MONIKULTTUURIKESKUS MIMOSAN PALVELUT SELKEÄMMIKSI LAATUTYÖPROSESSIN AVULLA

HAMK
HÄMEEN AMMATTIKORKEAKOULU
HÄME UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma (YAMK)
Visamäki syksy 2016

Sonja Susanna Norppa

HAMK
HÄMEEN AMMATTIKORKEAKOULU
HÄME UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

TIIVISTELMÄ

VISAMÄKI

Tekijä Sonja Susanna Norppa **Vuosi** 2016

Työn nimi Monikulttuurikeskus Mimosan palvelut selkeämmiksi laatutyöprosessin avulla

TIIVISTELMÄ

Professori Paul Lillrank (1990) esittää, että palvelujen asiakastyytyväisyys ja palvelun suorituskyky kuvaavat organisaation palvelujen laatua (Sarala & Sarala 2003, 96). Laatutyö on ollut varsin vieras ajatus kolmannen sektorin yhdistysorganisaatiolle, mutta sen tarpeellisuus on noussut esiin suuren palvelutarpeen ja haasteiden kautta. Monikulttuurikeskus Mimosa on Mikkelissä toimiva, merkittävä kolmannen sektorin toimija Organisaatio on yhdistystoimijana pieni, mutta sen asiakasmäärät ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus ovat kasvavia. Mimosa ry:n strategisissa tavoitteissa nousi esiin tarve omalle laatukäsikirjalle. Omassa työssäni Mimosa ry:n toiminnanjohtajana olen myös tunnistanut tarpeen. Opinnäytetyön toimeksiantaja on Mikkelin seudun maahanmuuttajatyön tuki, Mimosa ry.

Opinnäytetyön aineistot koostuvat monikulttuurikeskusten kyselyn vastauksista ja laatutyöryhmän prosessin tuloksista. Menetelmänä on käytetty toimintatutkimusta. Tämän opinnäytetyön toimintatutkimusprosessissa kehittyi Mimosa ry:n laatukäsikirja ja palaute- ja laatujärjestelmä. Mimosan laatumenetelmien valmistuttua niiden soveltuvuutta tarkasteltiin vertaisarvioinnein. Johtopäätöksenä on, että tässä prosessissa tuloksena syntynyt laatu- ja palautejärjestelmä voi toimia koko organisaation ja johtamisen välineenä. Laatukäsikirja soveltuu palvelujen selkeyttämiseen, perehdyttämiseen ja toiminnan kuvaamiseen.

Tulevaisuuden haasteena ja jatkumona verkostoyhteistyössä opinnäytetyön prosessissa laadittuja mittareita voi hyödyntää verkoston seurannan kehittämisessä. Keskusten vertaisjohtajien vastauksista ilmeni, että monikulttuurikeskusten yhtenäisille seurantamittareille on myös tarvetta. Itsearviointia selkiyttävä järjestelmä helpottaa organisaation palvelujen laadun ja seurantatiedon kokoamista sekä saatujen tietojen vertaamista ja analysointia.

Avainsanat toimintatutkimus, laatutyö, monikulttuurikeskus, verkostoyhteistyö,
Sivut **88 s. + liitteet 44 s.** (laatukäsikirja ja laatujärjestelmän mittarit)

HAMK
HÄMEEN AMMATTIKORKEAKOULU
HÄME UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

ABSTRACT

VISAMÄKI

Author Sonja Susanna Norppa **Year** 2016

Subject of Master's thesis Making the services of the Multicultural Centre Mimosa more distinct with the help of qualified work process

ABSTRACT

Professor Paul Lillrank (1990) shows the consistency, quality of customer-satisfaction and performance of the service describes the organization's services (Sarala Sarala & 2003, 96). Multicultural center Mimosa association´s strategy group decided that the multi-cultural center will create their own quality manual. I am the managing director of the Mimosa association. Also, there came out a need for Mimosa´s own quality manual of the book it was placed as one of the aims of the strategy. Quality has not been quite non-typical way to the idea of a third sector organization, and of a small association, but a real need for Mimosa´s qualitywork grew naturally out since strategy was defined the objectives for the years 2014 -2017.

Action research is guiding this thesis-work process approach, because at the same time the quality of treated, examined the quality of the activities will also be developed in practice. The data are the results of a multi-cultural centers of the survey, the results of the quality of the working group process. Action research process, this thesis developed Mimosa Association's quality manual and quality management system. Mimosa quality procedures are completed and the suitability of collective bargaining measured by the peer review of four multi-cultural leaders. As conclusions is that the developed method, the quality of the self-assessment system to clarify the feedback and monitoring of beach-system tool for the entire organization and leadership. Although the association´s organization is small, the number of customers and the social effectiveness is remarkable in Mikkeli and its region´s area.

The future challenge and a sharing network of co-operation and good practices will continue. Mimosa open their own quality process system and other joint network development procedures. Streamlining of services, orientation and operation of a quality manual describing is suitable for both self-assessment system for clearance will facilitate the collection of monitoring data and analysis of the information obtained. This system 8½ and the quality guidebook can be upgraded to the development of structures and services, when needed.

Keywords: action research, quality work, multicultural center, association, network cooperation
Pages 88p. + appendices 44 p.

SISÄLLYS

JOHDANTO 4

1. MIMOSA RY: N LAATUTYÖPROSESSIN YDINKÄSITTEET 6

1.1. Mimosa ry 6
1.3. Kolmas sektori 10
1.4. Monikulttuurikeskus 12
1.5. Laatu ja laatutyö 12
1.6. Mimosa ry:n laatutyöryhmä 16
1.7. Monikulttuurikeskusten verkosto 17

2. KEHITTÄMISTÄ OHJAAVAT STRATEGIAT JA KÄYTÄNNÖT 18

2.1. Kotouttamisohjelmat 19
2.2. Kolmannen sektorin kotoutumistyön tukeminen 20
2.3. Mimosa ry:n strategia laatutyövälineenä 22
2.4. Työyhteisön monimuotoisuuden tukeminen 23
2.5. Työhyvinvoinnin tukeminen 23

