin tulokseen, että tunti työpajatoimintaa ”mak-

saa” 21,32 €/henkilö. Kun tarpeelliset laskutoimituksen suoritetaan (ks. taulukko 14 alla), nähdään, että Ratko-työllistämisen avulla saadaan tehostettua OikeaTyön toimintaa siten, että 12605 € palkkakuluista kohdentuu järkevämmiin. Tämän luvun kohdalla on korostettava, että se on hyvin spekulatiivinen.

Taulukko 14: Toiminnan lisääntyneen rationaalisuuden, tuottavuuden ja tehokkuuden aikaansaama säästö Ratko-työllistämässä

$n(T \times P_T)$	
• T = vakinaisen henkilön i”työaikasäästö” Ratko-työllistämisen seurauksena • P_T = OikeaTyön palkkakustannukset Ratko-työskentelytunnista/vakinainen henkilö • n=henkilöiden lukumäärä	• T = 59,125 h • P_T = 21,32 €/h • n=10
$10 \times (59,125h \times 21,32 \text{ €/h}) = 12605,45 \approx 12605 \text{ €}$	

➔ **TAVOITELTU TULOS:** toiminnan laatu paranee

Sikäli kuin Ratko-työllistyneet mahdollistavat sen, että vakinainen henkilökunta voi paremmin keskittyä ydintehtäviinsä, voidaan myös ajatella, että *OikeaTyön* toiminnan laatu paranee. Laadun paranemista sinällään on vaikea mitata palvelutyössä, mutta voitaisiin menetellä siten, että ajatellaan parantuneen laadun tarkoittavan sitä, että vakinaisella henkilökunnalla on enemmän aikaa kohderyhmälleen eli asiakkaille. Tällainen oli ajatus esimerkiksi yhden työnantajahaastattelun kohdalla (ORG2): haastateltava totesi, että hoitotyön vakinaisilla työntekijöillä voi työllistetyt työnkuvan mukaisen avun ansiosta olla esimerkiksi enemmän aikaa virkistystoimintaan asiakkaiden kanssa. SROI-tutkija voisi olettaa, että lisääntynyt aika ja huomio lisäävät asiakkaiden tyytyväisyyttä. Kaupalliselta pohjalta toimivan organisaation kohdalla tämä merkitsisi sitä, että asiakkaita on helpompaa saada ja liikevaihto kasvaa. Entäpä jos asiakkaiden lisääntyneellä määrällä ei ole erityistä taloudellista ulottuvuutta, kun toiminta on vaikkapa kaikille avointa ja ilmaista? Laadun paranemista voitaisiin ehkä rahallistaa tarkastelemalla sitä asiakkaiden subjektiiv-

visen kokemuksen kautta. Koska OikeaTyöllä ei ole mitään nimettyä toimenkuvaa- tai asiakaskuntaa, rahallistamisen suorittaminen olisi kuitenkin hankalaa ja epäuskottavaakin. Sitä ei siis tehdä.

➔ **TAVOITELTU TULOS:**

olemassa olevan henkilökunnan työn ja tehtävien mielekkyys lisääntyy

Markku Riipisen artikkelissa ”Ratko-malli työhyvinvoinnin näkökulmasta” esitettyjen tulosten mukaan työntekijät kokivat, että heidän työnsä mielekkyys oli lisääntynyt. Mielenkiintoinen havainto oli kuitenkin, että ”[t]yön kokeminen mielekkäämmäksi ei [...] heijastunut koettuun työtyytyväisyyteen tai sisäiseen motivoituneisuuteen työssä. Ratko-hanke saattoi [...] joskus lisätä työkuormaa etenkin työnjohdollisesti muutoinkin kuormittavaan työtilanteeseen nähden.” (Riipinen 2015, 108).

Työn mielekkyyden rahalliselle arvolle voidaan vakinaisen henkilökunnan kohdalla käyttää samaa korvikemuuttujaa kuin työllistettyjen kohdalla aiemmin. Mielekkään työn arvoksi sopii vapaaehtoisesti tehdyn toiminnan hinta: mitä henkilö on valmis maksamaan, jotta voi harrastaa haluamaansa asiaa. Tilastokeskuksen tietojen⁶⁵ perusteella vuonna 2016 alle 65-vuotiaiden yhden hengen taloudet sijoittivat kulttuuriin ja vapaa-aikaan keskimäärin 1966€. Tätä voidaan pitää mielekkään työn arvona vuositasolla.

Oletamme, että työ muuttuu mielekkäämmäksi kaikkien niiden 10 vakinaiseen henkilökuntaan kuuluvan kohdalla, jotka osallistuivat Ratkon työpajatoimintaan. Osa juuri heidän työtehtävistään jaettiin ratkolaisille. Muutos koskee vuoden mittaista aikaa. Rahallistetuksi henkilökunnan työn mielekkyyden lisääntymiseksi SROI-esimerkissä saadaan 19660 €. Laskelmat ovat alla olevassa taulukossa (taulukko 15).

⁶⁵ <https://www.stat.fi/til/ktutk/> (luettu 4.2.2018).

Taulukko 15: Työn lisääntyneen mielekkyyden vaikutus vakinaisen henkilökunnan hyötyyn

$n(t * P_s)$	
• t = aika vuosina • P_s = korvikemuuttuja työn mielekkyydelle • n = henkilöiden lukumäärä	• t = 1 vuosi • P_s = 1966€ • n = 10
$10 * (1 * 1966) = 19660 \text{ €}$	

➔ **TAVOITELTU TULOS:** työpaikan sosiaalinen ilmapiiri ja henkinen ilmasto kehittyvät suotuisaan suuntaan

Haastateltu työhönvalmentaja kertoi, että yhtä lailla myös muussa kuin Ratkoon nojaavassa osatyökykyisten ja vammaisten työllistämistoiminnassa työtehtäviä räätälöidään kullekin työntekijälle sopiviksi. Ratko-menetelmän erikoisuus on kuitenkin siinä systemaattisuudessa, millä työpaikalle pyritään luomaan työtehtävä, joka on paitsi sisällöllisesti mielekäs myös työpaikan muita työtehtäviä komplementoiva eli täydentävä. Optimitilanteessa tehtävään palkattu osatyökyinen pystyy suoriutumaan räätälöidystä työtehtävästä ns. täystyökykyisen lailla. Työtehtävä ei myöskään ”syö” muiden tehtävien tehoa ja laatua, vaan päin vastoin tukee niiden suorittamista. Näitä seikkoja pyrittiin ottamaan huomioon kohdassa, jossa arvioitiin toiminnan rationaalisuuden ja tehokkuuden lisääntymisen rahamääräisiä hyötyjä.

Jotta suotuisaan tilanteeseen päästään, Ratko-menettelyssä työnantajatahon vakinainen työväki kootaan yhteen ja kaikilta kysytään heidän käsitystään siitä, miten työt pitää järjestää. Vakinaisen väki osallistetaan kehittämistyöhön ja sitoutetaan muutokseen. Parhaimmillaan tällainen prosessi lisää työyhteisön koheesiota ja yhteisöllisyyttä, työmotivaatiota ja työviihtyvyyttä.

Työnantajahaastattelussa (ORG2) haastateltava kertoi perusteita sille, miksi Ratko oli alkujaan valittu kehittämismetodiksi:

[K]atsottiin et siitä vois olla apua tän henkilön [JK: työllistetyn] perehdyttämisessä plus sitten myöskin [...] et siinähan käytiin kuitenkin sitä toimenku-

vaa läpi laajemmin, ei vain hänen vaan käytiin niinkun kokonaisuudessaan esimerkiksi mejän hoitajien toimenkuvaa läpi [...] ja tavallaan jokainen hoitaja pysty myöskin niinku itse antamaan siihen oman panoksensa. Ja sellasenaan siinä olikin mun mielest itse asias silloin paljon hyvää koska [...] sitä hoitotyön vaativuutta myöskin pyrittiin niinkun siinä peilaamaan.” [...] [S]iinä laadittiin myös [...] tätä lähihoitajan toimenkuvaa [...] eli tavallaan niinkun purettiin myöskin sitä niinkun lähihoitajan [JK: vakinaisten työntekijöiden] tehtävänkuvaa siinä samalla, että siin myöskin pureuduttiin siihen ja sen vaativuuteen.

Työnkuvan analyttinen tarkastelu ja ehkä myös rationalisointi oli mahdollista Ratko-toiminnan kautta. Samalla työntekijät pääsivät yhteisönä käsittelemään itselleen tärkeitä asioita.

Riipisen (2015) tutkimien Ratko-esimiesten kokemukset työpajatoiminnasta olivat myönteisiä, joskaan käytännössä he eivät kokeneet pajatoiminnan muuttaneen työyhteisöä (Riipinen 2015, 89). ”Esimiehet näkivät työyhteisöjensä ilmapiirin toimivaksi, hyväksikin. Ratko-hankkeen ei nähty tuohon vaikuttaneen, suuntaan tai toiseen.” (Riipinen 2015, 96.) Pajatoiminta ei myöskään ole ainoa ilmapiiriin vaikuttava seikka. Osa työkykyisten saama ”erityiskohtelu”, kuten työtehtävien räätälöinti ja jousto työvuoroissa ja työajoissa voi aiheuttaa myös kitkaa, jos muut työntekijät kokevat tulevansa kohdelluksi kaltoin (Koskinen 2017, 53–54). Ratko-SRO:n haastattelujen tai Ratkoon liittyvien haastattelujen perusteella ei voi sanoa, onko työllistämisen vaikutus koettu positiivisena vai negatiivisena. Haasteltavia ei löytynyt tarpeeksi ja heidän kokemuksensa eivät riittäneet arvioimaan ilmapiiriin mahdollista muutosta.

Kun yhdeltä haastatellulta työnantajan edustajalta (ORG1) kysyttiin, miten työllistettyjen läsnäolo yhteisössä vaikutti sosiaaliseen ilmapiiriin, hän totesi: ”Me ollaan pyritty ottaan heidät kyl mukaan kaikkiin toimistokokoihin [JK: ”kokouksiin”], aamukahveihin ja tämmösiin ja kyl mun mielest se on ollu hirveen hyvä semmonen lisä”.

Erityisenä työilmapiiriin ja ylipäänsä sosiaaliseen vuorovaikutukseen liittyvänä seikkana voidaan Ratkon kaltaisessa työllistämisessä nostaa esiin työyhteisön ja

yhteiskunnan monimuotoisuus. Vammaisten nuorten kohtaaminen tasa-arvoisina työyhteisön jäseninä lisää suvaitsevaisuutta ja avarakatseisuutta sekä hälventää ennakkoluuloja.

Ratko-toimintaa arvioivassa ideaalimallissa on tarpeellista ottaa huomioon mahdolliset sosiaaliseen ilmapiiriin ja vuorovaikutukseen liittyvät seikat. Onnistuessaan mallin käytön pitäisi johtaa sekä yhteisöllisyyden että monimuotoisuuden ymmärtämisen lisääntymiseen. Oletetaan edellä esitetyistä varauksista huolimatta hieman normatiivisesti, että jonkinlaista suotuisaa kehitystä ilmapiirissä ja monimuotoisuuden ymmärtämisessä tapahtuu ja että tällainen suotuista muutos koskee ainakin niitä kymmentä vakinaista työntekijää, jotka osallistuvat työpajatoimintaan ja jotka ovat jatkossa joka päivä tekemisissä työllistettyjen henkilöiden kanssa. Tällainen on ainakin Ratkon potentiaa ja eteenpäin suuntautuvassa SRO:ssa voidaan positiivisesti olettaa, että myöhemmin tehtävissä Ratko-työpajoissa pystytään luomaan työyhteisöä lujittava ilmapiiri. Tämä on työyhteisön kantajäsenten lisäksi myös Ratko-fasilitaattoreiden tehtävänä.

Aiemmin tarkasteltiin työyhteisötaitokoulutusten ja työnohjaajan toiminnan kustannuksia korvikemuuttujina työllistettyjen oppimille työnteon ja työelämässä toimimisen taidoille. Näillä toiminnoilla voidaan kehittää myös työyhteisön kokonaisuutena sosiaalista ilmapiiriä ja siksi niiden hintoja voidaan käyttää korvikemuuttujina myös tämän ominaisuuden rahalliselle arvolle.

Työyhteisötaitojen kohdalle esimerkkeinä käytetyistä kolmesta koulutuksesta saatiin niiden hintojen keskiarvoksi 458 €. Työnohjauksen kohdalla 90 minuutin työyhteisötyönohjauksen internetistä löytyvä hintaesimerkki on 285 €. ⁶⁶ Jos 10 työpajatoimintaan osallistunutta henkilöä osallistuu koulutukseen, yhteishinnaksi tulee 4580 €. Kolmen kuukauden välein vuoden ajan toistuvan työyhteisötyöohjauksen hinnaksi taas tulee $4 \times 285 = 1140$ €. Lasketaan näistä keskiarvo, eli $(4580 + 1140)/2 = 2860$ €, ja tämä summa voidaan tulkita työpaikan sosiaalisen ilmapiirin hyvään suuntaan kehittymisen rahalliseksi arvoksi vuoden aikana. Luku on melko maltilli-

⁶⁶ Ks. <https://vastaamo.fi/tyonohjaus/> (luettu 6.5.2018).

nen suhteessa koko SROI-laskennan rahalliseen volyymiin, joten sen vipuvaikutus tuloksiin ei muodostu liialliseksi.

Yllä esitettyä sosiaaliseen ilmapiiriin liittyvää lukua voidaan täydentää monimuotoisuuteen liittyvän koulutuksen hinnalla. Hintaa voidaan käyttää korvikemuuttujana sille, että Ratkon tyyppinen työllistämismenettely pyrkii integroimaan keskenään erilaisia ihmisiä samaan työyhteisöön.

– Humanistisen ammattikorkeakoulun (Humak) verkkokurssi Moninaisuuden kohtaaminen, 75 €/hlö⁶⁷

Kun 75 €:n osallistumismaksu ulotetaan koskemaan koko 10 hengen työpajaa, korvikemuuttujan arvoksi saadaan $10 \times 75 = 750$ €. Työyhteisön sosiaalisen ilmapiirin ja henkisen ilmaston — mukaan lukien monimuotoisuuden ymmärtäminen — suotuisalle kehitykselle saadaan kokonaisarvo 3610 € (= 2860 + 750).

➔ **TAVOITELTU/POTENTIAALINEN TULOS:** työnantajan imago paranee

Työnantajan työntekijöitä diskriminoimaton linja voisi periaatteessa olla positiivinen imagotekijä. Toisaalta asian voi nähdä toisinkin päin: Leppäkangas (2016, 26) kirjoittaa pro gradu -tutkimuksessaan, että työnantajat voivat pelätä osatyökykyisten heikentävän organisaation imagoa asiakkaiden suuntaan. Koskinen (2017, 77) kirjoittaa Särkänniemen Ratkoa koskevassa lopputyössään, että vaikka ”kohderyhmän katsottiin sopivan hyvin yrityksen toimialan ja arvoihin [...] yrityksen imagolle nähtyä hyötyä ei omassa tutkimuksessani löytynyt lainkaan”.

Valitun linjan vaikutusta imagoon on käytännössä mahdotonta arvioida ja mitata ilman laajaa kyselytutkimusta. Tässä SROI-raportissa voimme tutkia vain SROI:n potentiaalia ja siksi otamme imagokysymykseenkin positiivisen kannan. Imagotekijän rahallista arvoa on kuitenkin vaikea arvioida. Jotain maltillisia taloudellisia suunta-
viivoja mahdolliselle positiiviselle imagokehitykselle voidaan kuitenkin saada rin-

⁶⁷ Ks. <https://www.humak.fi/kauppa/opintojakso/moninaisuuden-kohtaaminen-3/> (luettu 6.5.2018).

nastamalla sosiaalisesti myönteinen teko markkinointikampanjaan. Rahallistajana voimme käyttää esimerkiksi sanomalehti-ilmoituskampanjan kustannuksia. Yksi kahden palstan levyinen ja sivun korkuinen ilmoitus Helsingin Sanomissa maanantain ja torstain välisenä aikana maksaa 12 162 €. ⁶⁸ Oletetaan, että imagoa parantava mainoskampanja koostuu vain yhdestä tällaisesta ilmoituksesta, joten imagon parantumisen rahallistetuksi arvoksi saadaan 12162 €. Arvio on varmaankin huomattavasti liian alhainen, mutta on vaikea perustella, mikä isompi määrä ilmoituksia olisi oletuksena oikea.

Ratkon lähettäjäorganisaatiot eli työllistettäviä töihin auttavat organisaatiot

Kolmatta sidosryhmää voimme nimittää lähettäjäorganisaatioiksi. Lähettäjäorganisaatioilla tarkoitetaan tahoja ja toimijoita, joista tai joiden kautta tai avustamana kohderyhmä eli työllistettävät henkilöt tulevat käyttäjäorganisaatioiden eli työllistävien tahojen palvelukseen. Lähettäjätahoja ovat oppilaitokset, kuntien työllisyyspalvelut, järjestöt ja niin edelleen. Tässä Ratko-menetelmän SROI-analyysissä oletamme, että lähettäjäorganisaatioita on yksi ja siellä työskentelee yksi työhönvalmentaja, joka on valmentanut molempia OikeaTyöhön palkattuja työllistettyjä. Riipisen Ratko-artikkelin mukaan työhönvalmentajat koettiin tärkeiksi työllistymisen ja työnteon prosessissa (Riipinen 2015, 92–93).

➔ **INVESTOINTI:** Organisaatio käyttää resursseja (eli työhönvalmentajaa) työllistettävän auttamiseen

Työhönvalmentaja auttaa työllistettävää työnhakuun ja työllistymiseen liittyvissä asioissa. Työhönvalmentajan toimenkuva kuvailtiin jo edellä tässä raportissa. Hän palvelee hyvin monipuolisesti sekä työllistettävää että työllistäjää. Ratko-haastatteluissa yksi työhönvalmentaja (VA1) kertoo esimerkiksi seuraavaan tapaan siitä, mitä hän tekee valmennettavien kanssa:

⁶⁸ Ks. https://media.sanoma.fi/sites/default/files/hs_tuoteperhe_2018.pdf (luettu 4.5.2018).

”[K]yseeseen tulee ihan arjen taitojenkin kohdalta asioita. [...] [V]oi olla jotain henkilökohtaiseen elämään liittyviä ongelmia, olen niissä aika tavalla mukana. [...] Sitten [...] työssäoppimispaikkojen etsimistä, kesätyöpaikkojen etsimistä, ja työpaikkojen etsimistä, sitä ennen kartotetaan osaamista ja [...] tarjontaa, mihin tää hakija on halukas [...] etitään niitä paikkoja ja mahdollisesti työpaikoilla mukana käyntiä, työhaastattelukutsuja koitetaan saada ja [...] [S]itten [...] kun paikka löytyy niin voin käydä siellä katsomassa työergonomiaa ja haastattelemassa paitsi tätä meidän opiskelijaa niin työnantajan edustajaa ja siinä pyritään sitten löytää mahdollisesti jotain toimintaa tukevia ratkasuja, onko ne erilaisia tauotuksia tai työtilojen järjestämistä koskevia, jotain tämmösiä nousis mieleen [...] Mitä myöskin teen opiskelijoiden kanssa katson, kuinka paljon saa ansaita eläkkeen päälle ja, sitten tehdään, käydään papereita läpi ja [...]”

Kyseessä on siis hyvin yleinen ”töihin junailu” ja kokonaisvaltainen palvelu. Työhönvalmentajan palveluilla on osatyökykyiselle työnhakijalle epäilemättä hyvin suuri arvo — saattaapa se olla jopa ratkaiseva tekijä työnsaannin ja siellä pärjäämisen kannalta.

Myös työnantajalla on työhönvalmentajan palvelut käytössään. Työhönvalmentajat auttavat parhaimmillaan koko työllistymisen ajan. He toimivat ikään kuin ulkopuolisina tukihenkilöinä ja konsultteina. Työnantajalle työhönvalmentaja on väline hyvän työsuhteen luomiseksi. Työhönvalmentaja (VA1) kertoi haastattelussa:

”Sen mä nyt vielä sanoisin tohon Ratkoon liittyen et [...] potentiaalinen työnantaja, niin ensimmäisissä kontakteissa voin työvalmentajana [...] niin esitellä myöskin [...] mahdolliselle työnantajalle sitä että kuinka voi toimia niin heikommassa työmarkkina-asemassa olevan ihmisen kohdalla ja löytää hänestä itse asiassa erittäinkin keskittynyt ja hyvä työntekijä.”

Työhönvalmentajan mukana olo työllistymisen prosessissa voi joskus sisältää myös ristiriitaisia piirteitä. Toisaalta Leppäkangas (2016, 90) kirjoittaa Linnanmäen Ratko-kokemusten perusteella, että ”[n]e osatyökykyiset, jotka olivat haastattelussa il-

man työhönvalmentajaa, miellettiin jonkin verran tasokkaammiksi kuin valmentaja tukenaan haastatteluun saapuneet työnhakija”. Toisaalta taas työsopimusten tekemisessä pidettiin työhönvalmentajan apua tarpeellisena (Leppäkangas 2016, 95–96).

Työhönvalmentaja käyttää tietyn määrän työaikaansa kunkin työllistettävän auttamiseen. Työhönvalmentajalla voi haastattelujen perusteella olla esimerkiksi 20 valmennettavaa. Oletamme työhönvalmentajan viikkotyöajaksi 37 h 30 min. Maksimis- saan kunkin valmennettavan asioiden hoitoon kuluu siis viikossa keskimäärin 1 h 52,5 min. Lähdetään kuitenkin varovaisemmin siitä, että keskimääräinen viikkotun- timäärä asiakasta kohti on 1 h 30 min. Oletamme, että työhönvalmentajan työvu- teen kuuluu esimerkiksi 220 työpäivää,⁶⁹ jolloin vuodessa on $220/5 = 44$ työviikkoa. Yhden työhönvalmentajan yhtä asiakasta kohti käyttämä tuntimäärä on tällöin vuo- dessa vuodessa $44 \times 1,5 \text{ h} = 66 \text{ h}$. Organisaation näkökulmasta tämä panostus voi- daan rahallistaa kertomalla käytetty työaika työhönvalmentajien keskimääräisellä bruttopalkalla sivukuluineen (25%). Tarvittavat laskutoimitukset on esitetty taulu- kossa (taulukko 16). Jos työhönvalmentajan kuukausipalkka on esimerkiksi 2500⁷⁰ € ja kuukaudessa on keskimäärin $21,5 \times 7,5 = 161,25$ työtuntia, on $2500/161,25 \approx 15,5$ €. Kun työhönvalmentajia on yksi ja valmennettavia kaksi, työhönvalmentajan työn kustannus Ratko-ajalta on noin 2558 €.

Taulukko 16: Lähettäjäorganisaation työhönvalmentajan työpanos rahallistettuna

$n * c * H * 1,25S$	
• n = Ratko-työllistettyjen ("ratkolaisten") kokonaismäärä • c = työhönvalmentajien määrä • H = yhtä työhönvalmennettavaa kohti työskenneltyjen tuntien määrä • S = bruttopalkka €/h	• $n = 2$ • $c = 1$ • $H = 66$ • $S = 15,5 \text{ €/h}$ • $1,25$ = kerroin työnantajakulujen lisäämiseksi
$2 * 1 * 66 * 1,25 * 15,5 = 2557,50 \approx 2558 \text{ €}$	

⁶⁹ Kyseessä on arvio, joka perustuu Sitran selvitykseen Ahtela, Jukka (2015): Kello raksuttaa mennyttä aikaa. Työaikasääntelyn nykytila ja kehittämistarpeet. Sitran selvityksiä 87. Helsinki: Erweko Oy. S. 9. URL: <https://media.sitra.fi/2017/02/23220550/Selvityksia87.pdf> (luettu 4.5.2018).

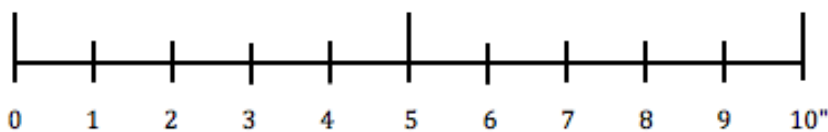
⁷⁰ Tieto on katsottu Palkkavertailu.com -sivustolta, ja perustuu 57:ään palkkailmoitukseen. Työhönvalmentajan tarkka kuukau- sipalkka-arvio oli 2484 €. URL: <https://palkkavertailu.com/palkka/ty%C3%B6h%C3%B6nvalmentaja> (luettu 4.5.2018).

➔ TAVOITELTU/POTENTIAALINEN TULOS:

oma työ ja tehtävät koetaan mielekkäiksi

Työn koettua mielekkyyttä voidaan kysyä suoraan työntekijältä: kokeeko hän työn mielekkääksi vai ei? Työhönvalmentajien haastatteluissa keskustelu tukena on käytetty seuraavaa esikoodattua kysymystä (kuvio 6):

"Arvioi tekemäsi työn mielekkyyttä sen sisällön ja tavoitteiden kannalta asteikolla 0 — 10. 10 tarkoittaa työtä, mikä palvelee hyvin tavoitteitaan ja 0 tarkoittaa työtä, josta et koe olevan mitään hyötyä."



Kuvio 6: Graafinen kuvaaja työhönvalmentajan työn mielekkyyden arvioimiseksi

SROI-arviointia varten päästiin haastattelemaan viittä työhönvalmentajaa. Yksi haastatteluista oli kahden hengen ryhmähaastattelu, ja sen tuloksia käsitellään yhtenä vastauksena. 4 vastauksen perusteella laskettu mielekkyys oli arvoltaan 8,9, eli noin 9.

Kuten jo aiemmin tässä analyysissä työllistettyjen ja OikeaTyön vakinaisen henkilökunnan kohdalla, myös työhönvalmentajien kohdalla voidaan johdonmukaisuuden ja jatkuvuuden vuoksi käyttää mielekkään työn arvoa rahallistavana korvikemuuttujana kulttuurin ja vapaa-ajan kulutuksen vuoden 2016 keskiarvoa 1966€.⁷¹ "Ongelmana" on kylläkin, että periaatteessa hyöty rajautuu kahteen työhönvalmennettavaan. Ratko-SROI-haastattelujen perusteella työhönvalmentajalla voi olla ohjattavanaan esimerkiksi 20 työhönvalmennettavaa. Niinpä laskennallisesti — jälleen johdonmukaisuuden nimessä — hyödyksi voitaisiin laskea "vain" $2/20 = 1/10$ proxyn koko arvosta. Ajatellaan kuitenkin niin, että tässä Ratkoa käytetään työhönvalmennuksessa yleisesti, ja tässä arvioidaan Ratkon käytön hyötyä yleisemmällä tasolla. Tämä tarkoittaa, että vuodessa työhönvalmentajan tekemän, Ratko-metodia soveltavan työn mielekkyyden rahallinen arvo on 1769,4 €. Tämä summa kompensoi

⁷¹ Koskee alle 65-vuotiaiden yhden hengen talouksia; <https://www.stat.fi/til/ktut/> (luettu 4.2.2018).

myös sitä, että SROI-laskelmissa ei oteta huomioon yhtä mahdollista hyötyä: työhönvalmentajatoimijan taustaorganisaation eli lähettäjäorganisaation siitä mahdollisesti saamaa hyötyä, että se ylipäänsä onnistuu tehtävässään, eli työllistettävien valmentamisessa. Tämän arvioiminen olisi hyvin vaikeaa ja epävarmaa. Alla oleva taulukko 17 sisältää vaaditut laskelmat liittyen työn mielekkyyteen.

Taulukko 17: Työhönvalmentajan työn mielekkyyden kokemus

$t \times S \times P$	
• t = aika vuosina • S = työn mielekkyys työhönvalmentajan kohdalla • P = korvikemuuttuja työn mielekkyydelle	• $t = 1$ • $S = 9/10$ • $P = 1966 \text{ €}$
$1 \times \frac{9}{10} \times 1966 = 1769,40 \approx 1769 \text{ €}$	

Kehittäjätaho ja Ratko-koordinaattorit

Neljäs sidosryhmä Ratko-menetelmän käytölle on menetelmän kehittäjätaho eli Vamlas. Yhteys Vamlasiin kulkee erityisesti Ratko-koordinaattorien toiminnan kautta. Ratko-koordinaattorit voivat ottaa eriasteisesti osaa Ratkon käynnistämiseen ja käyttöön työllistäjäorganisaatioissa. Toisaalta Vamlas organisaationa saa Ratkon käyttäjiltä informaatiota mallin toimivuudesta ja voi tarpeen tullen myös kehittää sitä. Rakentamassamme Ratkon SROI-esimerkkimallissa koordinaattoreita on 2 kappaletta, mikä vastaa myös Vamlasin todellisuutta.

➔ **INVESTOINTI:**

Vamlas käyttää työaika ja siis palkkarahaa koordinaattorien työhön

Vamlasin työpanos Ratkon käynnistämisessä OikeaTyössä voidaan rahallistaa kertomalla koordinaattorien siihen käyttämät työtunnit koordinaattorin palkalla, jossa ovat mukana työnantajan sivukulut. Laskutoimitus esitetään alla olevassa taulu-

kossa (taulukko 18). Vamlasilta saatujen tietojen perusteella tehdään seuraavat oletukset laskutoimituksen pohjaksi: koordinaattoreita on kaksi ja molemmat työskentelevät 3 työpäivää (á 7,5 tuntia) eli 22,5 tuntia. Molempien koordinaattorien kk-palkka on 2750 €/kk ja työvoiman sivukulujen osuudeksi oletetaan 25%. Kuukaudessa oletetaan olevan 21,5 työpäivää. Vamlasin työpanoksen arvoksi Ratkon käynnistämisessä saadaan 959 €.

Taulukko 18: Vamlasin työpanos Ratkon käynnistämisessä

$K \times T \times C \times S_T$	
• K = koordinaattorien lukumäärä • T = aika tunteina • C = kerroin palkalle työnantajakulun kanssa • M = kuukausipalkka • D = kuukauden päivien lkm • h = työpäivän pituus • S_T = tuntipalkka	• K = 2 • T = 22,5 h • C = 1,25 • M = 2750 € • D = 21,5 d • h = 7,5 h • $S_T = M / (D \times h) = 2750 / (21,5 \times 7,5) \approx 17,05$ €
$2 \times 22,5 \times 1,25 \times 17,05 \approx 959,02 \approx 959$ €	

➔ **TAVOITELTU TULOS:** Vamlas organisaationa saa korvauksen koordinaattorien tekemästä fasilitointityöstä

Fasilitaatiosta maksettu korvaus arvioitiin jo työllistävän organisaation investointeja laskettaessa, ja arvoksi otettiin 2500 €.

➔ **TAVOITELTU TULOS:** Ratko-koordinaattorien työ on mielekästä

Työn mielekkyyden rahallistajana on useissa kohdissa aiemmin käytetty Tilastokeskuksen Tulot ja kulutus -tilaston⁷² perusteella vuonna 2016 alle 65-vuotiaiden yhden hengen talouksien kulttuuriin ja vapaa-aikaan sijoittamaa rahasummaa, joka oli keskimäärin 1966€. Johdonmukaisuuden vuoksi menetellään tässäkin samalla tavalla, vaikka periaatteessa kohdataankin sama ongelma kuin rahallistettaessa

⁷² <https://www.stat.fi/til/ktutk/> (luettu 4.2.2018).

työhönvalmentajan työn mielekkyyttä. Fasilitaatio-operaatio on ajallisesti niin lyhyt, että proxyn arvo jäisi sen perusteella erittäin pieneksi. Ajatellaan tässä kuitenkin sillä tavalla, että hyöty on yleistä Ratkon fasilitoimiseen perustuvaa mielekkyyttä ja arvoltaan yhteensä 3932 €. Aivan samoin kuin lähettäjäorganisaation kohdalla, tämän summan suhteellinen suuruus kompensoi sitä, että olisi erittäin vaikea arvioida sitä Vamlasin saamaa yleistä hyötyä, että se ylipäänsä onnistuu fasilitaatioissa.