3. OPINNÄYTETYÖN TAVOITTEET 24

3.1. Toimintatutkimusprosessi laatutyön tukena 28
3.2. Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus 29
3.3. Toimintatutkimuksen tehtävä ja tutkimuskysymykset 32
3.4. Laatutyön tulokset Mimosan käyttöön ja verkostolle malliksi 34

4. TUTKIMUSMENETELMÄT 35

4.1. Monimenetelmäisyys tutkimuksessa 37
4.2. Aineistonkeruu, aineiston tuottaminen ja käsittely 39
4.2.1. Webropol-kysely 41
4.2.2. Laatutyöryhmän prosessi 42
4.2.3. Saadun aineiston laadullinen analyysi 44

5. MIMOSAN LAATUTYÖRYHMÄN PROSESSIT 47

5.1. Arvot työtä ja palveluprosesseja ohjaavina käytäntöinä 49
5.2. Asiakas 50
5.3. Henkilöstö 52
5.3.1 Henkilökohtaisen asiakaspalvelun prosessi 53
5.3.2 Ryhmätyöohjausprosessit 55
5.3.3 Palvelutoimintaprosessit 56
5.3.4 Talousprosessit 58

6. VERTAISKESKUSTEN KARTOITUS 60

6.1. Monikulttuurikeskusten rahoitus 60
6.2. Henkilöstön palkkauksen peruste ja työnimikkeet 61
6.3. Monikulttuurikeskusten tavoitteet 61
6.4. Keskusten arvioinnin ja palautteiden keruutapa 64

6.5. Monikulttuurikeskusten vertaisjohtajien arviointi 66

7. TOIMINTATUTKIMUSPROSESSISSA SYNTYNEET TULOKSET..... 68

7.1. Mimosan laatukäsikirja, palaute- ja laatujärjestelmä 70
7.2. Käytäntöjen hyöty verkostolle ja verkostolta Mimosalle 73

8. JOHTOPÄÄTÖKSET 74

8.1. Opinnäytetyön ja toimintatutkimusprosessin hyödyt Mimosa ry:lle 75
8.2. Strateginen johtamisprosessi – johtamishaaste koko organisaatiolle..... 77
8.3. Monikulttuurikeskusten verkosto..... 78
8.4. Kaikkien monikulttuurikeskusten työvälineenä kulttuurisensitiivisyys..... 80

9. KEHITTÄMISTYÖN HAASTEET 81

9.1. Oppimisprosessin anti – jatkuvaa vuorovaikutteista oppimista..... 84
9.2. Tiedon jakaminen ja syventäminen..... 85
9.3. Työhyvinvoinnin kehittäminen..... 88
9.4. Tulevat kehitystarpeet 89

LÄHTEET 92

LIITE I: MIMOSA RY:N MONIKULTTUURIKESKUS MIMOSAN LAATUKÄSIKIRJA 99

1 MIMOSA RY: N ORGANISAATION PERUSTOIMINTA..... 102

1.1 Organisaatio 103
1.2 Arvot, visio ja tavoitteet 104
1.3 Strategia laatutyön kompassina 105

2. MIMOSAN LAATUTYÖ 108

2.1 Laatutyö –” fit for Mimosa´s use” 109
2.2 Laatutyön ja – käsikirjan tavoitteet..... 110
2.3 Viestintä..... 110
2.4 Kirjanpito ja asiakirjojen dokumentointi..... 111

3. TALOUSPROSESSIT 111

3.1 Talous- ja johtosääntö 112
3.2 Talousarvio ja seuranta..... 113
3.3 Avustuksien haku..... 113

4. TOIMINTA- JA PALVELUPROSESSIT..... 114

4.1 Toimenpiteet 114
4.2 Monikulttuurikeskus Mimosa 115
4.3 Asiakaspalvelun tavoitteet..... 116
4.4 Ohjaus ja neuvonta..... 117
4.4.1 Henkilökohtainen ohjaus..... 117
4.4.2 Ryhmien ohjaus 118
4.4.3. Omatoimiset ryhmät..... 119
4.5 Verkostoyhteistyö 120
4.5.1. Yhteistyö Mikkelin kaupungin maahanmuuttotoimiston kanssa 121

4.5.2. Palvelumyynti ... 123
4.5.3. Projektit ja hanketyö ... 124

5. TYÖTÄ OHJAAVAT SOPIMUKSET JA KÄYTÄNNÖT ... 124

5.1. Sopimukset ... 124
5.2. Työterveys ja työnohjaus ... 125
5.3. Turvallisuus- ja riskikartoitukset ... 125

6. HENKILÖSTÖ ... 126

6.1 Henkilöstöresurssit ... 127
6.2 Rekrytointi ja perehdytys ... 127

7. PALAUTEJÄRJESTELMÄNÄ MIMOSAN LAADUN MITTARI ”8 ½” ... 128

7.1. Asiakasseuranta ... 129
7.2. Palautteet järjestetystä toiminnasta ... 130
7.3. Työyhteisö ja organisaatio ... 130
7.4. Vuosiselvitykset ... 131

8. MIMOSAN SANAKIRJA ... 132

LIITE II: LAATUJÄRJESTELMÄ ... 137

1. Laadunhallinnan seurantalomake ... 137
2. Monikulttuurinen arvokymppi ... 138
3. Vuosiarviointikysely 8½ ... 139
4. Yhteenveto ja vuosiarviointijärjestelmä 8½ ... 140

JOHDANTO

> Muutokset ovat prosesseja, joissa ei ole oikotietä, vaan prosessi liikkuu eri vaiheiden kautta ja muutoksen prosessi täytyy elää läpi.
>
> Tuula Kiander, työyhteisökehittäjä

Mikkelin seudun maahanmuuttajatyön tuki Mimosa ry:n strategiaryhmän tavoitteisiin kirjattiin vuonna 2013, että laatukäsikirjalle oli tarvetta ja se asetettiin yhdeksi strategiseksi tavoitteeksi. Mimosalla on tarvetta tehokkaammalle laatujärjestelmälle, palautejärjestelmälle, seurannalle ja palautteiden käytännön hyödyntämiselle. Mimosan strategiaryhmän tapaamisissa tuotiin esille, että monikulttuurikeskukselle esitetyt odotukset eivät ole aina realistisia. Siksi tulee ensin kehittää oman organisaation sisäistä yhteistyötä ja selkeyttää sitä tavoitteellisemmaksi, jotta se tukee perustehtävää ja tavoitteita. Laatutyöprosessissa muodostetaan oman työyhteisön ja verkoston laatutyöryhmä. Strateginen työ toi esiin palvelujen selkeyttämisen ja kehittämisen tarpeen sekä työn esiin kirjoittamisen tarpeen muun muassa laatutyön ja laatukäsikirjan avulla. Tämä opinnäytetyöprosessi on toiminut Mikkelin seudun maahanmuuttotyön tuen, Mimosa ry:n, laatutyöprosessin ja laatuajattelun kehittämisen tukena. Laatutyö on ollut varsin vieras ajatus kolmannen sektorin yhdistysorganisaatiolle, mutta sen tarpeellisuus on noussut esiin suuren palvelutarpeen ja haasteiden kautta.

Tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta on seurattu asiakaspalautteiden, verkostoyhteistyökumppaneiden arvioiden, henkilöstön palautteiden ja yhden vertaistoimijan vertailun kautta. Asiakaspalautteita on kerätty vuosittain, mutta niiden käytännöt ovat olleet hajanaiset. Raha-automaattiyhdistyksen seuranta on kasvanut rahoituksen kasvamisen myötä. Myös rahoittajan näkökulmasta on hyvä, että yhdistys kehittää itse omaa organisaatiotaan. Laatukäsikirja jatkaa alkanutta organisaatiokehitystä. Mimosa ry:llä on organisaatiokaavio, vuositavoitteet ja neljän vuoden strategia käytössään. Juuri nyt laaditaan laatukäsikirjaa johtamisen ja organisaation ohjeistusten selkeyttämiseksi. Mimosan strategia laadittiin yhdessä työryhmän kanssa, johon osallistui myös paikallinen Nuorkauppakamari. Organisaation strategiaprosessi muodostuu toiminnoista, joissa strategia laaditaan ja toteutetaan. Strategian laatiminen on monimuotoinen prosessi, jonka tekemiseen vaaditaan toimialan tuntemusta, analyyttista pelisilmää ja päättäväisyyttä (Mantere, Hämäläinen, Aaltonen, Ikävalko & Teikari 2003, 5 – 6).

Professor Paul Lillrank (1990) shows the consistency, quality of customer-satisfaction and performance of the product or service describing the organization's services (Sarala Sarala & 2003, 96). Multicultural center Mimosa association´s strategy group decided that the multi-cultural center will create their own quality manual. The strategy group had representatives from the staff, the Board of Directors, network representatives and Junior Chamber of Commerce. I am the managing director of the Mimosa association. Also, there came out a need for Mimosa´s own quality manual of the book it was placed as one of the aims of the strategy. Quality has not been quite non-typical way to the idea of a third sector organization, and of a small association, but a real need for Mimosa´s qualitywork grew naturally out since strategy was defined the objectives for the years 2014 -2017.

Action research is guiding this thesis-work process approach, because at the same time the quality of treated, examined the quality of the activities will also be developed in practice (Heikkinen, in: ed. Aaltola, Valli, 2001, 170). The data are the results of a multi-cultural centers of the survey, the results of the quality of the working group process.

Action research process, this thesis developed Mimosa Association's quality manual and quality management system. Mimosa quality procedures are completed and the suitability of collective bargaining measured by the peer review of four multi-cultural leaders. As conclusions is that the developed method, the quality of the self-assessment system to clarify the feedback and monitoring of beach-system tool for the entire organization and leadership. Although the association´s organization is small, the number of customers and the social effectiveness is remarkable in Mikkeli and its region´s area.

The future challenge and a sharing network of co-operation and good practices will continue. Mimosa open their own quality process system and other joint network development procedures. Streamlining of services, orientation and operation of a quality manual describing is suitable for both self-assessment system for clearance will facilitate the collection of monitoring data and analysis of the information obtained. This system 8½ and the quality guidebook can be upgraded to the development of structures and services, when needed.

1. MIMOSA RY: N LAATUTYÖPROSESSIN YDINKÄSITTEET

Mimosa ry:n laatutyötä ohjaavat sen strategiset tavoitteet. Strategiatyöryhmä päättikin, että tulevan seurannan ja laatutyöprosessin tueksi perustetaan laatutyöryhmä. Mimosan laadulliset strategiset tavoitteet ovat kehittää yhdistyksen toimintakulttuuria, vahvistaa arvot toimimaan organisaation kaikissa tasoissa ja selkeyttää toiminnan rakenteita, kehittää tavoitteiden tueksi laatuajattelua ja laatujärjestelmää, vahvistaa osallisuutta kulttuuriryhmien edustajien monikulttuurifoorumin avulla, kehittää verkostoyhteistyötä tavoitteellisemmaksi (järjestökahvit, monikulttuuriset keskukset, maahanmuuttoasiain toimikunta, kulttuurifoorumi), turvata maahanmuuttotoimiston kanssa yhdessä toimitilat, kehittää henkilö- ja ryhmäasiakaspalvelun seurantaa ja palautejärjestelmää toimivammaksi, parantaa sisäistä ja ulkoista viestintää sekä vaikuttavuutta toimivammaksi ja saavutettavammaksi.

Strategian mukaisesti Mimosa ry:n on valinnut kullekin vuodelle omat painopisteensä ohjaamaan monikulttuurikeskuksen toimintaa. Vuosittaiset linjaukset näkyvät sekä monikulttuurikeskuksen käytännön työssä, että tukevat vuosittaisia toiminta- ja taloussuunnitelmia. Tavoitteiden toteutumista seurataan sekä vuosittain että viisivuotisen strategiakauden lopussa, uudelleen suuntautumisen vuotena 2017. Samanaikaisesti asiakasmäärien kasvua on odotettavissa tulevaisuudessa toimitilojen muuton seurauksena lähemmäs keskustaa sekä maahanmuuton kasvun myötä. Laadukkaat palvelut on taattava asiakkaille ja tulevaisuudessa laajemmin uudistuvalle seudulliselle alueelle. Tavoitteena on, että opinnäytetyöprosessissa syntyy Mimosa ry:n tarpeisiin omannäköinen laatukäsikirja. Kiitos työn etenemisestä kuuluu laatutyöryhmälle, työntekijöille sekä kartoitukseen osallistuneille keskuksille ja toiminnanjohtajille. Tutkimusprosessin myötä voi avautua uusia näkökulmia, työryhmän ja oma ymmärrys laatutyöprosessista kehittyy sekä voi syntyä johtopäätöksiä, jotka ohjaavat sitä millainen laatukäsikirja lopulta syntyy (Hirsjärvi 2013, 129). Mimosa ry:n strategiaryhmään osallistui myös henkilöstöä ja käytännön maahanmuuttotyön tekijöitä. Usein strategiset suunnitelmat voivat epäonnistua, jos ne ovat tärkeitä työnantajalle, mutta eivät työntekijöille (Sippola & Leponiemi & Suutari 2006, 29).

1.1. Mimosa ry

Yhdistyksen nimi on Mikkelin seudun maahanmuuttajatyön tuki Mimosa ry ja kotipaikka Mikkelin kaupunki. Mimosa ry[1] ylläpitää

[1] Mimosa ry tai Mimosa tarkoittaa yhdistystä.

Monikulttuurikeskus Mimosaa[2], joka toimii kaikille avoimena kohtaamispaikkana. Tarkoituksensa toteuttamiseksi yhdistys toimii seuraavasti: tekee maahanmuuttajien aseman parantamiseen liittyviä aloitteita ja esityksiä, järjestää koulutusta ja harjoittaa tiedotustoimintaa; tekee aloitteita maahanmuuttajille suunnattavien palvelujen kehittämiseksi, aktivoi ohjaamalla ja neuvomalla kotoutumista, omaehtoista järjestäytymistä ja yhteisöllistä toimintaa, voi ylläpitää monikulttuurista kohtaamispaikkaa, voi ylläpitää työpajatoimintaa maahanmuuttajille sopeutumisen edistämiseksi.

Mimosa ry:n visio on toimia kolmannen sektorin tekijänä, joka palvelee asiakaslähtöisesti, yhdenvertaisesti ja kunnioittavasti kaikkia asiakasryhmiä monikulttuurisessa ilmapiirissä. Mimosan perushenkilöstö koostuu neljästä työntekijästä, joista puolet ovat maahanmuuttajataustaisia.

Mimosa ry ylläpitää kantaväestön ja kulttuurienvälistä kohtaamispaikkaa, tukee maahanmuuttajien kotoutumista, ohjaa, neuvoo ja osallistaa maahan muuttaneita asiakkaita ja asiakasryhmiä, tukee kulttuuriryhmien omatoimisuutta, edistää maahanmuuttajatyötä tekevien toimijoiden verkostoitumista, kehittää palveluita maahanmuuttajille verkostoyhteistyössä sekä antaa tietoa maahanmuuttajuudesta ja monikulttuurisuudesta ja tehtävästä työstä. Monimuotoisuuden johtamisessa toteutetaan yhdenvertaisuutta, tasa-arvoa, yhtäläisiä mahdollisuuksia muun muassa henkilöstöjohtamisessa ja Mimosan asiakaspalvelussa (Sippola, Leponiemi & Suutari 2006, 18). Mimosa ry:n ja monikulttuurikeskus Mimosan työtä ohjaavia arvoja ovat kulttuuritietoisuus, yhdenvertaisuus, asiakaslähtöisyys, luotettavuus, vastuullisuus, kunnioitus, eettisyys sekä vaikuttavuus:

Kohtelemme kaikkia yhdenvertaisesti ja kulttuuritietoisesti. Toimimme asiakaslähtöisesti ja luotettavasti. Kunnioitamme asiakkaita, yhteistyökumppaneita ja verkostotoimijoita ja toimimme kaikilla tasoilla eettisesti ja ammatillisesti. Toimimme vastuullisesti ja toimintamme on tuloksellista ja vaikuttavaa.

(Mimosan strategia 2014–2017)

Mimosa ry:n toimintamuodot

- tukee maahanmuuttajien kotoutumista Mikkelin seudulla,
- antaa ohjausta ja neuvontaa arkipäivän asioissa,
- edistää tasa-arvoa, yhdenvertaisuutta ja monikulttuurisuutta,
- tukee maahanmuuttajien osallisuutta,
- ehkäisee rasismia sekä

[2] Monikulttuurikeskus Mimosa tarkoittaa monikulttuurikeskusta ja sen toimintaa.

– tukee verkostoitumista maahanmuuttajatyötä tekevien viranomaisten ja yhdistysten kanssa.

Yhdistysmuotoisessa organisaatiossa yhdistyksen päätösten toimeenpanovalta kuuluu yhdistyksen hallitukselle ja kokous on yleisin päätöksentekovalta (Loimu 2013, 39-43). Sääntömääräiset kokoukset ovat yleensä vuosikokous, tai kevät- ja syyskokous. Yhdistyslaissa on määrätty, että päätösvalta vuosikokouksissa kuuluu jäsenille. Monikulttuurikeskus Mimosa on monimuotoinen ja monikulttuurinen työyhteisö, jonka asiakkaat ovat pääosin eri kulttuureista. Tutkimusten mukaan työyhteisön monimuotoisuutta lisäämällä voi tietoisesti parantaa monimuotoistuvan asiakaskunnan palvelutarpeita. Sippolan, Leponiemen ja Suutarin (2006) tutkimustulosten mukaan työyhteisöjen monimuotoisuudella on parannettu asiakaspalvelun laatua, työvoiman saatavuutta, työyhteisön kulttuurikompetenssia, innovatiivisuutta ja ilmapiiriä.