Taulukko 19: Ratko-fasilitaattorien työn mielekkyys

$n \times P$	
• n = fasilitaattorien lukumäärä • P = korvikemuuttuja työn mielekkyydelle	• $n = 2$ • $P = 1966\text{€}$
$2 \times 1966 = 3932 \text{ €}$	

Käyttäjäorganisaatioiden asiakkaat

➔ **INVESTOINTI:** Käyttäjäorganisaation asiakkaat ostavat palveluja

Käyttäjäorganisaation asiakkaiden — niiden, jotka käyttävät organisaation työllistettyjen tuella tuottamia palveluja — investointia ei tässä raportissa rahallisteta. OikeaTyölle ei nimetty mitään täsmällistä toimenkuvaa, joten asiakkuuden luonne ei ole tiedossa.

➔ **TAVOITELTU TULOS:** Käyttäjäorganisaation asiakkaiden tyytyväisyys lisääntyy

Ratkoa käyttävän organisaation asiakkaiden tyytyväisyyden voi ajatella lisääntyvän, jos heidän saamansa palvelun laatu tai määrä lisääntyy. Aiemmin tarkasteltiin jo käyttäjäorganisaation palvelun laadun paranemista Ratkon seurauksena, mutta laadun suoraa rahallistamista ei suoritettu. Sekä laadulla että asiakastyyty-

väisyydellä voidaan olettaa olevan jonkinasteinen positiivinen riippuvuus palvelun määrään: siihen, kuinka paljon järjestön työntekijöillä on aikaa palvella asiakkaita. Edellä arvioitiin jo, kuinka paljon enemmän aikaa Ratkon käyttäjäorganisaation vakinaisen henkilökunta voi panostaa ydintöihinsä kun rutiinityötä on siirretty Ratko-työllistetyille. Arvio oli toki täysin harkinnanvarainen. Laskettiin, että työllistettyjen avulla työ voisi tehostua ja rationalisoitua siten, että vuodessa saadaan vajaan 8 päivän edestä lisääaikaa vakinaista työntekijää kohti. Asiakastyössä tämä lisää aika parhaimmillaan lisää positiivisia psyykkisiä, sosiaalisia ja terveydellisiä seurauksina, joten lisää aikaa voidaan tarkastella asiakkaiden tyytyväisyyden ja hyödyn lisääntymisen indikaattorina.

Entäpä korvikemuuttuja? Jos OikeaTyö tuottaisi tiettyä palvelua, lisääntyneelle palveluajalle voitaisiin antaa sen markkina-arvo tai arvo, jonka asiakkaat ovat siitä valmiita maksamaan. SROI-laskelmassa esimerkkinä toimivalle OikeaTyölle ei kuitenkaan ole määritelty mitään toimenkuvaa tai palvelua. Niinpä asiakkaiden saaman hyödyn määrää ei arvioida, niin kuin ei arvioitu asiakkaiden investointejakaan.

Julkinen sektori ja sosiaaliturvarahastot

Ratko-menetelmän kuudentena ja viimeisenä keskeisenä sidosryhmänä käsitellään julkinen sektori, eli kunta ja valtio, sekä niiden kanssa yhdessä sosiaaliturvarahastot. Yhdistäminen tekee arviointityön hallittavammaksi ja ehkäisee sitä, että pienen aineiston ja voimakkaiden oletusten pohjalta esitettäisiin liioitellun täsmällisiä väitteitä Ratkon ja julkisen taloudenpidon välisestä suhteesta.

Kun Ratkoa käytetään menestyksellisesti, julkinen sektori saa verotuloja ratkolaisien työnteosta. Julkinen sektori tukee Ratko-menetelmän käyttöä vähentämällä työllistymisen esteitä maksamalla palkkatukea. Julkisen sektorin maksamat sosiaalikulut muuttuvat. Ratkon vaikutukset julkisen sektorin kustannuksiin ja hyötyihin eivät siis ole yksiselitteisiä ja yhdensuuntaisia.

➔ **INVESTOINTI:** julkinen sektori tukee Ratko-työllistämistä palkkatuella

Työllistäjätahon saaman ja julkisen sektorin maksaman palkkatuen määrä laskettiin edellä kohdassa "Tavoiteltu potentiaalinen tulos: saadaan palkkatukea". Tulos oli, että julkinen sektori maksaa OikeaTyölle 15932 € palkkatukea vuoden aikana.

➔ **INVESTOINTI:** julkinen sektori maksaa työolosuhteiden järjestelytukea

Työllistäjälle maksettavan työolosuhteiden järjestelytuen summa laskettiin jo aiemmin kohdassa "Tavoiteltu/potentiaalinen tulos: saadaan työolosuhteiden järjestelytukea". Maksettu työolosuhteiden järjestelytuki vuoden Ratko-periodilta on 16800 €.

➔ **INVESTOINTI:** julkinen sektori maksaa työmarkkinatukea, työkyvyttömyyseläkettä, asumistukea ja toimeentulotukea

Julkisen sektorin maksaman työmarkkinatuen, työkyvyttömyyseläkkeen, asumistuen ja toimeentulotuen määrät on laskettu raportissa jo aiemmin, kohdassa "Tavoiteltu tulos: Ratko-työllistetyn toimeentulo paranee". Millainen muutos tapahtuu siirryttäessä Ratko-työllisyyteen?

Työmarkkinatueltä tullut Ratko-työllistetty saa kuukaudessa 268,71 € asumistukea. Toimeentulotukea hän ei saa. Työttömyyden aikana hänen tukitulonsa koostuivat työmarkkinatuesta (697 €), asumistuesta (400 €) ja toimeentulotuesta (214,28 €), eli olivat yhteensä 1311,28 €. Ratko-työsuhteeseen tullessa näiden tukien määrä siis väheni $1311,28 - 268,71 = 1042,57$ €/kk, eli $12 \times 1042,57 = 12510,84$ €.

Työkyvyttömyyseläkkeellä oleva työllistetty saa 775,27 € eläkettä ja 377 € asumistukea eli tuki on yhteensä 1152,27 €. Ennen työllistymistään hän sai 775,27 € eläkettä sekä 502 € asumistukea, eli hänen tukitulonsa olivat 1277,27 € kuukaudessa. Kuukaudessa tuen tarve vähenee siis $1277,27 - 1152,27 = 125$ €, josta tulee $12 \times 125 = 1500$ € vuodessa.

Vuoden aikana tapahtuva tukitarpeen väheneminen saadaan laskemalla yhteen työmarkkinatuella ja eläkkeellä työllistyvän tuen väheneminen. Summa on $12510,84 + 1500 = 14010,84 \approx 14011 \text{ €}$ vuodessa.

➔ **TAVOITELTU TULOS:** julkisen sektorin maksamat terveysmenot vähenevät

Käytettävissä olevalla datalla on mahdotonta arvioida, vaikuttaako työllistämistoiminta kohteena olevien vammaisten ja osatyökykyisten terveyspalvelujen käyttöön, saatikka minkä suuntaista vaikutus on. Vaikutus voi myös olla erilainen lyhyellä kuin pitkällä aikavälillä. Suuntaa saadaan vuonna 2015 julkaistusta tutkimuksesta *Vaikeasti työllistyville suunnattujen aktivointitoimenpiteiden taloudellinen analyysi — esimerkkeinä korkein korotettu palkkatuki ja kuntouttava työtoiminta* (Pehkonen-Elmi, Kettunen, Surakka & Piirainen 2015). Tutkimuksen asetelmassa oletetaan, että työllistymiseen annettu tuki tuottaa seurauksia koettuun elämänlaatuun ja koherenssin tunteeseen. Näiden taas oletetaan vaikuttavan terveyspalvelujen käyttöön (esimerkkinä tutkijat käyttävät mielenterveyspalveluja). Raportissa todetaan hieman epämääräisesti, että ”paremman elämänlaadun ja koherenssin tuomat kustannussäästöt yhteensä ovat noin 3,75 prosenttia mielenterveyspalvelujen keskimääräisistä kustannuksista 1000 työkäistä kohti vuodessa”. (Pehkonen-Elmi ym. 2015, 45–51.) Ilmaisun epätasällisuudesta huolimatta tämä ei vaikuta suurelta vaikutukselta. Tietenkin on mahdollista, että vaikutus olisi eri luokkaa Ratkon kohderyhmän kohdalla. Muuttuja jätetään kuitenkin tässä analyysissä rahallistamatta.

Lisänäkökohta tämän muuttujan kohdalla on, että sellaisten palveluiden kuin tulkkaus, liikkumisen tuen palvelut ja erilaiset avustajapalvelut voivat lisääntyä osatyökykyisten ja vammaisten työllistymisen myötä. Tämä vaikuttaa kauaskantoisemmin myös yleiseen työllisyystilanteeseen. Näin pitkälle meneviin pohdintoihin ei tässä SROI-analyysissä mennä.

➡ **TAVOITELTU TULOS:** julkinen sektori ja sosiaaliturvarahastot saavat verotuloja ja verotulojen luonteisia maksuja (työntekijämaksut ja työnantajamaksut)

Sekä verot, työnantajamaksut että työntekijämaksut on laskettu aiemmin, kohdassa "Tavoiteltu tulos: Ratko-työllistetyn toimeentulo paranee". Tuloksia voidaan hyödyntää tässä. Työllistetyiltä saadut verotulot pienenevät $139,40 - (41,60 + 60,51) = 37,29$ €/kk eli 447,48 € vuoden työllistymisperiodin aikana. Työntekijämaksut kasvavat $114,41 + 60,84 = 175,25$ €/kk, josta muodostuu 2103 € vuodessa. Työnantajamaksuja saadaan kuukaudessa $0,25 \times (1386,75 + 737,45) = 531,05$, ja siitä muodostuu vuodessa summa $12 \times 531,05 = 6372,60$. Julkisen sektorin tulot kasvavat vuoden aikana siis $-447,48 + 2103 + 6372,60 = 8028,12 \approx 8028$ €.

Oheiseen taulukkoon (taulukko 20) on vielä koottu luetteloksi kaikki edellä esitellyt investoinnit ja tulokset. Tarkat muuttuja- ja laskelma-kohtaiset luvut ovat SROI-vai-
kutuskartassa (liite 1).

Taulukko 20: Panokset ja tulokset sidosryhmittäin

SIDOSRYHMÄ	PANOS ELI INVESTOINTI	TAVOITELTU TULOS/SEURAUS
Kohderyhmä eli työllistetyt ("ratkolaiset")	– Työpanos	– Toimeentulon paraneminen – Mielekkäät työtehtävät – Sosiaalisten suhteiden ja kykyjen kohentuminen – Positiivinen vaikutus mielialaan – Itsevarmuuden ja toimintakyvyn lisääntyminen – Uusien työtehtäviin liittyvien taitojen oppiminen – Uusien työssäkäyntiin liittyvien taitojen oppiminen – Työkokemus – Jatkotyöllistyminen
Käyttäjäorganisaatiot l. työllistävät tahot	– Ratko-fasilitaatiosta maksettu palkkio – Työpajatyöskentely – Työllistetyn ohjaaminen työssä – Ratko-työllistetyn palkka työnantajamaksuineen	– Saadaan työllistetyn työpanos – Saadaan palkkatukea – Saadaan työolosuhteiden järjestelytukea – Rekrytoinnin helpottuminen ja onnistuminen – Toiminnan rationaalisuuden ja tehokkuuden lisääntyminen – Toiminnan laadun parantuminen – Olemassa olevan henkilökunnan työn mielekkyyden lisääntyminen – Työpaikan sosiaalisen ilmapiirinmuutos hyvään suuntaan – Työnantajan imagon paraneminen
Lähetäjäorganisaatiot eli organisaatiot, joista työllistetyt tulevat	– Organisaatio (työhönvalmentaja) auttaa työllistettäviä	– Työhönvalmentaja kokee työnsä mielekkääksi
Kehittäjätaho eli Vamlas/Vamlasin Ratko-koordinaattorit	– Vamlas käyttää resursseja Ratko-fasilitaatioon	– Vamlas saa korvauksen fasilitaatiotyöstä – Vamlasin fasilitaattoreiden työ on mielekäs
Käyttäjäorganisaatioiden asiakkaat	– Palvelujen ostaminen	– Käyttäjäorganisaation asiakkaiden tyytyväisyys lisääntyy
Julkinen sektori ja sosiaaliturvavaroitus	– Tukee Ratko-työllistettyä palkkatuella – Maksaa työolosuhteiden järjestelytukea – Maksaa työllistetyille sosiaalitukia kuten työmarkkinatukea, eläkettä, asumistukea ja toimeentulotukea	– Julkisen sektorin terveystalot vähenevät – Julkinen sektori ja sosiaaliturvavaroitus saavat verotuloja ja verotulojen luonteisia maksuja

4.3. HYÖTYJEN ARVIOINTI

4.3.1. Vaikuttavuuden laskeminen

Kun sidosryhmien investointien ja tulosten euromääräiset arvot on määritelty, lasketaan vaikuttavuus poistamalla saaduista hyödyistä vaikuttavuutta vähentävät tekijät. Nämä ovat turha panostus (deadweight), muun toimijan ansiot (attributi-on), syrjäyttäminen (displacement) ja vaimeneminen (drop-off). Alla olevassa taulukossa (taulukko 21) on selitetty tehdyt ratkaisut. Taulukossa ovat mukana vain ne muuttujat, joiden kohdalla vaikuttavuutta vähentäviä muutoksia tehtiin. Tulokset vaikuttavuutta vähentävien tekijöiden huomioon ottamisesta ovat vaikutuskartassa (ks. liite 1).

Taulukko 21: Vaikuttavuutta vähentävät tekijät

SIDOSRYHMÄ	TULOS	VAIKUTTAVUUTTA VÄHENTÄVÄT TEKIJÄT
Kohderyhmä eli työllistetyt ("ratkolaiset")	– Sosiaalisten suhteiden ja kykyjen kohentuminen	– Vaimeneminen (50 %): Sosiaalisten suhteiden määrä ei lisäännä toisena vuonna samaan tapaan kuin ensimmäisenä vuonna.
	– Itsevarmuuden ja toimintakyvyn lisääntyminen	– Vaimeneminen (50%): Toinen vuosi ei ole tämän kannalta yhtä merkityksellinen kuin ensimmäinen vuosi.
	– Uusien työssäkäyntiin liittyvien taitojen oppiminen	– Vaimeneminen (50%): Työssäkäyntitaidot vahvistuvat myös toisena vuotena, mutta eivät niin paljon kuin ensimmäisenä.
Käyttäjä-organisaatiot l. työllistävät tahot	– Saadaan palkkatukea	– Syrjäyttäminen (25%): Koska palkkatukivarat ovat joka vuosi rajalliset, voidaan olettaa, että tietyn ryhmän "suosiminen" jossain määrin heikentää muiden palkkatukea potentiaalisesti saavien asemaa. Lisäksi, palkkatuen olemassaolon ansiosta ylipäänsä työntekijä voi syrjäyttää ns. normaalityöntekijöitä, jotka eivät tukea saa [haastattelu ORG2).
	– Rekrytoinnin helpottuminen ja onnistuminen	– Muun toimijan ansio (75%): Rekrytoinnin helpouteen ja onnistumiseen vaikuttavat myös fasilitaattorit ja työhönvalmentajat
	– Toiminnan rationaalisuuden ja tehokkuuden lisääntyminen	– Muun toimijan ansio (25%): Toiminnan rationaalisuuden ja tehokkuuden lisääntymiseen vaikuttavat myös työhönvalmentajat
	– Toiminnan laadun parantuminen	– Muun toimijan ansio (25%): Toiminnan laatu paranee myös työhönvalmentajan ponnistusten ansiosta
	– Olemassa olevan henkilökunnan työn mielekkyyden lisääntyminen	– Muun toimijan ansio (25%): Työn mielekkyyden lisääntymiseen vaikuttaa myös työhönvalmentajan työ

4.3.2. SROI-suhdeluku

Ratkon SROI:n peruslaskelman tulos on, että kahden hieman erilaisen — toinen tulee työttömän statukselta ja toinen on työkyvyttömyyseläkeläinen — nuoren osa-työkykyisen ja vammaisen työntekijän työllistäminen kahdeksi vuodeksi tuottaa kolminkertaisen yhteiskunnallisen hyödyn (SROI-arvo on 3,0) suhteessa investointeihin. Ensimmäisenä tarkasteluvuonnakin hyödyt ylittävät kustannukset jo selvästi (SROI-arvo on 2,3). Toisen vuoden SROI-arvo erikseen tarkasteltuna on suuruudeltaan peräti 5,4, koska toisena vuotena ei enää makseta palkkatukea eikä tarvita työtehtävien järjestelytukea, fasilitointia, työpajatoimintaa eikä työllistetyn ohjaimista työtehtävissään.