Toisaalta monimuotoisen työyhteisön johtamista pidetään haasteellisena tavoitteellisesti toimivalle organisaatiolle. Sippolan, Leponiemen ja Suutarin (2006, 16-17) johtopäätöksinä toimivan moninaisen johtamisen tärkeimmät rakennusaineet ovat yhdenvertainen kohtelu, ja työyhteisön kehittäminen sellaiseksi organisaatioksi, jossa yksilöllinen erilaisuus on voimavara. Rauramo (2012, 133) kuvaa, kuinka yhdistysmuotoinen organisaatiokulttuuri on monitasoinen viitekehys, joka luo pohjan koko työyhteisön toiminnalle. Se kuvaa arvoja, jotka luovat sen jäsenten arkeen yhteisesti sovitun käsityksen siitä, mikä on työyhteisön tapa toimia ja käyttäytyä. Vuorovaikutteinen järjestelmä sisältää jaettuja perinteitä, arvoja, uskomuksia ja merkityksiä, jotka kehittyvät yhteisessä vuorovaikutuksessa. Loimu (2013, 61-62) nostaa esiin, että yhdistyksen hallitus on velvollinen toteuttamaan päätökset, joten huolellinen valmistelu on tärkeää. Yhdistyksen hallituksen tulee myös tukea niitä toimihenkilöitä, jotka ovat suoraan tekemisissä jäsenten ja asiakkaiden kanssa. Etulinjan toimijat tarvitsevat yhdistykseltä niin tiedollista tukea, ohjeet siitä kuinka työ hoidetaan hyvin kuin arvostusta.

1.2. Kotoutuminen

Lautolan (2013, 15) mukaan kotoutuminen tarkoittaa maahanmuuttajan ja yhteiskunnan vuorovaikutteista kehitystä, jonka tavoitteena on antaa maahanmuuttajalle yhteiskunnassa ja työelämässä tarvittavia tietoja ja taitoja samalla kun tuetaan hänen mahdollisuuksiaan oman kielen ja kulttuurin ylläpitämiseen. Kotoutumislain mukaan kotoutumisella tarkoitetaan sitä, että tulija sopeutuu suomalaiseen yhteiskuntaan ja omaksuu sellaisia tietoja, taitoja ja toimintatapoja, jotka tukevat osallistumista uuden kotimaan elämään (Laki kotoutumisen

tukemisesta 30.12.2010/1386 Finlex). Kotoutumisella tuetaan maahanmuuttajan ja yhteiskunnan vuorovaikutteista kehitystä, jonka tavoitteena on antaa maahanmuuttajalle yhteiskunnassa ja työelämässä tarvittavia tietoja ja taitoja samalla kun tuetaan hänen mahdollisuuksiaan oman kielen ja kulttuurin ylläpitämiseen. Käytännössä kotoutuminen on yksilöllinen prosessi, jonka ihminen käy läpi muuttaessaan uuteen ympäristöön ja kulttuuriin.

Kotouttaminen tarkoittaa kotoutumisen monialaista edistämistä ja tukemista viranomaisten ja muiden tahojen toimenpiteillä ja palveluilla, sosiaalisella vahvistamisella taas tarkoitetaan maahanmuuttajalle suunnattuja toimenpiteitä hänen elämäntaitojensa parantamiseksi ja syrjäytymisen ehkäisemiseksi. (Laki kotoutumisen tukemisesta 30.12.2010/1386 Finlex). Pakolaisavun mukaan kotouttaminen määritellään ”maahanmuuttajan yksilölliseksi kehitykseksi, jossa hän pyrkii osallistumaan työelämään ja yhteiskunnan toimintaan sekä samalla säilyttämään oman kielensä ja kulttuurinsa”. Maahanmuuttajat voivat yhdenvertaisina kuntalaisina käyttää kunnan peruspalveluja, kuten päivähoitoa, varhaiskasvatusta, perusopetusta, sosiaalihuollon, terveydenhuollon sekä asumisen palveluja. Viranomaisille kuuluvassa kotouttamistyössä huomioidaan palvelukohtainen lainsäädäntö. (Kotouttaminen.fi). Kuntien lakisääteiset kotouttamispalvelut kestävät noin kolme vuotta, mutta niitä voidaan jatkaa yksilöllisten tarpeiden mukaan jopa viiteen vuoteen.

Kotoutumisen edistämisen yleiset tavoitteet paikallistasolla:

Kotoutumislain (29§) mukaan kunnan ja muiden paikallisten viranomaisten kotoutumisen edistämisen tavoitteena on tukea paikallisesti tai seudullisesti kansainvälisyyttä, tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta sekä edistää myönteistä vuorovaikutusta eri väestöryhmien välillä. Tavoitteena on lisäksi edistää hyviä etnisiä suhteita ja kulttuurien välistä vuoropuhelua ja maahanmuuttajaryhmien osallisuutta sekä tukea mahdollisuuksia oman kielen ja kulttuurin säilyttämiseen. Maahanmuuttajaväestön tarpeet ja kotoutumisen edistäminen on otettava huomioon kunnan ja muiden paikallisten viranomaisten yleisessä suunnittelussa, toiminnassa ja seurannassa.

Kaksisuuntainen kotoutuminen

Kotoutuminen käsitetään maahanmuuttotyössä, virkakielessä ja Euroopan unionin keskusteluissa kaksisuuntaisena kotoutumisen prosessina. Tällä käsitteellä viitataan siihen, että kyse ei ole vain maahanmuuttajan kotoutumisesta uuteen yhteiskuntaan vaan myös vastaanottavan

yhteiskunnan ja sen palvelujärjestelmän muuttumisesta. Kotoutumisprosessin aikana tapahtuu oppimista ja muutoksia niin uuteen ympäristöön muuttaneella kuin uudessa ympäristössä, joka kohtaa uusia tulijoita. Lautola (2013, 15) korostaa, että kaksisuuntaisella kotoutumisella viitataan usein myös valtaväestön ja maahanmuuttajien kohtaamiseen, yhteistoimintaan ja vuorovaikutukseen. Silloin kotoutumiseen kuuluvat muun muassa hyvät etniset suhteet. Tässä opinnäytetyössä selvitetään myös monikulttuurikeskusten kyselyllä, mitä tarkoittaa monikulttuurikeskus.