Tulosta tarkastellessa pitää muistaa, että se on rajoitettu tässä käytettyyn esimerkkiin. Kaikkia hyötyjä ei pystytty tyydyttävällä tavalla rahallistamaan, joten todellinen kokonaishyöty on varmasti suurempi. Analyysin aikaperiodi on vain kaksi vuotta, eikä ajallista projektiota sen jälkeen mahdollisesti jatkuvista hyödyistä tehty. Esimerkin organisaatio OikeaTyö on parinkymmenen vakinaisen työntekijän toimija. Se voi olla yhtä hyvin yksityisellä, julkisella kuin kolmannellakin sektorilla. Niinpä ei ole voitu ottaa kovin hienosyisesti huomioon kunkin sektorin erityisolosuhteita. Kahta erilaista työllistettyä tarkastellaan yhdessä siksi, että näiden toimijoiden erilainen luonne täydentää toisiaan laskelmissa ja tekee tuloksista keskimääräisempiä.

Saatu SROI-luku on tavallaan vasta lähtökohta analysoitavaan kokonaisuuteen ja tilanteeseen liittyvälle päättelylle. SROI-lukuun johtaneet valinnat — muuttujat, indikaattorit ja proxyt — pitää alistaa herkkyyssanalyysiin, jossa tekijöitä muutetaan ja katsotaan, miten muutokset vaikuttavat tuloksiin. Niin monimuuttujaisella SROI-mallilla kuin nyt on tarkasteltavana tällainen herkkyyssanalyysi ei voi olla täysin sattumanvarainen. Niinpä työssä keskitytään joidenkin asetelman ja Ratkoon liittyvien erityismielenkiinnon kohteitten kannalta keskeisten piirteiden koetteluun. Näiden piirteiden avulla voidaan myös laatia erittäin varovainen arvio siitä, mikä on erityisesti Ratko-menetelmän potentiaali lisätä tuetun työllistämisen hyötyjä.

4.3.3. Herkkyysanalyysi ja vertailuasetelmat

Tässä luvussa tehdään kaksi tärkeää asiaa. Ensinnäkin, tarkastellaan herkkyysanalyysissä joidenkin keskeisten, työllistämismalliin mukaan otettujen tekijöiden merkitystä mallin lopputuloksen määräytymisessä. Toiseksi, muodostetaan vertailuasetelmä, jolla haarukoidaan Ratko-tyyppisen työllistämisen tuottamaa työllistämisen lisäarvoa kokonaisuudessaan.

Vertailuasetelmassa pyritään arvioimaan Ratko-työllistämisen tuottamaa lisäarvoa suhteessa taloudelliseen, laskennalliseen minimihyötyyn. Vertailukohtana oleva minimihyöty on hyöty, joka saadaan, kun otetaan huomioon pääsääntöisesti vain työllistämiseen liittyvien lähtökohtaisesti taloudellisten tekijöiden, kuten palkan, tukien ja tuotantopanoksen merkitys (mukaan lukien työhönvalmentajan työ). Oletuksena on, että jonnekin minimihyödyn ja Ratkolla terästetyn hyödyn välille sijoittuu tavanomaisemman työllistämisen tuottama hyöty.

Sekä herkkyysanalyysissä että vertailussa annetaan erityinen paino sellaisille tekijöillä, joita voi pitää *Ratko-herkkinä* eli sellaisina, että Ratkon tyyppisellä menettelyllä voidaan vaikuttaa niihin. Tällaisia ovat:

PANOKSET

- ◆ Ratko-fasilitaatiosta maksettu palkkio: ei makseta, kun Ratkoa ei käytetä
- ◆ Työpajatyöskentely: tätä ei ole, kun Ratkoa ei käytetä
- ◆ Työllistetyn ohjaaminen työssä: jos työllistetty ei ”sovi” työhönsä, ohjaamiskulut nousevat⁷³
- ◆ Vamlas käyttää resursseja Ratko-fasilitaatioon: jos Ratkoa ei käytetä, ei tarvita myöskään fasilitaatiota

⁷³ Kulut nousevat tasolle, joka vastaa 5 kuukauden palkan suuruisia kustannuksia. 3 kk:n kustannukset ovat n. 6373 € (6372,60), joten 5 kuukautta maksaa $5/3 \times 6372,60 = 10621$ €. Ks. ”Investointi:työllistetyn työssä ohjaamiseen käytetty työaika ja työpanos” raportin luvusta 4.2.2.2, kohdasta, jossa käsitellään Ratkon käyttäjäorganisaatioiden eli työllistävien tahojen investointeja ja tuloksia sekä katso Hietala 2013b, 7.

TULOKSET

- ◆ Työtehtävien mielekkyys: kun työtehtävä ja työntekijä on sovitettu hyvin yhteen työpajatoiminnalla sekä IMBA ja Melba -menettelyillä, ja työllä on merkityksellinen osuus työpaikan työtehtävien kokonaisuudessa, työskentelyllä on potentiaalia olla mielekäs työntekijälle.
- ◆ Työllistämisen vaikutus työllistetyn mielialaan: mielekäs työtehtävä vaikuttaa suotuisasti mielialaan.
- ◆ Itsevarmuuden ja toimintakyvyn lisääntyminen: työn ja työtehtävän yhteensopivuus mahdollistaa onnistumisen kokemukset ja sitä myöten käsityksen omasta kompetenssista.
- ◆ Uusien, työssäkäyntiin liittyvien taitojen oppiminen: mielekäs työnkuva ja vastaanottavainen, työpajatoiminnalla sitoutettu työyhteisö motivoivat tekemään työn kunnolla.
- ◆ Työllistetyn työpanos: oikea työntekijä oikeassa työpaikassa pystyy antamaan täyden työpanoksen mahdollisista rajoitteistaan huolimatta.
- ◆ Rekrytointi: kun organisaatiolla on apuna hyvä rekrytointimalli, valmiit kontaktit sekä fasilitaatio- ja työhönvalmennusapua, rekrytointi käy vaivattomammin.
- ◆ Toiminnan rationaalisuus ja tehokkuus: hyvin suunniteltu ja organisaation muihin toimenkuviin integroitu työtehtävä sekä on tehokas että lisää myös muiden mahdollisuutta toimia tehokkaasti ja rationaalisesti.
- ◆ Olemassa olevan henkilökunnan työn mielekkyys: huolellisesti valittu ja työtehtäväänsä sopiva työntekijä, jonka työ täydentää muiden työtä, lisää kaikkien työn mielekkyyttä.
- ◆ Työpaikan sosiaalinen ilmapiiri: olemassa olevien työntekijöiden näkökulmien huomioon ottaminen työllistämisessä sekä moninaisuuden salliminen ja tukeminen parantavat työpaikan ilmapiiriä.
- ◆ Työnantajan imagohyöty: systemaattisen mallin ja rekrytointikäytäntöjen noudattaminen osatyökykyisten ja vammaisten työllistämiseksi sekä työllistämisessä onnistuminen ovat potentiaalinen imagohyöty organisaatiolle.
- ◆ Työhönvalmentajan työn mielekkyys: Ratkolla onnistuminen lisää työhönvalmentajan työn sujuvuutta ja mielekkyyttä.

- ◆ Vamlas saa korvauksen fasilitaatiotyöstä: kun fasilitaatiota käytetään, Vamlas saa korvauksen.
- ◆ Vamlasin fasilitaattoreiden työn mielekkyys: kun Vamlasin ”oma” Ratko toimii, myös fasilitointi tuntuu mielekkäältä.

Alla olevassa taulukossa ”Herkkyyssanalyysilaskelmia” (taulukko 22) on ensin laskettu vaikutus SROI-arvoon, kun kutakin *Ratko-herkkää* muuttujaa muutetaan erikseen kohti minimihyötyä. Sen jälkeen kaikki vaikutukset on yhdistetty ja katsotaan, mikä on kokonaisvaikutus SROIhin, kun Ratkon kaltaisella työllistämismenettelyllä parannettavissa olevat hyödyt on poistettu tai niitä on vähennetty.

Taulukko 22: Herkkyyssanalyysilaskelmia

PANOKSET			
SIDOSRYHMÄ	PANOS	MUUTOS SROI-MALLIIN	SROI-ARVO
Käyttäjäorganisaatiot l. työllistävät tahot	– Ratko-fasilitaatiosta maksettu palkkio	– Ei makseta, kun Ratkoa ei käytetä (poistetaan myös tulos-puolelta)	→ 3,1
	– Työpajatyöskentely	– Tätä ei ole, kun Ratkoa ei käytetä	→ 3,1
	– Työllistetyn ohjaaminen työssä:	– Jos työllistetty ei ”sovi” työhönsä, ohjaamiskulut nousevat: kulu nyt 10621 € eli nousua $[100 \times (10621-6373)/6373] \approx 67\%$ (ks. alav. 74)	→ 2,9
Kehittäjätaho eli Vamlas/ Vamlasin Ratko-koordinaattorit	– Vamlas käyttää resursseja Ratko-fasilitaatioon:	– Jos Ratkoa ei käytetä, ei tarvita myöskään fasilitaatiota	→ 3,1
KAIKKI PANOKSET			→ 3,0

Taulukko jatkuu seuraavalla sivulla

TULOKSET			
SIDOSRYHMÄ	TAVOITELTU TULOS/ SEURAUS	MUUTOS SROI-MALLIIN	SROI- ARVO
Kohderyhmä eli työllistetyt ("ratkolaiset")	– Mielekkäät työtehtävät	– Työtehtävät eivät ole mielekkäitä	→ 3,0
	– Positiivinen vaikutus mielialaan ja itsevarmuuden ja toimintakyvyn lisääntyminen	– Ei vaikutusta mielialaan eikä itsevarmuuteen ja toimintakykyyn	→ 2,8
	– Uusien, työtehtäviin ja työssäkäyntiin liittyvien taitojen oppiminen	– Uusia taitoja ei opita ja uusien työssäkäyntitaitojen opitaan vain 50%:sti alkuperäiseen verrattuna	→ 3,0
Käyttäjäorganisaatiot I. työllistävät tahot	– Saadaan työllistettyjen työpanos	– Työpanos on vain 50% täydestä (= palkkatuki korvaa loput 50%)	→ 2,8
	– Rekrytoinnin helpottuminen	Rekrytointi ei helpottunut	→ 3,0
	– Toiminnan rationaalisuuden ja tehokkuuden lisääntyminen	Toiminnan rationaalisuus ja tehokkuus eivät parane	→ 2,8
	– Olemassa olevan henkilökunnan työn mielekkyyden lisääntyminen	Työ ei muutu mielekkäämmäksi	→ 2,7
	– Työpaikan sosiaalisen ilmapiirin muutos hyvään suuntaan	Sosiaalinen ilmapiiri ei parane	→ 3,0
	– Työnantajan imagon parantaminen	Työnantaja saa työllistämistään esimerkiksi vain 50% imagohyödyn.	→ 2,9
Lähettiläjäorganisaatiot eli organisaatiot, joista työllistetyt tulevat	– Työhönvalmentaja kokee työnsä mielekkääksi	Työhönvalmentaja ei koe työtään mielekkääksi	→ 3,0
Kehittäjätaho eli Vamlas/Vamlasin Ratko-koordinaattorit	– Vamlas saa korvauksen fasilitaatiotyöstä	– Jos Ratko ei käytetä, et tarvita myöskään fasilitaatiota (poist. myös panospuolelta)	→ 3,1
	– Vamlasin fasilitaattoreiden työ on mielekästä	Vamlasin fasilitaattorit eivät koe työtään mielekkääksi	→ 3,0
KAIKKI TULOKSET			→ 1,6
KAIKKI PANOKSET JA TULOKSET YHTEENSÄ			→ 1,5

Herkkyysanalyysistä nähdään, että mikään *Ratko-herkistä* panos- tai tulosmuuttujista ei yksinään ole poikkeuksellisen tärkeä Ratko-hyödyn muodostumisessa minimihyötyyn verrattuna. Herkkyysanalyysitaulukko kokonaisuutena on osatarkasteluja mielenkiintoisempi. Kun tämän SROI-analyysin asetelman kontekstissa — kaksi vuotta työtä, joista ensimmäinen vuosi on tuettu — tutkitaan kaikkien *Ratko-herkkien* muuttujien kokonaisvaikutusta hyödyn muodostumiseen, nähdään että niiden yhdistetty kokonaisuus omaa potentiaalin tuoda lisäarvoa työllistämistoimintaan. Suhteessa minimihyödyn SROI-arvoon (SROI-arvo = 1,5) Ratko-SROI-arvo on kaksinkertainen (SROI-arvo = 3,0). Työllistäminen tutkitussa esimerkkiasetelmassa kannattaa siis aina, mutta Ratko-menettely lisää sen hyötyä.

Vaikutuskarttaa (liite 1) tarkastellen nähdään, että Ratko-asetelmassa tärkeitä hyötyyn vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi työllistettyjen työpanos, sosiaaliturvan väheneminen, työllistettyjen toimeentulon paraneminen, työllistettyjen saama työkokemus, työllistettyjen mielialan, itsevarmuuden ja toimintakyvyn lisääntyminen, vakinaisen henkilökunnan työn mielekkyyden lisääntyminen sekä organisaation työskentelyn rationalisoituminen ja työnantajan imagon paraneminen.

Jos otetaan sellainen normatiivinen lähtökohta, että Ratko-työllistäminen, kiinnittäessään erityistä huomiota *Ratko-herkkiin* muuttujiin, on ”paranneltu versio” normaalimmasta työllistämisestä, voidaan ajatella, että normaali työllistäminen sijoittuu hyödyiltään jonnekin taloudellistyyppisen minimihyödyn (SROI-arvo = 1,5) ja Ratko-tyyppisen hyödyn (SROI-arvo = 3,0) välimaastoon.

On tärkeää huomata, että edellinen vertailu perustui SROI-raportin perusasetelmaan, jossa työllistyminen jatkuu kaksi vuotta eikä vaikutuksia projisoida eteenpäin näiden vuosien päätyttyä. Aikaperspektiivin pidentäminen ja projisointi lisääisivät sekä minimihyödyn että Ratko-hyödyn absoluuttisia euromääriä.

Toinen tärkeä huomioon otettava seikka on, että erityisesti Ratkoa fasilitoivan Vam-lasin, ratkolaisia lähettävän työhönvalmentajatahon ja ratkolaisten työskentelyorganisaation asiakkaiden kohdalla erittäin merkittäviä hyötyeriä ei voitu rahallistaa. Niinpä yhteiskunnalliset kokonaishyödyt tulevat analyysissä erittäin todennäköi-

sesti aliarvioituiksi. Rahallistamisvaikeuksien vuoksi ei myöskään ole mielekästä tarkastella sidosryhmien panostusten ja sidosryhmien hyötyjen välisiä suhteita, koska ne heijastaisivat arvioinakin puutteellisesti niiden takana oletettavasti olevia eriä. Mainitsemisen arvoista on kuitenkin, että muodostetussa mallissa työllistettyjen eli ratkolaisten ryhmän diskontattu (diskonttokorko 3,5%) nettohyöty on noin 71000 €, työllistäjien nettohyöty on noin 86500 € ja julkisen sektorin nettohyöty on noin 10000 €. Ne ovat siis selkeästi positiivisen puolella.

Kun kahden vuoden työllistämisaikasta poistetaan ensimmäisen vuoden palkkatuki Ratko-menetelmää käytettäessä SROI-arvo on 3,6 ja ilman Ratkoa 1,7 (ks. taulukko 23). On kuitenkin aiheellista epäillä, että työllistäminen ei aina lähtisi liikkeelle ilman palkkatuen käyttöä.

Taulukko 23: SROI-arvoja

TYÖLLISTYMINEN (V)	1. VUONNA PALKKATUKI	RATKO KÄYTÖSSÄ	
		ON	EI
2	On	3,0	1,5
	Ei	3,6	1,7



Arviointiraportissa suoritettiin Vammaisten lasten ja nuorten tukisäätiön Ratko-mallin SROI-analyysi. Ratko on työn muotoilun menetelmä, jota voidaan käyttää esimerkiksi työllistämisen tukemiseen. Tavanomaisempaan työllistämistoimintaan verrattuna Ratkoa käytettäessä kiinnitetään enemmän huomiota työtehtävien vaatimusten ja osatyökykyisen tai vammaisen työntekijän taitojen yhteensopivuuteen. Malli painottaa sitä, että työntekijällä on riittävä osaaminen ja työkyky tehtäviinsä. Näin työnantajataho hyötyy työllistämisestä ja kokee sen taloudellisesti onnistuneeksi. SROI (Social Return on Investment) on organisaatioiden, projektien ja toimintamallien vaikuttavuuden arviointiin tarkoitettu, taloudellisia ja taloudelliseksi rahallistettuja sosiaalisia, psyykkisiä ja terveydellisiä investointeja ja hyötyjä toisiinsa vertaileva metodi.

SROI-tarkastelussa esitetään, että Ratko-mallin käyttö vaikuttaa myönteisesti lukuissaan joukkoon taloudellisia, sosiaalisia ja psyykkisiä muuttujia niin työllistäväsä yhteisössä kuin työllistettävän henkilönkin kohdalla. Arviointityössä laskettiin SROI-arvo, jonka mukaan Ratko-mallia käytettäessä ja psyykkiset ja sosiaaliset hyödyt mukaan otettaessa rahallistettua hyötyä syntyy kolminkertainen (SROI-arvo = 3,0) määrä investointeihin nähden. Arviointiperiodi oli kahden vuoden mittainen. Kun jätetään sosiaaliset ja psyykkiset hyödyt huomiotta ja sisällytetään analyysiin vain taloudelliset tekijät (palkat, verot, tuet, tuotantopanos; työhönvalmentajan työ luetaan kuitenkin mukaan), voidaan laskea taloudellistyyppinen minimihyöty, joka on puolitoistakertainen (SROI-arvo = 1,5) kustannuksiin nähden. Käytetyn tutkimusasetelman ja otetun perspektiivin perusteella tavanomaisemman työllistämistoiminnan tuottama hyöty on jossain näiden lukujen — taloudellistyyppisen minimihyödyn (1,5) ja Ratko-hyödyn (3,0) — välillä.

Ratko-työllistämismenetelmä on monisyinen ja -ulotteinen SROI-arviointikohde. Empiiriset kokemukset mallin käytöstä ovat vielä rajallisia. Työssä esitetyt väitteet ovatkin korkeintaan suuntaa antavia. Nyt suoritettu mallinnus kertoo Ratkon po-

tentiaalista. Myöhemmät käyttökokemukset ja niistä kerättävissä oleva informaatio kertovat, millaiseksi menetelmä käytännössä osoittautuu.. SROI:n ja vertailevan tai jopa kvasikokeellisen tutkimusasetelman yhdistäminen voisi olla sopiva menetelmä tällaiseen arviointiin. Tarkkojen tulosten saamiseksi olisi vertailtava empiirisesti vammaisten osatyökykyisten ”tavanomaista” työllistämistä ja Ratko-työllistämistä.

Huomionarvoista on, että Ratko-menetelmää voidaan käyttää myös muihin tarkoituksiin kuin työtehtävien räätälöintiin osatyökykyisille ja vammaisille ihmisille. Sitä voidaan hyödyntää jo olemassa olevien työntekijöiden alentuneen työkyvyn kompensointiin. Sen avulla voidaan myös muokata työtehtäviä siten, että paluu sairaslomalta on mahdollinen työkokeilun kautta.⁷⁴ Nämäkin kohteet odottavat vielä tarkempaa analyysia. Alustavaa käsitystä tällaisista Ratko-menetelmän mahdollisuuksista saa lukemalla haastatteluun perustuvan tapauskuvauksen, joka on SROI-raportin liitteenä 7.

⁷⁴ Henkilökohtainen tiedonanto sähköpostitse Vamlasin hankesuunnittelija Minna Tarvaiselta 29.6.2017. Informaatiota saatiin myös Ratkoa käyttäneen yrityksen haastattelulta edustajalta.

Freeman, R. Edward (1984): *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Boston, MA: Pitman.

Hietala, Harri (2013a): *Työkyvyttömyyseläkeläisen avoimille työmarkkinoille työllistymisen taloudelliset kannustimet ja vaikutukset*. Vates-säätiön muistio 19.7.2013. URL: <https://www.vates.fi/media/tutkimustietoa/tutkimukset/tyokyvyttömyyseläkeläisten-avoimille-tyomarkkinolille-tyollkistymisen-taloudelliset.pdf> (luettu 5.5.2018).

Hietala, Harri (2013b): *Työnantajan kustannukset vammaisen ja osatyökykyisen palkkaamisesta*. Vates-säätiön muistio 19.7.2013. URL: <https://www.vates.fi/media/tutkimustietoa/tutkimukset/muistio-tyonantajan-kustannukset-vammaisen-ja-osatyokykyisen-palkkaamisesta.pdf> (luettu 4.5.2018).

Hietala, Outi & Sippola, Aulikki & Riipinen, Markku & Lampinen, Pauliina & Nevalainen, Marja (2015): *Kaikille sopiva työ ja työyhteisö*. Tutkimus- ja kehittämishankkeen loppuraportti 1.8.2015. Helsinki, Unigrafia.

Klemelä, Juha (2016): *Järjestöt, vaikuttavuus & raha — SROI-arviointimenetelmä*. SOSTEn julkaisuja 1/2016. Helsinki: SOSTE Suomen sosiaali- ja terveys ry.

Koskinen, Jaana (2017): *Eryistä tukea tarvitsevien nuorten työllistyminen: Case Särkänniemi*. palveluliiketoiminnan koulutusohjelman opinnäytetyö, palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, matkailu-, ravitsemus ja talousala, Jyväskylän ammattikorkeakoulu. URL: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201703103158>

Leppäkangas, Marita (2016): *Osatyökykyisten integrointi organisaatioon. Henkilöstöjohtamisen mahdollisuudet, haasteet ja ratkaisut: Case Linnanmäki*. Johtaminen ja organisaatiot -oppiaineen pro gradu -tutkielma, henkilöstöjohtamisen maiste-

riohjelma, kauppatieteellinen tiedekunta, johtamisen laitos, Vaasan yliopisto. URL: <https://www.tritonia.fi/fi/e-opinnaytteet/tiivistelma/7161/Osatyökykyisten+integrointi+organisaatioon.+Henkilöstöjohtamisen+mahdollisuudet%2C+haasteet+ja+-ratkaisut%3A+Case+Linnanmäki>

Nicholls, Jeremy & Lawlor, Eilis & Neitzert, Eva & Goodspeed, Tim (2012): *A Guide To Social Return On Investment*, 2nd ed., The SROI Network, URL: <http://socialvalueuk.org/what-is-sroi/the-sroi-guide>

Pehkonen-Elmi, Tuula & Kettunen, Aija & Surakka, Anne & Piirainen, Keijo (2015): *Vaikeasti työllistyneille suunnattujen aktivointitoimenpiteiden taloudellinen analyysi — esimerkkeinä korkein korotettu palkkatuki ja kuntouttava työtoiminta*. Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu. URL: <http://urn.fi/URN:IS-BN:978-952-493-251-6>

Rajahonka, Mervi (2013): *Vuorovaikutuksessa vaikuttamiseen*. URL: <https://www.innokyla.fi/documents/859508/99cd497a-e7bc-4c11-bbac-c69200f1caa7> (luettu 12.5.2016).

RAY-avustuspäätös (2012): *Vammaisten lasten ja nuorten tukisäätiö, erityistä tukea tarvitsevan työntekijän ja työtehtävän kohtaamisen mallintaminen (Ratko)*, (2012–2015). 2.2.2012.

RAY-hakemus (2011): *Ratkaisu erityistä tukea tarvitsevan työnhakijan ja työtehtävän kohtaamiseen (Ratko) -projekti*. 16.5.2011.

Riipinen, Markku (2015): Ratko-malli työhyvinvoinnin näkökulmasta. Teoksessa Hietala, Outi & Sippola, Aulikki & Riipinen, Markku & Lampinen, Pauliina & Nevalainen, Marja (2015): *Kaikille sopiva työ ja työyhteisö*. Tutkimus- ja kehittämishankkeen loppuraportti 1.8.2015. Helsinki, Unigrafia. Ss. 83–110. URL: <https://www.vamlas.fi/julkaisut/>

Vamlas (2017): *Säätiö*. URL: www.vamlas.fi/saatio/ (luettu 10.8.2017).



LIITTEET

LIITE 1: **Vaikutuskartta**

Vaikutuskartta on esitetty osa kerrallaan erillisinä taulukoina. Näin on toimittu siksi, että koko kartan esittäminen yhdellä sivulla olisi tilanpuutteen vuoksi hyvin vaikeaa tai peräti mahdotonta.

PANOKSET JA TUOTOKSET

Taulukko 24: Vaikutuskartta – panokset ja tuotokset sidosryhmittäin

SIDOSRYHMÄ	PANOS	ARVO (€)			TUOTOS
	Mikä	Palkkatuettu työll. yht. (1 vuosi)	Jatkotyöll. yhteensä (1 vuosi)	Työll. yhteensä (2 v)	
Kohderyhmä eli työllistetyt ("ratkolaiset")	Työpanos	0	0	0	Työllistetyt tekemät työt
Käyttäjäorganisaatiot l. työllistävät tahot	RATKO-fasilitaatiosta maksettu palkkio	2500	0	2500	N. 6 hiotyöparia fasilitaatiota
	Työpajatyöskentely	1279	0	1279	RATKO-työparien luonti
	Työllistettyjen ohjaaminen työssä	6373	0	6373	Onnistunut työllistyminen
	RATKO-työllistettyjen palkka - työnantajamaksuineen	31863	31863	63726	Saadasta työpajasta
Lähetäjäorganisaatiot l. organisaatiot, joista työllistetyt tulevat	Työvalmentaja auttaa työllistettäviä	2558	2558	5116	Onnistunut työllistyminen
Kehittäjätaho l. Vamlas/Vamlasin RATKO-koordinaattorit	Vamlas käyttää resursseja RATKO-fasilitaatioon	959	0	959	RATKO-saadasta toimintaan
Käyttäjäorganisaatioiden asiakkaat	(Palvelujen ostaminen; ei rahallista)	0	0	0	Asiakkaat saavat palveluja
Julkisen sektorin ja sosiaaliturvarahastot	Tukee RATKO-työparia palkkatuella	15932	0	15932	Työllistettyjen kytkeytyminen RATKO-työpariin
	Tukee RATKO-työparia työllistetyille	16800	0	16800	Työllistettyjen kytkeytyminen RATKO-työpariin
	Maksaa työllistetyille sosiaaliturvaa	-14011	-14011	-28022	Työllistettyjen tulevat taloudellisesti toimeen

Panokset (investoinnit) yhteensä:	64253	20410	84663
Panokset diskontattuina (2. vuodesta alkaen):	64253	19720	83973

TULOKSET JA INDIKAATTORIT

Taulukko 25: Vaikutuskartta – tulokset, indikaattorit, määrät ja kestot sidosryhmittäin

SIDOSRYHMÄ	TULOS	Indikaattori	Määrä	Kesto (v)
Kohderyhmä eli työllistetyt ("ratkolaiset")	Mikä			
	Toimeentulo paranee	Tulojen muutos (laskettuna säästösten, käytäntöjen ja haastattelutietojen pohjalta)	2 hlöä	2
	Mielekkäät työtehtävät	Työllistetyt ja työvalmentajan käsitykset työn mielekkyydestä, mittarin tulos; julk. tutkimusten tulokset	2 hlöä	2
	Sosiaalisten suhteiden kohentuminen	Työllistetyt ja työvalmentajan käsitykset kohentumisesta, mittarin tulos; julk. tutkimusten tulokset	2 hlöä	2
	Positiivinen vaikutus mielialaan	Työllistetyt ja työvalmentajan käsitykset mielialasta, mittarin tulos; julk. tutkimusten tulokset	2 hlöä	2
	Itsevarmuuden ja toimintakyvyn lisääntyminen	Työvalmentajien käsitykset itsevarmuudesta ja toimintakyvystä	2 hlöä	2
	Uusien työtehtäviin liittyvien taitojen oppiminen	Työllistetyt ja työvalmentajan käsitykset taitojen oppimisesta; mittarin tulos	2 hlöä	1
	Uusien työssäkäyntiin liittyvien taitojen oppiminen	Työvalmentajien käsitykset itsevarmuudesta ja toimintakyvystä	2 hlöä	2
	Hyödyllinen työkokemus	Työllistetyt ja työvalmentajan käsitykset hyödyllisyydestä, mittarin tulos; julk. tutkimusten tulokset	2 hlöä	2
	Jatkotyöllistyminen	Jatkaa palkkatyössä	2 hlöä	alkaa 2.v.
	Työllistettyjen työpanos	Tehdyt työtunnit	1 org.	2
	Organisaatio saa julkiselta sektorilta palkkatukea	Tieto: käytetäänkö palkkatukea?	1 org.	1
	Organisaatio saa julkiselta sektorilta työolosuhteiden järjestelytukea	Tieto: käytetäänkö työolosuhteiden järjestelytukea?	1 org.	1
	Rekrytoinnin helpottuminen ja onnistuminen	Haastatteluvastaukset	1 org.	1
	Toiminnan rationaalisuus ja tehokkuus lisääntyvät	Haastatteluvastaukset; julk. tutkimusten tulokset	1 org.	2
	Toiminnan laatu paranee	Haastatteluvastaukset; julk. tutkimusten tulokset	10 hlöä	0
Lähettiläjäorganisaatiot i. organisaatiot, joista työllistetyt tulevat	Vakinainen henkilökunnan työn mielekkäisyys lisääntyy	Haastatteluvastaukset; julk. tutkimusten tulokset	10 hlöä	2
	Työpaikan sosiaalinen ilmapääri muuttuu hyväään suuntaan	Haastatteluvastaukset; julk. tutkimusten tulokset	10 hlöä	2
	Työnantajan imago paranee	Haastatteluvastaukset; julk. tutkimusten tulokset	1 org.	2
	Työvalmentaja kokee työnsä mielekkääksi	Työvalmentajan käsitykset mielekkyydestä, mittarin tulos; julk. tutkimusten tulokset	1 hlö	2
	Vammas saa korvauksen fasilitaatiotyöstä	Haastatteluvastaukset	1 org.	1
	Vammasin fasilitaattorien työ on mielekäästä	Fasilitaattorien käsitykset mielekkyydestä	2 hlöä	1
	Käyttäjäorganisaation asiakkaiden tyytyväisyys lisääntyy	(Ei indikaattoria)	-	-
	Julkisen sektorin terveysmenot vähenevät	(Ei indikaattoria)	-	-
	Saavat verotuloja ja verotulojen luonteisia maksuja	Verotulojen ja verotulojen luonteisten maksujen kertyminen (seuraa lainsäädännöstä ja käytännöistä)	1 sektori	2