1.3. Kolmas sektori

Loimu (2013) esittää, että kolmas sektori on yksi tapa määritellä julkisen sektorin ja oman ajan väliin jäävän työn rooli. Kolmannen sektorin termi otettiin käyttöön 1970-luvulla. Muita ilmaisuja ovat olleet julkisen toiminnan ulkopuolinen yhteisö (non-governmental organisation), muu, kuin julkinen sektori (non-governmental sector) tai epävirallinen sektori (informal sector), voittoa tavoittelematon sektori (non-profit sector) tai riippumaton sektori (independent sector). Osa merkityksistä ilmaisee toiminnan riippumattomuutta suhteessa viralliseen tahoon, osa korostaa sitä, että organisaatio ei tavoittele voittoa. (Loimu 2013, 10–12.) Tässä opinnäytetyössä kolmas sektori tarkoittaa monikulttuurikeskusten taustayhdistyksiä, järjestöjä tai säätiöitä. Yhdistysten rahoitus on riippuvainen avustuksista, joten toiminnan lähtökohtana ei ole voiton tavoittelu tai muun välittömän taloudellisen hyödyn hankkiminen.

Kansalaistoiminta ja sidosryhmistä riippumaton vaikuttaminen kytketään usein kolmannen sektorin kenttään. Harjun (2005, 15) mukaan 1990-luvulla otettiin kolmannen sektorin käsite käyttöön, käsitteen käyttöön otolla vahvistettiin järjestöjen ja muiden kolmannen sektorin toimijoiden eroa julkiseen ja yksityiseen sektoriin. Järjestäytyneiden yhdistysten, osuuskuntien ja säätiöiden ja järjestöjen jäsenten arvot ja tarpeet määrittävät yleensä toiminta-ajatuksen. Sosiaali- ja terveysministeriön kansalaisjärjestöstrategia (2003) toi esiin sen, että järjestöjen kautta kansalaisten toiminta luo sosiaalista pääomaa, joka tukee terveyttä, toimintakykyä ja sosiaalisuutta. Möttönen ja Niemelä (2005, 68-69) nostivat taas esiin, että kansalaisten osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet ja niiden kehittäminen ovat olennaisia tekijöitä kansanterveyden ja sosiaalisen hyvinvoinnin edistämisessä. Aitoa osallisuutta tukeva vapaaehtoistoiminta, seura-, kerho-, ryhmä- ja harrastustoiminta, joka syntyy yhteisöjen tarpeista, voi toimia yksilökeskeistä tehokkaampana terveyden edistäjänä.

Niemelän (2003) mukaan yhdistykset voi ryhmitellä edunvalvontajärjestöihin, vapaaehtoistoimintaa ylläpitäviin järjestöihin, vertaistoimintajärjestöihin, asiantuntijajärjestöihin sekä palveluja tuottaviin järjestöihin. Yleishyödyllisistä yhdistyksistä 17 % tuotti 200-luvun alussa sosiaalihuollon palveluja. (Niemelä & Dufva 2003, 67-68.) Kolmannen sektorin palvelut täydentävät ostopalveluin tai maksusitoumuksin usein julkisia palveluja. Raha-automaattiyhdistys on tukenut niiden palvelujen kehittämistä. Osa palveluista on kehittynyt ammatillisemmaksi ja kunta on usein palvelujen maksaja ja kilpailuttaja sekä käyttäjien edustaja. Niemelän ja Dufvan (2003, 68-69) näkemyksinä tuloksellisuutta arvioidessaan järjestöjen palvelutarpeen määrittävät useimmiten asiakkaan todelliset tarpeet. Tämän johdosta tehokkuuden osoittaminen laaja-alaisella otteella on kehittänyt kolmannen sektorin arvioinnin monimuotoisuuden tarvetta. Järjestöjen on kyettävä keräämään, arvioimaan sekä käyttämään saatuja palautteita palvelujen kehittämiseen vaatimusten ja kilpailun kovetessa palvelumarkkinoilla (Niemelä & Dufva 2003, 70). Toiminta-ajatus on yleensä järjestöjen ja yhdistysten määrittävin tekijä. Järjestöt voidaan määritellä myös lainsäädännön ja yhdistyksen juridisen aseman mukaan, sen talouden tulorakenteen mukaan, yhteiskunnallisen tehtävän mukaan tai sen ominaispiirteiden mukaan rakenteellis-operationaalisesti (Salamon & Anheier 1997; Heikkala 2001, 41). Järjestöt voivat kehittää palvelujaan niitä käyttävien asiakkaiden ja ryhmien kanssa, jolloin saadaan käytännössä hyvin toimivia malleja palveluihin. (Niemelä & Dufva 2003, 72).

Mimosa ry on alueellinen paikallisyhdistys. Heikkalan (2001, 53) yhteenvedon mukaan yhdistys tai järjestö on ihmisten yhteenliittymä, joka toteuttaa tiettyä arvoa, tarvetta toiminta-ajatuksensa mukaisesti. Toiminta-ajatus antaa järjestölle strategisen paikan, suunnan ja identiteetin. Sen toiminta on kansalaistoiminnan, valtion ja markkinatalouden kohtaamispisteessä. Tavoitteet suuntaavat toimintaa. Kansalaisjärjestöt palvelevat jäsentensä usein vapaa-aikaan liittyviä, ei ammatillisia arvoja, tarpeita ja intressejä esimerkiksi harrastusten, vertaistuen tai sosiaalisen yhdessäolon kautta. Arjen puheessa yhdistyksellä tai järjestöllä tarkoitetaan organisoituneen kansalaistoiminnanruohonjuuritason yksikköä. (Heikkala 2001, 40-41.) Järjestö voi koostua jäsenyhdistyksistä ja järjestöt voivat rakentua paikallistason yhdistyksistä, alueellisista organisaatioista, sekä valtakunnallisista liitoista ja keskusjärjestöistä.

Lankisen (2008) tutkimuksen mukaan sosiaali- ja terveysalojen järjestöjen työntekijät ovat kokeneet sosiaalisuhteet ja erityisesti asiakastyön palkitsevana. Asiakkaiden voimaantuminen ja sen tukeminen on ollut motivoivaa (Lankinen 2007, 62.) Myös sosiaali- ja terveysalan järjestöjen erityisyys, vapaus työn sisältöjen luomisessa, monipuoliset tehtävät ja kehittymismahdollisuudet ovat tehneet järjestötyöstä merkityksellisen.

Työntekijät kokivat, että heillä on sosiaalinen soveltuvuus alalle ja se motivoi kuormittavassakin työssä. Kuormittavuus ja järjestöpuolen taloudellinen epävakaus koettiin raskaana.