INDIKAATTORITIETOJEN LÄHTEET

Taulukko 26: Vaikutuskartta – indikaattoritietojen lähteet

SIDOSRYHMÄ	TULOS	
	<i>Mikä</i>	<i>Indikaattoritiedon lähde</i>
Kohderyhmä eli työllistetyt ("ratkolaiset")	Toimeentulo paranee	Haastatt., lait, Kela, työvoimahall., verottaja, palkanmaksuperusteet
	Mielekkäät työtehtävät	Haastattelut, mittari, julkaistut tutkimukset
	Sosiaalisten suhteiden kohentuminen	Haastattelut, mittaus, julkaistut tutkimukset
	Positiivinen vaikutus mielialaan	Haastattelut, mittaus, julkaistut tutkimukset
	Itsevarmuuden ja toimintakyvyn lisääntyminen	Haastattelut
	Uusien työtehtäviin liittyvien taitojen oppiminen	Haastattelut, mittaus, julkaistut tutkimukset
	Uusien työssäkäyntiin liittyvien taitojen oppiminen	Haastattelut, mittaus, julkaistut tutkimukset
	Hyödyllinen työkokemus	Haastattelut, mittaus, julkaistut tutkimukset
	Jatkotyöllistyminen	RATKON:n SROI-mallin oletus
	Työllistettyjen työpanos	Haastattelut, julkaistut tutkimukset
Käyttäjäorganisaatiot l. työllistävät tahot	Organisaatio saa julkiselta sektorilta palkkatukea	Haastattelut, lait, TE-hallinto, julkaistut tutkimukset
	Organisaatio saa julkiselta sektorilta työolosuhteiden järjestelytukea	Haastattelut, lait, TE-hallinto, julkaistut tutkimukset
	Rekrytinnin helpottuminen ja onnistuminen	RATKON:n SROI-mallin oletus
	Toiminnan rationaalisuus ja tehokkuus lisääntyvät	Haastattelut, julkaistut tutkimukset
	Toiminnan laatu paranee	Haastattelut, julkaistut tutkimukset
	Vakinaisen henkilökunnan työn mielekkyys lisääntyy	Haastattelut, julkaistut tutkimukset
	Työpaikan sosiaalinen ilmapääri muuttuu hyvään suuntaan	Haastattelut, julkaistut tutkimukset
	Työnantajan imago paranee	Haastattelut, julkaistut tutkimukset
	Työvalmentaja kokee työnsä mielekkääksi	Haastattelut, julkaistut tutkimukset
	Vammas saa korvauksen fasilitaatiotyöstä	Haastattelut
Lähetäjäorganisaatiot l. organisaatiot, joista työllistetyt tulevat	Vammas/Vammasin RATKO-koordinaattorit	Haastattelut
	Käyttäjäorganisaatioiden asiakkaat	(Ei tutkittu)
	Julkisen sektorin terveysmenot vähenevät	(Ei tutkittu)
	Saavat verotuloja ja verotulojen luonteisia maksuja	Lait, KELA, veroviranomainen, palkanmaksuperusteet

KORVIKEMUUTTUUJAT ELI PROXYT

Taulukko 27: Vaikutuskartta – tulosten proxyt

SIDOSRYHMÄ	TULOS	Proxy	Arvo
Kohderyhmä eli työllistetyt ("ratkolaiset")	Mikä		Useita arvoja
	Toimeentulo paranee	Kk-tulot, tuet ja eläkkeet suoraan rahana	
	Mielekkäät työtehtävät	Kulttuuriin ja vapaa-aikaa v:ssa keskimäärin sijoitettu summa	1966€/v
	Sosiaalisten suhteiden kohentuminen	Yhteisen ravintolalounaan hinta/osallistuja	25 €/hlö
	Positiivinen vaikutus mielialaan	Psykoterapian hinta	100€/1 h
	Itsevarmuuden ja toimintakyvyn lisääntyminen	Yhdistelmä eril. itsevarm. ja rohk. lisäämiseen tark. koul. hinnoista	Eri hintoja
	Uusien työtehtäviin liittyvien taitojen oppiminen	Yhdistelmä tietokoneenkäytön kurssien hintoja	Eri hintoja
	Uusien työssäkäyntiin liittyvien taitojen oppiminen	Yhdistelmä eril. työyhteisötaitoihin ja asiakas-palveluun liittyvien koul. hinnoista	Eri hintoja
	Hyödyllinen työkokemus	Normaalipalkan ja harjoittelijan palkan erotus	Palkat
	Jatkotyöllistyminen	2 vuoden palkka	Useita arvoja
Käyttäjäorganisaatiot l. työllistävät tahot	Työllistettyjen työpanos	Työllistettyjen kuukausipalkat	1386,75;737,45 €/kk
	Organisaatio saa julkiselta sektorilta palkkatukea	Tuet suoraan rahana	873,95; 464,78 €/kk
	Organisaatio saa julkiselta sektorilta työolosuhteiden järjestelytukea	Tuet suoraan rahana	4000€ + 20 €/h
	Rekrytoinnin helpottuminen ja onnistuminen	Rekrytointikonsultin palkkio	1-3 työll. kk-palkkaa
	Toiminnan rationaalisuus ja tehokkuus lisääntyvät	Vakinaisen henkilökunnan tuntipalkka	20,64 €/h
	Toiminnan laatu paranee	-	-
	Vakinaisen henkilökunnan työn mielekkyys lisääntyy	Kulttuuriin ja vapaa-aikaa v:ssa keskimäärin sijoitettu summa	1966€/v
	Työpaikan sosiaalinen ilmapiri muuttuu hyvään suuntaan	Yhdistelmä eril. työyhteisötaitoihin ja moninaisuuteen liittyvien koul. hinnoista	Eri hintoja
	Työnantajan imago paranee	Sanomalehtiilmoituksen hinta	12,162 €
	Työvalmentaja kokee työnsä mielekkääksi	Kulttuuriin ja vapaa-aikaa sijoitettu summa	1966€/v
Lähettiläjäorganisaatiot l. organisaatiot, joista työllistetyt tulevat	Vammas/Vammas/Vammasin RATKO-koordinaattorit	Fasilitaation hinta	2,500 €
		Kulttuuriin ja vapaa-aikaa sijoitettu summa	1966€/v
		-	-
Käyttäjäorganisaatioiden asiakkaat		-	-
	Julkisen sektorin terveysmenot vähenevät	-	-
	Saavat verotuloja ja verotulojen luonteisia maksuja	Verotulot ja verotulojen luonteiset maksut suoraan rahana	Useita arvoja

PROXYTIETOJEN LÄHTEET

Taulukko 28: Vaikutuskartta – proxytietojen lähteet

SIDOSRYHMÄ	TULOS		Proxy	Tiedon lähde
Kohderyhmä eli työllistetyt ("ratkolaiset")	Mikä		Proxy	
	Toimeentulo paranee		Kk-tulot, tuet ja eläkkeet suoraan rahana	Haastattelut, lait, Kela, työvoimahallinto, veroviranomainen, yleiset palkanmaksuperusteet
	Mielekkäät työtehtävät		Kulttuuriin ja vapaa-aikaa v:ssa keskimäärin sijoitettu summa	Tilastokeskuksen Tulot ja kulutus -tilasto
	Sosiaalisten suhteiden kohentuminen		Yhteisen ravintolalounaan hinta/osallistuja	Eri ravintolahinnastoja
	Positiivinen vaikutus mielialaan		Psykoterapian hinta	Psykoterapiapalvelujen internet-sivustoja
	Itsevarmuuden ja toimintakyvyn lisääntyminen		Yhdistelmä eril. itsevarm. ja rohk. lisäämiseen tark. koul. hinnoista	Kouluttajien internet-sivustoja
	Uusien työtehtäviin liittyvien taitojen oppiminen		Yhdistelmä tietokoneenkäytön kurssien hintoja	Kurssittajien internet sivustoja
	Uusien työssäkäyntiin liittyvien taitojen oppiminen		Yhdistelmä eril. työyhteisötaitoihin ja asiakaspalveluun liittyvien koul. hinnoista	Kouluttajien internet-sivustoja
	Hyödyllinen työkokemus		Normaalipalkan ja harjoittelijan palkan erotus	Internet-työpaikkailmoituksia ja PAM:in palkkataulukko
	Jatkotyöllistyminen		1 vuoden palkka	PAM:in palkkataulukko
Käyttäjäorganisaatiot I työllistävät tahot	Työllistettyjen työpanos		Työllistettyjen kuukausipalkat	Haastattelut, Kela, veroviranomainen, palkanmaksuperusteet, PAM:in palkkataulukko
	Organisaatio saa julkiselta sektorilta palkkatukea		Tuet suoraan rahana	Haastattelut, TE-hallinto
	Organisaatio saa julkiselta sektorilta työolosuhteiden järjestelytukea		Tuet suoraan rahana	Haastattelut, TE-hallinto
	Rekrytointin helpottuminen ja onnistuminen		Rekrytointikonsultin palkkio	Julk. tutkimus
	Toiminnan rationaalisuus ja tehokkuus lisääntyvät		Vakinaisen henkilökunnan tuntipalkka	Haastattelut, julk. tutkimukset
	Toiminnan laatu paranee		-	-
	Vakinaisen henkilökunnan työn mielekkyys lisääntyy		Kulttuuriin ja vapaa-aikaan v:ssa keskimäärin sijoitettu summa	Tilastokeskuksen Tulot ja kulutus -tilasto
	Työpaikan sosiaalinen ilmapiri muuttuu hyvään suuntaan		Yhdistelmä eril. työyhteisötaitoihin ja moninaisuuteen liittyvien koul. hinnoista	Kouluttajien internet-sivustoja
	Työnantajan imago paranee		Sanomalehtiilmoituksen hinta	Helsingin sanomien hinnasto
	Työvalmentaja kokee työnsä mielekkääksi		Kulttuuriin ja vapaa-aikaan sijoitettu summa	Tilastokeskuksen Tulot ja kulutus -tilasto
Lähetäjäorganisaatiot I, organisaatiot, joista työllistetyt tulevat	Vamlas saa korvauksen fasilitaatiotyöstä		Fasilitaation hinta	Haastattelut
Kehittäjätaho I, Vamlas/Vamlasin RATKO-koordinaattorit	Vamlaisin fasilitaattorien työ on mielekkästä		Kulttuuriin ja vapaa-aikaan sijoitettu summa	Tilastokeskuksen Tulot ja kulutus -tilasto
Käyttäjäorganisaatioiden asiakkaat	Käyttäjäorganisaation asiakkaiden tyytyväisyys lisääntyy		-	-
Julkinen sektori ja sosiaaliturva-rahastot	Julkisen sektorin terveysmenot vähenevät		-	-
	Saavat verotuloja ja verotulojen luonteisia maksuja		Verotulot ja verotulojen luonteiset maksut suoraan rahana	Kela, veroviranomainen, palkanmaksuperusteet

VAIKUTTAVUUTTA VÄHENTÄVÄT TEKIJÄT

Taulukko 29: Vaikutuskartta – vaikuttavuutta vähentävät tekijät

SIDOSRYHMÄ	TULOS	VAIKUTTAVUUTTA VÄHENTÄVÄT TEKIJÄT			
	Mikä	Turha panostus (%)	Muun toimijan ansio (%)	Syrjäyttäminen (%)	Vaiminen (%)
Kohderyhmä eli työllistetyt ("ratkolaiset")	Toimeentulo paranee	0	0	0	0
	Mielekkäät työtehtävät	0	0	0	0
	Sosiaalisten suhteiden kohentuminen	0	0	0	50
	Positiivinen vaikutus mielialaan	0	0	0	0
	Itsevarmuuden ja toimintakyvyn lisääntyminen	0	0	0	50
	Uusien työtehtäviin liittyvien taitojen oppiminen	0	0	0	0
	Uusien työssäkäyntiin liittyvien taitojen oppiminen	0	0	0	50
	Hyödyllinen työkokemus	0	0	0	0
	Jatkotyöllistyminen	0	0	0	0
	Työllistettyjen työpanos	0	0	0	0
Käyttäjäorganisaatiot l. työllistävät tahot	Organisaatio saa julkiselta sektorilta palkkatukea	0	0	25	0
	Organisaatio saa julkiselta sektorilta työolosuhteiden järjestelytukea	0	0	0	0
	Rekrytointin helpottuminen ja onnistuminen	0	75	0	0
	Toiminnan rationaalisuus ja tehokkuus lisääntyvät	0	25	0	0
	Toiminnan laatu paranee	0	25	0	0
	Vakinaisen henkilökunnan työn mielekkyys lisääntyy	0	25	0	0
	Työpaikan sosiaalinen ilmapii muuttuu hyvään suuntaan	0	0	0	0
	Työnantajan imago paranee	0	0	0	0
	Työvalmentaja kokee työnsä mielekkääksi	0	0	0	0
	Vammas korvauksen fasilitaatiotyöstä	0	0	0	0
Lähettiläjäorganisaatiot l. organisaatiot, joista työllistetyt tulevat	Vammasin fasilitaattorien työ on mielekkästä	0	0	0	0
	Käyttäjäorganisaation asiakkaiden tyytyväisyys lisääntyy	0	0	0	0
	Julkisen sektorin terveysmenot vähenevät	0	0	0	0
	Saavat verotuloja ja verotulojen luonteisia maksuja	0	0	0	0

SOSIAALINEN HYÖTY

Taulukko 30: Vaikutuskartta – sosiaalisen hyödyn laskeminen

SIDOSRYHMÄ	TULOS	HYÖTY/VAIKUTUS (DISKONTTOKORKO 3,5%)		
	Mikä	palkkatuella (1. vuosi)	palkkatuen jälk. (2. vuosi)	2 vuotta yhteensä
Kohderyhmä eli työllistetyt ("ratkolaiset")	Toimeentulo paranee	9824	9824	19648
	Mielekkäät työtehtävät	3146	3146	6292
	Sosiaalisten suhteiden kohentuminen	2600	1300	3900
	Positiivinen vaikutus mielialaan	9360	9360	18720
	Itsevarmuuden ja toimintakyvyn lisääntyminen	1100	550	1650
	Uusien työtehtäviin liittyvien taitojen oppiminen	1000	0	1000
	Uusien työssäkäyntiin liittyvien taitojen oppiminen	3600	1800	5400
	Hyödyllinen työkokemus	9123	9123	18246
	Jatkotyöllistyminen	0	0	0
	Työllistettyjen työpanos	28677	28677	57353
	Organisaatio saa julkiselta sektorilta palkkatukea	11949	0	11949
	Organisaatio saa julkiselta sektorilta työolosuhteiden järjestelytukea	16800	0	16800
	Rekrytoinnin helpottuminen ja onnistuminen	1063	0	1063
Käyttäjäorganisaatiot l. työllistävät tahot	Toiminnan rationaalisuus ja tehokkuus lisääntyvät	9454	9454	18908
	Toiminnan laatu paranee	0	0	0
	Vakinaisen henkilökunnan työn mielekkyys lisääntyy	14745	14745	29490
	Työpaikan sosiaalinen ilmapiri muuttuu hyvään suuntaan	3610	3610	7220
	Työnantajan imago paranee	12162	12162	24324
	Työvalmentaja kokee työnsä mielekkääksi	1759	1759	3518
	Vammas korvauksen fasilitaatiotyöstä	2500	0	2500
	Vammlaisin fasilitaattorien työ on mielekkästä	3932	0	3932
	Käyttäjäorganisaation asiakkaiden tyytyväisyys lisääntyy	0	0	0
	Julkisen sektorin terveysmenot vähenevät	0	0	0
Julkisen sektori ja sosiaaliturvarahastot	Saavat verotuloja ja verotulojen luonteisia maksuja	8028	8028	16056
Hyöty yhteensä		154431	113538	267969
Nykyarvo l. diskontattu hyöty (1. vuodesta alkaen)		149209	105989	255197
Nettonykyarvo (hyöty - investoinnit)		84956	86269	171224
SROI-arvo vuosittain		2.3	5.4	3.0

LIITE 2:

Ratko-työllistetyn toimeentulon paranemiseen liittyvät laskelmat

Palkkatulo, työmarkkinatuki ja eläke

Lasketaan, kuinka monen tunnin työpäiviä, -viikkoja ja kuukausia työllistetyt tekevät. Oletamme, että ”normaali” työviikon (5 työpäivää) pituus on 37,5 tuntia.⁷⁵ Työpäivän pituudeksi voidaan laskea $37,5/5 = 7,5$ tuntia. Lisäksi oletetaan, että kuukaudessa on (keskimäärin) 21,5 työpäivää.⁷⁶ Tällöin kuukauden työtuntien lukumäärä on $21,5 \times 7,5 = 161,25$ tuntia. Työmarkkinatukistatukselta Ratko-työsuhteeseen tulevan osatyökykyisen työajaksi oletamme 6 h päivässä eli 30 h viikossa. Jos oletetaan, että kuukauden työpäivien lukumäärä on 21,5, työtunteja kuukaudessa kertyy $21,5 \times 6 = 129$ h.

Työhönvalmentajahaastattelujen perusteella voidaan olettaa, että työllistetyt Ratko-palkka on 10,75 €/h, mikä on 1.4.2018 voimaan tulleen kaupan alan työehtosopimuksen alimman eli A-palkkaluokan taulukkolähtöpalkka.⁷⁷ Työmarkkinatueltä työllistyvän bruttokuukausipalkaksi saadaan $129 \times 10,75 = 1386,75$ €/kk ≈ 1387 €/kk. Vuodessa tästä saadaan $12 \times 1386,75 \text{ €} = 16641 \text{ €}$, ja kun siihen lisätään kaavamaisesti lomarahaa, joka on 50% kuukausipalkasta,⁷⁸ työntekijän vuositulot ovat yhteensä $17334,375 \text{ €} \approx 17334,38 \text{ €} \approx 17334 \text{ €}$.

Työttömyyseläkkeellä oleva henkilö saa eläkettään menettämättä ansaita 737,45 € kuukaudessa.⁷⁹ Jos tulot ylittävät rajan, eläke ”kertaleikkaantuu” pois (ks. esim. Harri Hietala 2013a). Kelan ohjeen⁸⁰ mukaan työansiona otetaan huomioon myös lomarahaa, joten ne pitää sisällyttää tähän maksimipalkkaan. Laskettavaksi jää, mi-

⁷⁵ Ks. esim. Työelämään-sivusta: <https://tyoelamaan.fi/tyosuhde/tyoaika/> (luettu 3.5.2018)

⁷⁶ Kuukauden keskimääräiselle työpäivien lukumäärälle ei löydy mitään yhtenäistä standardia. Kela käyttää 21,5 päivää laskiesaan työttömyysetuuden kuukausisummaa, ks. <http://www.kela.fi/tyomarkkinatuen-maara-ja-maksaminen> (luettu 3.5.2018).

⁷⁷ Ks. https://www.pam.fi/media/1.-materiaalipankki-tiedostot-nakyvat-julkisessa-materiaalipankissa/sopimuskierros-2017-2018/kaupan-ty-f6ehtosopimukset_palkkataulukot_010418.pdf (luettu 3.5.2017).

⁷⁸ Ks. https://www.stat.fi/til/asvu/2017/asvu_2017_2018-03-08_tau_005_fi.html (luettu 5.5.2018).

⁷⁹ Ks. <http://www.kela.fi/tyokyvyttomyyselake-ja-kuntoutustuki-tyonteko-elakkeella> (luettu 20.3.2018).

⁸⁰ Ks. s. 169 Kelan soveltamisohjeesta URL: <http://www.kela.fi/documents/10192/3241023/Ty%C3%B6kyvytt%C3%B6myysel%C3%A4ke.pdf> (luettu 5.5.2018).

kä on työttömyyseläkkeellä olijan "mahdollinen" työaika. Palkka ilman lomarahaa (S) saadaan kaavamaisesti laskien yhtälöstä $S + (0,50 \times S)/12 = 737,45$, josta ratkaistaan S ja saadaan $S \approx 707,952 \approx 708$ €. Jos tuntipalkka on 10,75 €, kuukausittaiseksi työajaksi saadaan $707,952/10,75 = 65,856$ h. Jaetaan tämä kuukauden työpäivien lukumäärällä (21,5), ja päivätuntimääräksi saadaan $65,856/21,5 \approx 3,063$ ja viikkotuntimääräksi $5 \times 3,063 = 15,315$ h eli alaspäin pyöristettynä 15 h.

Verot ja työntekijämaksut

Kun siirrytään työmarkkinatueltä työhön, verojen muutos kuukausitasolla:

$$(0,03 \times 1386,75) - (0,20 \times 697) = 41,6025 - 139,4 = -97,7975 \approx -98 \text{ €}.$$

Eläkkeellä Ratkoon tulevan henkilön verojen muutos kuukaudessa:

$$[0,04 \times (737,45 + 775,27)] - (0 \times 775,27) = 60,5088 \text{ €} \approx 60,51 \text{ €}.$$

Yhteensä työllistettyjen verotus muuttuu siten, että verot vähenevät n. 37,29 €/kk.

Työllistetyn maksettavaksi tulee työntekijämaksuja. Kun siirrytään työmarkkinatueltä työlliseksi, kuukausittaiset työntekijämaksut ovat:

$$(0,0825 \times 1386,75) = 114,406875 \approx 114,41 \text{ €}.$$

Eläkkeellä työllistyvän työntekijämaksut ovat suuruudeltaan:

$$(0,0825 \times 737,45) = 60,839625 \approx 60,84 \text{ €}.$$

Työllistyneiden kuukausittaiset työntekijämaksut ovat yhteensä n. 175,24 €/kk.

Asumistuki

Lasketaan ensin työttömän statukselta Ratkoon tulevan asumistuki ennen ja jälkeen työllistymisen. Pääkaupunkiseudulla keskimääräinen yksion kuukausivuokra oli 714€ vuonna 2017.⁸¹ KELA:n säädösten⁸² mukaan yleisen asumistuen suuruus on:

$$0,8 \times (\text{hyväksyttävät asumismenot} - \text{perusomavastuu}).$$

Vuonna 2018 I kuntaryhmän (Helsinki) kunnassa asumismenoina hyväksytään 508 €/kk ja II kuntaryhmän (Espoo, Kauniainen ja Vantaa) kunnissa 492 €/kk. Koska tarkastelemme nyt pääkaupunkiseutua, voimme olettaa keskimääräiseksi hyväksytyksi asumismenoksi mainittujen lukujen keskiarvon 500 €/kk.

Perusomavastuu lasketaan kaavasta:

$$0,42 \times [T - (597 + 99 \times A + 221 \times L)].$$

Kaavassa

T = ruokakunnan yhteenlasketut tulot,

A = aikuisten lukumäärä ja

L = lasten lukumäärä.

Luku 597 (€) on laskennallinen vakio. Tarkasteltujen tilanteiden bruttotulot ovat:

- ◆ työmarkkinatuki, 697 €/kk,
- ◆ Ratko-työllistyminen työttömyydestä, 1386,75 €/kk

Laskettaessa bruttotuloja asumistukea varten palkkatulosta tehdään 300 euron ansiotulovähennys. Kun vähennys on otettu huomioon, bruttotulot ovat (osoitettu nuolella):

- ◆ työmarkkinatuki, 697 €/kk → 397 €/kk,
- ◆ Ratko-työllistyminen työttömyydestä, 1386,75 €/kk → 1086,75 €/kk

⁸¹ https://www.stat.fi/til/asvu/2017/asvu_2017_2018-03-08_tau_005_fi.html

⁸² Ks. <http://www.kela.fi/yleinen-asumistuki> ja tähän pääsivuun liittyvät alisivut (luettu 21.3.2018).

Kun bruttotulot ovat alle 719 €/kk, perusomavastuuta ei oteta huomioon. Perusomavastuu tulee laskettavaksi tapauksessa ”Ratko-työllistyminen työttömyydestä”.

Tarkastelemme Ratkon SROI-mallissa ”sinkkuja”, yksin eläviä ja lapsettomia nuoria. Niinpä oletamme, että $A = 1$ ja $L = 0$, eli perusomavastuun laskukaavaksi tulee:

$$0,42 \times [T - (597 + 99)] = 0,42 \times [T - 696] = 0,42T - 292,32.$$

Perusomavastuun määräksi tilanteessa ”Ratko-työllistyminen työttömyydestä” saadaan $0,42 \times 1086,75 - 292,32 = 164,115$ €/kk.

Nyt voimme laskea asumistuen määrät kaavasta $0,8 \times (\text{hyväksyttävät asumismenot} - \text{perusomavastuu})$.

Tilanteessa:

- ◆ ”työmarkkinatuki” asumistuki on suuruudeltaan $0,8 \times (500 - 0) = \underline{400}$ €/kk,
- ◆ ”Ratko-työllistyminen työttömyydestä” asumistuki on suuruudeltaan $0,8 \times (500 - 164,115) = 268,708 \approx \underline{268,71}$ €/kk

Lasketaan sitten työkyvyttömyyseläkeläisen statuksella Ratkoon tulevan asumistuki ennen ja jälkeen työllistymisen. Kelan ohjeen⁸³ mukaan eläkkeensaajan asumistuen laskukaava on:

$0,85 \times (\text{huomioitettavat asumismenot} - (\text{perusomavastuu} + \text{mahdollinen lisäomavastuu}))$.

⁸³ Ks. <http://www.kela.fi/elakkeensaajan-asumistuki> sekä tähän pääsivuun liittyvät alasivut (luettu 18.4.2018).

Pääkaupunkiseudulla keskimääräinen yksiön kuukausivuokra oli 714€ vuonna 2017.⁸⁴

I kuntaryhmän (Helsinki) kunnassa asumismenoina hyväksytään n. 674,75 €/kk ja II kuntaryhmän (Espoo, Kauniainen ja Vantaa) kunnissa 620,58 €/kk.⁸⁵ Koska tarkastelemme nyt pääkaupunkiseutua, voimme olettaa keskimääräiseksi hyväksytyksi asumismenoksi mainittujen lukujen keskiarvon 662,67 €/kk.

Perusomavastuu on sama kaikille eläkeläisasumistuen saajille ja se on suuruudeltaan noin 50,87 €/kk. Lisäomavastuu on 40% siitä perheen tulojen osasta, joka ylittää tulorajan. Tuloraja on yksin asuvalla 8676 €/v. Jos työkyvyttömyyseläkeläinen on 12 kuukautta eläkkeellä, hänen yhteenlasketut tulonsa ovat $12 \times 775,27 = 9303,24$ €/v. Tämä ylittää tulorajan $9303,24 - 8676 = 627,24$ €:lla vuodessa ja $627,24 / 12 = 52,27$ € kuukaudessa, joten lisäomavastuu kuukaudessa on $0,40 \times 52,27 \approx 20,91$ €. Jos taas työkyvyttömyyseläkeläinen on 6 kuukautta työssä Ratko-työsuhteessa ja 6 kuukautta eläkkeellä, hänen yhteenlasketut vuositulonsa ovat $(12 \times 775,27) + (6 \times 737,45) = 9303,24 + 4424,70 = 13727,94$. Tuloraja ylittyy $13727,94 - 8676 = 5051,94$ €:lla vuodessa ja $5051,94 / 12 \approx 421$ €:lla kuussa, ja lisäomavastuu on $0,40 \times 421 = 168,4$ €/kk.

Asumistuen määrät voidaan nyt laskea kaavalla $0,85 \times (\text{huomioonotettavat asumismenot} - (\text{perusomavastuu} + \text{mahdollinen lisäomavastuu}))$.

- ◆ Kun kyseessä on työkyvyttömyyseläkeläinen, saadaan asumistuen määräksi $0,85 \times (662,67 - (50,87 + 20,91)) \approx 502,26 \approx \underline{502 \text{ €/kk}}$.
- ◆ Kun kyseessä on työtä tekevä työkyvyttömyyseläkeläinen, asumistueksi saadaan $0,85 \times (662,67 - (50,87 + 168,4)) \approx 376,89 \approx \underline{377 \text{ €/kk}}$.

⁸⁴ Ks. https://www.stat.fi/til/asvu/2017/asvu_2017_2018-03-08_tau_005_fi.html (luettu 5.5.2018)

⁸⁵ Ks. <http://www.kela.fi/elakkeensaajan-asumistuki-enimmaisasumismenot> (luettu 5.5.2018).

Toimeentulotuki

Toimeentulotukilaskuri⁸⁶ edellyttää nettotulojen laskemista. Nettotulot ovat:

Työmarkkinatuella $(1-0,20)*697 = 557,60$ €/kk (vähennetty verot),

työkyvyttömyyseläkkeellä 775,27 €/kk,

kun Ratko-työllistytään työttömyydestä $1386,75 - 41,6025 - 114,406875 \approx 1230,7406$
 $\approx 1230,74$ €/kk ja (vähennetty työntekijämaksut ja verot) ja kun Ratko-työllistytään
työkyvyttömyyseläkkeellä $(1-0,04)*(737,45) + [(1-0,04)*(775,27) - 60,84] = 707,952 +$
 $[744,2592 - 60,84] = 707,952 + 683,4192 = 1391,3712 \approx 1391,37$ €/kk (vähennetty työn-
tekijämaksut ja verot).

Hyväksyttävät asumismenot yksin asuvilla pääkaupunkiseudun kunnissa vuonna 2018 ovat:⁸⁷ Espoossa 673 €/kk, Helsingissä 675 €/kk ja Vantaalla 694 €/kk. Näistä laskettu keskiarvo on noin 680, 67 €/kk.

Lasketut toimeentulotuen määrät ovat seuraavat:

Työmarkkinatuella 214,28 €/kk,

työkyvyttömyyseläkkeellä 0 €/kk ,

kun Ratko-työllistytään työttömyydestä 0 €/kk ja

kun Ratko-työllistytään työkyvyttömyyseläkkeellä 0 €/kk.

⁸⁶ Kela:n toimeentulolaskuri löytyy osoitteesta https://asiointi.kela.fi/Toimeentulotuen_internetlaskenta/alku.faces (luettu 21.4.2017)

⁸⁷ Ks. <http://www.kela.fi/documents/10180/0/Asumismenot+toimeentulotuki+2018.pdf/b2316c14-c74c-4c00-a5af-d496e-dc72086> (luettu 21.4.2018).

LIITE 3:

Tutkimuslupa-anomus

Vastaanottajan nimi
Kohdeorganisaatio
Kohdeorganisaation osoite

Vammaisten lasten ja nuorten tukisäätiö (Vamlas)
Mikonkatu 8, 00100 Helsinki

Helsinki XX.XX.201X

RATKO-MENETELMÄN VAIKUTTAVUUSARVIOINTI VAMLAS:ISSA: LUPA HAASTATTELUVAINEISTON KERAÄMISEEN JA KÄYTTÖÖN

Vamlas (Vammaisten lasten ja nuorten tukisäätiö) anoo [kohdeorganisaatiolta] lupaa haastattelujen tekemiseen ja haastatteluaineiston käyttöön. Aineistoa tarvitaan Vamlas:in RATKO-mallin toimintaa ja toimivuutta selvittävään SROI-arviointiin sekä kuvailevan artikkelin kirjoittamiseen SROI-prosessin suorittamisesta. Haastatteluja tehdään [kohdeorganisaation] RATKO-työllistetyille sekä [kohdeorganisaation] RATKO-toiminnasta vastaavalle henkilökunnalle. Haastattelujen ajankohta on syyskuu 2017 ja niiden lukumäärä on alle 5 kpl.

RATKO on vammaisten ja osatyökykyisten työllistämisen tueksi Vamlas:in toimesta kehitetty valmennusmalli. Lyhenne RATKO on muodostettu nimen "Ratkaisu erityistä tukea tarvitsevan työnhakijan ja työntekijän kohtaamiseen" pohjalta. Mallin kehittämistyö tehtiin Raha-automaattiyhdistyksen (RAY) avustamana vuosina 2012-2016. (Ks. <http://ratko.fi/>.)

SROI- eli Social Return on Investment -menetelmä on vaikuttavuusarvioinnin väline. Kyse on metodista, joka yhdistää perinteistä vaikuttavuusarviointia sosiaaliseen tilinpitoon sekä kustannus-hyöty -laskentaan. SROI:n avulla organisaation tai projektin yhteisöllinen merkitys ilmaistaan hyötynä eli rahallistettuna vaikuttavuutena ja esitetään hyödyn ja hyötyn johtaneiden investointien välisenä suhteena, SROI-arvona. (Ks. <https://sroisuomessa.wordpress.com/>.)

RATKO:n SROI-arviointi tehdään Vamlas:in toiminnan vaikuttavuuden osoittamiseksi, verkostoitumisen helpottamiseksi, näkyvyyden lisäämiseksi sekä rahoituksen saannin perustelemiseksi. Vamlas julkistaa SROI-arvioinnin pdf-dokumenttina nettisivuillaan.

Kuvaileva artikkeli SROI-prosessin suorittamisesta pyritään julkaisemaan sosiaalitieteen alan suomalaisessa tiedejulkaisussa. Artikkelin tarkoituksena on levittää tietoa SROI-menetelmästä ja antaa käytännön esimerkki menetelmän soveltamisesta. [Kohdeorganisaatio] voidaan mainita raportoinnissa (jos ei toisin sovita).

Haastateltujen nimiä tai muita henkilötietoja ei kerrota arviointi- eikä kuvailevassa raportoinnissa. Raportoinnissa kerrotaan, minkä tyyppisiä henkilöitä on haastateltu (esim. työllistetyt, työvalmentajat, yrityksen johto tai työntekijät, RATKO-koordinaattorit) sekä kustakin ryhmästä haastateltujen lukumäärät.