1.4. Monikulttuurikeskus

Tässä opinnäytetyössä on myös kartoitettu monikulttuurikeskusten rakennetta. Opinnäytetyön aineiston mukaan suurin osa monikulttuurikeskuksista toimii yhdistyksen hallinnoimana. Tässä opinnäytetyöprosessissa laaditussa monikulttuurikeskusten kyselyssä ilmeni, että keskuksista 1/6 osa on osa kaupungin omaa palvelurakennetta ja 5/6 keskusta hallinnoi rekisteröity yhdistys. Vastanneiden kuuden keskusten kävijämäärät olivat vuodessa 1 977 – 84 000 kävijää. Mimosan kävijämäärä oli viime vuonna 8360 kävijää.

Se, mikä taho hallinnoi kutakin keskusta, vaikuttaa palvelujen kohdentamiseen. Esimerkiksi keskuksilla, joilla oli kirjasto- ja kulttuurilautakunnan alaisuudessa oleva yksikkö, myös toiminta suuntautui taide- ja kulttuuripalveluihin. Mikkelin seudun maahanmuuttajatyön tuki, Mimosa ry toimii monikulttuurikeskus Mimosan taustaorganisaationa.

1.5. Laatu ja laatutyö

Laadun erilaiset määrittelytavat, käsitteet ja näkökulmat on tiedostettava laatua kehitettäessä. Mimosan laatukäsikirjan prosessissa on käytetty Joseph Juranin (1976) ajatusta laadusta: laatu tarkoittaa palvelun tai tuotteen soveltuvuutta käyttötarkoitukseensa, fit for use (Sarala & Sarala 2003, 96-97.) Juran korosti käytäntöä palvelevaa tarvelähtöistä suunnittelua, organisointia ja johtamista laatutyön tavoitteiden toteutumisessa. Juranin kymmenen laadun ulottuvuutta ovat tietoisuus kehittämismahdollisuuksista, selkeiden kehitystavoitteiden määrittely, tavoitteiden aikataulutus ja resursointi, koulutus, ongelmia ratkaisevat toimenpiteet, tulosten jakaminen, kiitosten jakaminen, vuorovaikutus ja tiedon jakaminen, tavoitteiden saavuttamisen tarkistaminen ja vuosittainen laatutyön tavoitteiden juurruttaminen pysyväksi käytännöksi. (Juran 1989, 15).

Laatukäsikirjaa kehitettäessä on huomioitava valittavan laatuajattelun suuntalinjat ja tavoitteet prosessin ja verkostoyhteistyön tavoitteellisuuden näkökulmasta. Kun laatua mitataan organisaatio-oppien näkökulmasta, suomalainen laatututkija Lillrank (1990) on kuvannut laadun olevan palveluiden yhdenmukaisuutta, palvelutyytyväisyyttä ja palvelun tai tuotteen suorituskykyä, tuloksellisuutta. Laatukäsikirjaa kehitettäessä on

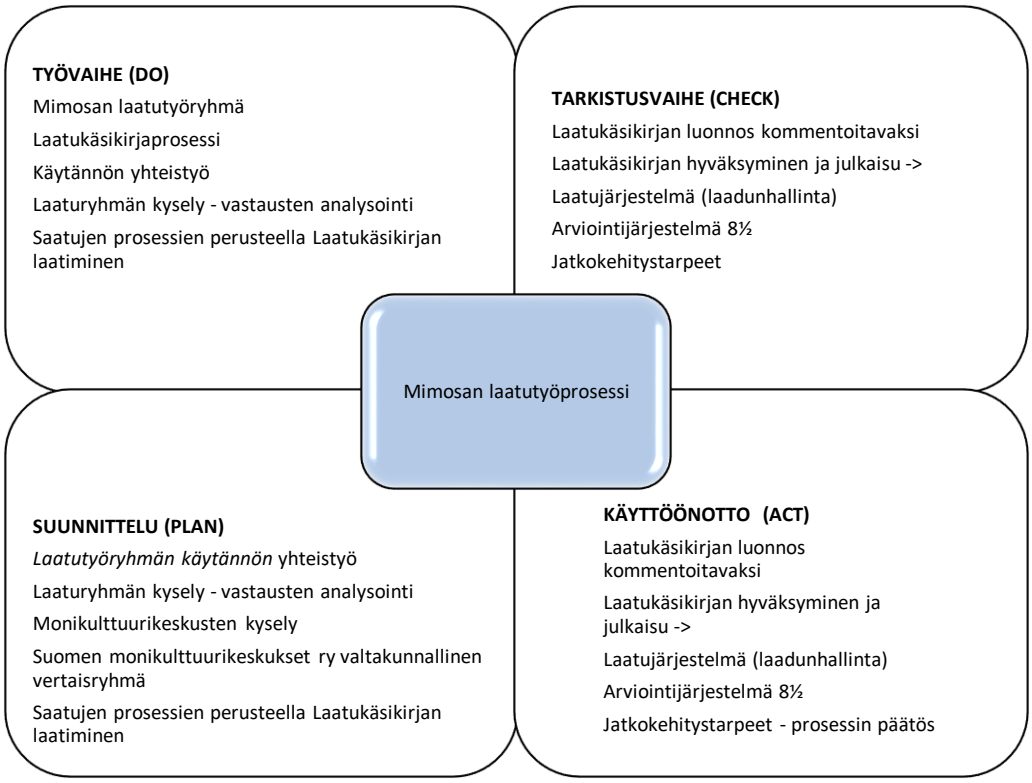
huomioitava valittavan laatuajattelun suuntalinjat ja tavoitteet prosessin ja verkostoyhteistyön tavoitteellisuuden näkökulmasta. Mimosan laatutyössä tavoitteena on tyytyväinen asiakas, mutta Juranin käyttötarkoitusta palveleva tavoitteellinen lähestymistapa soveltuu tässä opinnäytetyön prosessissa hyvänä ajattelun apuvälineenä.