Arviointityön suorittaa VTM Juha Klemelä Turusta. Klemelä on sekä tehnyt aiempaa SROI-arviointia, laatinut menetelmään liittyvän suomenkielisen oppaan (<https://www.soste.fi/ajankohdaista/julkaisut/sroi-opas.html>), että kirjoittanut menetelmästä tieteellisiin julkaisuihin.

Kunnioittavasti,

Karoliina Ahonen
Kehittämispäällikkö
Puh. 040-4552677

Juha Klemelä
Arviointityön tekijä
Puh. 050-5171170

Vammaisten lasten ja nuorten tukisäätiö
Mikonkatu 8 A 9.krs, 00100 Helsinki, Finland

tel. +358 (9) 682 9530
fax. +358 (9) 682 95316

keskustoimisto@vamlas.fi
www.vamlas.fi

LIITE 4:

Tutkimusseloste

SELVITYS TUTKIMUKSEN SISÄLLÖSTÄ

RATKO-mallin toimivuuden arviointi

Tutkimuksen teettää: Vamlas (Vammaisten lasten ja nuorten tukisäätiö, Helsinki)
Tutkimuksen tekijä: tutkija Juha Klemelä, Turku

Vamlas (Vammaisten lasten ja nuorten tukisäätiö) ja tutkija Juha Klemelä keräävät haastatteluaineistoa Vamlas:in kehittämän RATKO-mallin toimintaa ja toimivuutta selvittävään SROI-arviointiin sekä kuvailevan artikkelin kirjoittamiseen SROI-prosessin suorittamisesta. Aineistoa kerätään vuosina 2017–2018.

RATKO on vammaisten ja osatyökykyisten työllistämisen tueksi Vamlasin toimesta kehitetty valmennusmalli. Lyhenne RATKO on muodostettu nimen "Ratkaisu erityistä tukea tarvitsevan työnhakijan ja työntekijän kohtaamiseen" pohjalta. Mallin kehittämistyö tehtiin Raha-automaattiyhdistyksen (RAY) avustamana vuosina 2012–2016. (Ks. <http://ratko.fi/>.)

SROI- eli Social Return on Investment -menetelmä on vaikuttavuusarvioinnin väline. Kyse on metodista, joka yhdistää perinteistä vaikuttavuusarviointia sosiaaliseen tilinpitoon sekä kustannus-hyöty -laskentaan. SROI:n avulla organisaation tai projektin yhteisöllinen merkitys ilmaistaan hyötynä eli rahallistettuna vaikuttavuutena ja esitetään hyödyn ja hyötyn johtaneiden investointien välisenä suhteena, SROI-arvona. (Ks. <https://sroisuomessa.wordpress.com/>.)

RATKO:n SROI-arviointi tehdään Vamlas:in toiminnan vaikuttavuuden osoittamiseksi, verkostoitumisen helpottamiseksi, näkyvyyden lisäämiseksi sekä rahoituksen saannin perustelemiseksi. Vamlas julkistaa SROI-arvioinnin pdf-dokumenttina nettisivuillaan.

Kuvaileva artikkeli SROI-prosessin suorittamisesta pyritään julkaisemaan sosiaalitieteen alan suomalaisessa tiedejulkaisussa. Artikkelin tarkoituksena on levittää tietoa SROI-menetelmästä ja antaa käytännön esimerkki menetelmän soveltamisesta.

Haastateltujen nimiä tai muita henkilötietoja ei kerrota arviointi- eikä kuvailevassa raportoinnissa. Raportoinnissa kerrotaan, minkä tyyppisiä henkilöitä on haastateltu (esim. "työllistetyt" tai "työvalmentajat") sekä kustakin ryhmästä haastateltujen lukumäärät.

Arviointityön suorittaa VTM Juha Klemelä Turusta. Klemelä on sekä tehnyt aiempaa SROI-arviointia, laatinut menetelmään liittyvän suomenkielisen oppaan (<https://www.soste.fi/ajankohtaista/julkaisut/sroi-opas.html>), että kirjoittanut menetelmästä tieteellisiin julkaisuihin.

Klemelä vastaa mielellään kaikkiin tutkimusta koskeviin tiedusteluihin. Tiedustelut voi tehdä puhelimitse (050-5171170) tai sähköpostilla (jklemela@utu.fi).

Kunnioittavasti,

Karoliina Ahonen
Vamlas
Kehittämispäällikkö

Juha Klemelä
Tutkija
Arviointityön tekijä

LIITE 5:

Suostumus tutkimukseen

SUOSTUMUS TUTKIMUKSEEN

RATKO-mallin toimivuuden arviointi

Tutkimuksen teettäjä: Vamlas (Vammaisten lasten ja nuorten tukisäätiö), Helsinki
Tutkimuksen tekijä: tutkija Juha Klemelä, Turku

Minua on pyydetty osallistumaan yllämainittuun arviointitutkimukseen.

Olen saanut riittävät tiedot tutkimuksen tarkoituksesta ja sen toteutuksesta. Olen tutustunut tutkimuksen sisällöstä kertovaan kirjalliseen selosteeseen ("Selvitys tutkimuksen sisällöstä") tai minulle on suullisesti kerrottu ja selitetty tutkimuksen sisältö.

Osallistun tutkimukseen vapaaehtoisesti.

Tiedän, että minulla on tutkimuksen aikana oikeus kieltäytyä tutkimuksesta ja keskeyttää tutkimukseen osallistuminen missä vaiheessa tahansa ilman, että siitä aiheutuu minulle mitään seuraamuksia.

Tiedän, että tietojani käsitellään luottamuksellisesti eikä niitä luovuteta sivullisille.

Vahvistan allekirjoitukselle suostumukseni tutkimukseen.

Tutkittavan allekirjoitus ja nimen selvennys

Päivämäärä ja paikka

Toimi ja toimipaikka (jos on)

LIITE 6:

Esimerkki haastattelun kysymyssarjasta: työllistetyille esitetyt kysymykset

RATKO-HAASTATTELUKYSYMYKSET TYÖLLISTETYILLE

Perustietoja: nimi, ikä, sukupuoli, kotikunta, milloin työ alkoi ja milloin työ päättyi?

Puhelinnumero ja sähköpostiosoite, joihin voi ottaa yhteyttä, jos jotain jää vielä kysymättä?

Työllistyminen: kenen tai keiden (lähinnä työhönvalmentaja) avustuksella sait työpaikan. Mitä apuun sisältyi?

Työpaikka ja työ: missä työskenteli, mitä (tarkkaan ottaen) teki?

INVESTOINNIT: Mitä antanut työnantajalle ja työpaikalle?

Työpanos: kuinka paljon työskennellyt, työviikot ja -tunnit?

Jos ei olisi ollut työtä, mitä olisi tehnyt sen sijasta?

Osaaminen: onko koulutusta tai aiempaa työkokemusta, jota on voinut käyttää hyödyksi/apuna?

HYÖDYT: Mitä saanut työnantajalta ja työpaikalta?

Mielekästä tekemistä: olivatko työtehtävät sisällöllisesti mielekkäitä?

"Arvioi tekemäsi työn mielekkyys asteikolla 0 — 10, missä 10 tarkoittaa toivetyötäsi ja 0 tarkoittaa työtä, mikä ei kiinnosta sinua lainkaan.



Pärjääminen ja tuki: Pärjäsitkö työtehtävissä, antoiko työhönvalmentaja ja/ tai työyhteisö riittävästi tukea ja opastusta?

Työkokemusta: onko kokemus hyödyllistä

a) sisällöllisesti (uudet, hyödylliset asiat; taitojen oppiminen tai kehittyminen) ja/tai

b) jatkotyöllistymisen kannalta?

"Arvioi uusien taitojen oppimista työssäsi asteikolla 0 — 10, missä 10 tarkoittaa työtä, jossa oppii valtavasti uutta ja 0 tarkoittaa työtä, missä ei opi mitään.



Arvioi, mikä on Ratko-työsuhteen merkitys työnsaannin kannalta jatkossa:

- 0 Vähän merkitystä
- 1 Jonkin verran merkitystä
- 2 Paljon merkitystä

Palkkaa: kuinka paljon enemmän/vähemmän tuloja on kuin vaihtoehtoisessa tilanteessa?

a) palkka + muut palkan aikaiset tulot

b) vaihtoehtoisen tilanteen tulot

Sosiaalisia suhteita: a) Kuinka moneen uuteen ihmiseen tutustuit työssä, b) jäikö pysyviä suhteita, c) miten vertaisit tilanteeseen kun et vielä ollut työsuhteessa?*

Miten arvioisit työsi hyödyllisyyttä sen suhteen, miten hyvin osaat tulla toimeen muiden ihmisten kanssa?

- 0 Vähän merkitystä
- 1 Jonkin verran merkitystä
- 2 Aika paljon merkitystä
- 3 Todella paljon merkitystä

Mentaalinen puoli: luottamusta, arvostusta, huomiota, emotionaalista tukea (a) työosaamisen suhteen ja b) oman henkilön suhteen?

Oliko työssä käynnillä vaikutusta mielialaasi?

- 1 Voimakas kielteinen vaikutus
- 2 Jonkin verran kielteinen vaikutus
- 3 Ei vaikuttanut mielialaani
- 4 Jonkin verran myönteinen vaikutus
- 5 Voimakas myönteinen vaikutus

Fyysinen puoli: onko fyysinen kunto kohentunut; onko oman kehon hallinta parantunut tms.?

Säännöllisyys ja rytmi: onko työskentely tuonut elämään järjestelmällisyyttä ja johdonmukaisuutta tms.?

Mitä tekee tällä hetkellä: opiskeleeko, onko töissä, työttömänä tms.?

LIITE 7:

Tapauskuvausesimerkki jo pidempään työelämässä olevien osatyökykyisten työllistämisestä Ratkon avulla

Tarkasteltu liikeyritys on vuoden 2017 alusta lähtien käyttänyt Ratkon pohjalta kehitettyä välineistöä ehkäisemään työntekijöiden sairauspoissaoloja ja työkyvyttömyyseläkkeelle joutumista. Menettelystä hyötyvät taloudellisesti sekä yritys että työntekijä. Työntekijä pystyy jatkamaan työssäkäyntiä ja säilyttää paremman tulotason. Yritys saa työpanoksesta koituvan tuotannollisen höydyn ja välttää sairauden ja työkyvyttömyyden hoitokuluilta.

Suorien rahallisten hyötyjen lisäksi kehitettyjen välineiden käytöstä voidaan ajatella työntekijälle koituvan myös terveydellisiä, psyykkisiä ja sosiaalisia hyötyjä. Sosiaaliset hyödyt ulottuvat koko organisaatioon ja myös yhteiskuntaan.

Ratkoon pohjautuva kehitysprosessi käytiin yrityksessä läpi vuosien 2016—2017 vaihteessa läpi kolmen työpajan voimin. Puolipäiväisiin työpajoihin osallistui noin 10 henkeä kuhunkin ja niitä olivat ohjaamassa Vamlasin koordinaattorit. Yrityksen edustaja piti prosessia laadukkaana ja totesi myös, että Vamlasin veloitus työstä oli huomattavasti pienempi kuin tyypillisellä konsulttifirmalla. Tässä mielessä Ratkoon lähteminen oli firmalle koko lailla riskitöntä

Työpajojen alkuperäisenä tavoitteena oli Ratko-menetelmän periaatteiden mukaisesti koota kokonaan uudentlaisia ja kevennettyjä toimenkuvia tarkastellun työn erittäin monivaiheisesta työprosessista. Näitä olisi sitten Vamlasin toimesta tarkasteltu työn vaativuutta arvioivilla IMBA- ja Melba -menetelmillä. Selkeitä kevennettyjä toimenkuvia ei (ainakaan vielä) löytynyt, mutta työ saatiin kuitenkin tarkkaan purettua työvaiheisiinsa ja vaiheista oli mahdollista erotella raskaammat ja keveämmät työt. Tämän tiedon pohjalta on pystytty tekemään kullekin henkilölle sovitettuja yksilöllisiä kevennettyjä toimenkuvia. Menettelyä on käytetty vuoden 2017 aikana jo noin 20 henkilön kohdalla.

Yrityksen haastatellun edustajan mukaan esimiehen työsuunnittelu on avainasemassa siinä, miten uudelleen suunnitellun työnkuvan omaava työntekijä pystyy integroitumaan työhön. Riskinä on, että ns. raskaiden töiden jääminen kokonaan muiden työntekijöiden hoidettavaksi heikentää työpaikan ilmapiiriä ja lisää muiden työntekijöiden kuormaa. Kevennettyjen työtehtävien tekijän kohdalla sopeutumispaineita tulee siitä, jos ja kun hänen palkkansa vähenee uuden toimenkuvan myötä. Tämä asia täytyy tarkkaan miettiä ja prosessoida yhdessä työntekijän kanssa — kun vaihtoehtona on työkyvyttömyys, työstä saatavan korvauksen aleneminen voidaan kokea pienemmäksi pahaksi.

KUVIOT JA TAULUKOT

KUVIOT

Kuvio 1:	Ratko-mallin prosessit.....	15
Kuvio 2:	SROIn vaiheet ja tehtävät	20
Kuvio 3:	Vaikutusketju.....	36
Kuvio 4:	Graafinen kuvaaja työn mielekkyyden arvioimiseksi.....	47
Kuvio 5:	Graafinen kuvaaja uusien taitojen oppimisen arvioimiseksi	54
Kuvio 6:	Graafinen kuvaaja työhönvalmentajan työn mielekkyyden arvioimiseksi	84

TAULUKOT

Taulukko 1:	Keskeiset Ratkon käyttöön liittyvät sidosryhmät.....	29
Taulukko 2:	Haastateltujen tyypit ja lukumäärät.....	32
Taulukko 3:	Työmarkkinatuen, eläkkeen ja palkan määrät	42
Taulukko 4:	Verot ja työntekijämaksut	44
Taulukko 5:	Asumistuen määrät.....	44
Taulukko 6:	Toimeentulotuen määrät	45
Taulukko 7:	Kokonaistulojen muutokset siirryttäessä vuoden kestoiseen Ratko-työhön.....	46
Taulukko 8:	Työn mielekkyyden vaikutus Ratko-työllistetyn hyötyyn	48
Taulukko 9:	Mielialan paraneminen työllistettyjen rahallistettuna hyötynä.....	51
Taulukko 10:	Itsevarmuuden ja toimintakyvyn lisääntyminen työllistetyn rahallistettuna hyötynä	54
Taulukko 11:	Työyhteisötaitojen oppiminen Ratko-työllistetyn rahallisena hyötynä.....	61
Taulukko 12:	Työllistävän organisaation työpajatyöskentelyyn panostaman ajan rahallinen arvo	67
Taulukko 13:	Työllistettyjen työssä ohjaamiseen tarvittu työajan rahallinen arvo.....	68
Taulukko 14:	Toiminnan lisääntyneen rationaalisuuden, tuottavuuden ja tehokkuuden aikaansaama säästö Ratko-työllistämässä	75
Taulukko 15:	Työn lisääntyneen mielekkyyden vaikutus vakinaisen henkilökunnan hyötyyn	77

Taulukko 16: Lähettäjäorganisaation työhönvalmentajan työpanos rahallistettuna.....	83
Taulukko 17: Työhönvalmentajan työn mielekkyyden kokemus.....	85
Taulukko 18: Vamlasin työpanos Ratkon käynnistämisessä.....	86
Taulukko 19: Ratko-fasilitaattorien työn mielekkyys.....	87
Taulukko 20: Panokset ja tulokset sidosryhmittäin	92
Taulukko 21: Vaikuttavuutta vähentävät tekijät.....	93
Taulukko 22: Herkkyysanalyysilaskelmia	97
Taulukko 23: SROI-arvoja	100
Taulukko 24: Vaikutuskartta – panokset ja tuotokset sidosryhmittäin.....	106
Taulukko 25: Vaikutuskartta – tulokset, indikaattorit, määrät ja kestot sidosryhmittäin.....	107
Taulukko 26: Vaikutuskartta – indikaattoritietojen lähteet	108
Taulukko 27: Vaikutuskartta – tulosten proxyt	109
Taulukko 28: Vaikutuskartta – proxytietojen lähteet.....	110
Taulukko 29: Vaikutuskartta – vaikuttavuutta vähentävät tekijät.....	111
Taulukko 30: Vaikutuskartta – sosiaalisen hyödyn laskeminen	112