Mimosa ry:n strategiaryhmän johtopäätöksiin ja tavoitteisiin kirjattiin, että laatukäsikirjalle oli tarvetta ja se asetettiin strategian yhdeksi tavoitteeksi. (Liite 1, Mimosan strategia), joten laatutyölle on omassa työssäni aito tarve. Mimosan strategiaryhmä nosti esiin, että on tarvetta toimivampaan laatujärjestelmään, palautejärjestelmään, seurantaan ja palautteiden hyödyntämiseen. Mimosan laatutyön on palveltava Mimosan arvoja, tavoitteita ja palvelun kehittämistä. Arvioinnin tulisi rantautua jokaisen järjestön arkityöhön, arvioivaksi toimintakulttuuriksi. Arvioivassa toimintakulttuurissa arvioinnin merkitys on yhdessä käsitetty, mikä vahvistaa jokaisen sitoutumista arviointiin. Arviointi on myös suunniteltu tarkoituksenmukaiseksi ja systemaattiseksi toimintatavaksi, ja siihen on varattu riittävästi resursseja. Arvioivassa toimintakulttuurissa arviointitietoa hyödynnetään kehittämisessä; se opettaa kaikille järjestössä toimivalle jotain ja auttaa kehittämään toimintaa jäsentarpeita ja toimintaympäristön muutoksia vastaavaksi. (Aaltokallio & Haake, 2014, 95).

Vertailukohtana terveydenhuollon mukainen laadunmäärittely on säädetty terveydenhuollon lainsäädännössä ja terveydenhuollon alaisten palvelujen käytännöt on määritelty käypä hoito -suosituksissa. Terveydenhuollon toimintayksiköt laativat suunnitelmat laadunhallinnasta ja asiakasturvallisuuden toimivuudesta. (Kuntaliitto 2011, 5). Vastaavia määrittelyjä ei ole kotoutumista tukevalle kolmannen sektorin työlle, mutta sosiaalilainsäädäntö vaikuttaa julkisen sektorin maahanmuuttotyöhön. Mimosa ry on yksityisen sosiaalialan työnantajaliiton jäsen. Palkkaus, työtehtävät ja osaamisvaatimukset määrittyvät yksityisen sosiaalialan ohjeistusten mukaisesti. Asiakaskeskeisyys ohjaa palveluketjua niin kolmannen sektorin työssä kuin terveydenhoitoalan palveluissakin. Samoin niin kolmannen sektorin maahanmuuttotyössä kuin terveydenhuollon palveluissakin toiminta pohjautuu ihmis- ja perusoikeuksiin, asiakkaan turvallisuuteen, yksityisyydenturvaan ja yhdenvertaisuuteen. Laadun arviointi on osa kehittämistyötä. Saadun palautteen ja arvioinnin voidaan parantaa palveluja ja suunnata tulevaa toimintaa tarpeiden mukaisiksi. Toiminnan kehittäminen on jatkuvaa, uudistuvaa prosessia, jossa suunnitelmien jälkeistä toimintaa arvioidaan ja kehitetään edelleen. Arviointikäytäntö on työkalu arvioida, -malli tai -menetelmä, jolla palvelua tai toimintaa arvioidaan käytännössä. Arviointikäytännön avulla täsmennetään, mitä ja milloin mitataan, arvioidaan sekä miten

arviointitietoa käsitellään ja mihin se johtaa. (Aalto-Kallio, Haake & Saarinen, 2014, 5)

Suomen sosiaali- ja terveys ry, SOSTE (Haaken, blogi 5.6.2015) on tuonut esiin järjestöjen laadusta kuvaavan perusmittarin; vuosittaisen asiakastyytyväisyyden ja kävijöiden tyytyväisyyskyselyn. Palautekyselyjen myötä asiakkailla on mahdollisuus antaa palautetta saamastaan palvelusta jokaisen asiakaskäynnin, ohjauksen tai tapahtuman jälkeen. Arvokeskeisyys korostaa järjestöjen palvelun laadun ja hinnan välistä suhdetta ja hyötyä. Annettujen palvelujen tehtävänä on antaa asiakkaalle paras mahdollinen vastine sijoitetulle rahoitukselle. Asiakaskeskeinen laatu painottaa sitä, että palvelujen on vastattava asiakkaan tarpeisiin ja oltava käyttökelpoisia. Laatua mitataan parhaiten asiakkaan henkilökohtaisen palvelutyytyväisyyden kautta, joka kertoo palvelun toimivuuden ja laadun.



Kuvio 1. Mimosan laatutyöprosessi Demingin ympyrän vaiheiden mukaan: Plan-Do-Check-Act jaksoittain

Tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta parannetaan asiakkaiden tarkemmalla määrittelyllä. Mimosan asiakkaita ovat sekä maahan juuri muuttaneet, että jo alueelle kotoutuneemmat asiakkaat. Asiakkaista kehittyy usein ajan myötä vertaisohjaajia ja toimintaa tukevia yhteistyökumppaneita. Mimosa

vahvistaa yksilöiden ja ryhmien osallisuutta omatoimisuuden, vertaisohjaamisen ja foorumien kautta.

Laatutyöprosessin toteuttamista voidaan kuvata myös Demingin PDCA-laatuympyrän avulla, jonka avulla prosessin eri vaiheet ovat erotettavissa ja arvioitavissa erilaisissa tilanteen edellyttämissä kokoonpanoissa. Laatukehän malli soveltuu myös kolmannen sektorin maahanmuuttotyöhön. Demingin laatukehä alkaa suunnitteluvaiheesta (Plan), jatkuu tekemisen ja kokeilun vaiheeseen (Do), tarkistamisen (Check) ja lopulta toteuttamisen (Act) vaiheeseen. Plan (suunnittele), Do (toteuta), Check (arvioi) ja Act (paranna) muodostavat kehittämistyössä käytetyn PDCA -lyhenteen. Walter Stewhart käytti käsitettä jo 1930-luvulla, mutta Edwards Deming toi menetelmän laajemmin tunnetuksi 1950-luvulla. Hän analysoi ja vertasi prosesseja laatuympyrän avulla ja ympyrä toi esiin mahdolliset poikkeamat asiakaspalvelun prosessissa (Karlöf 2004, 183).

Prosessit kuvaavat toimintojen sarjaa. Sama ajattelumalli toteutuu laajenevan, ekspansiivisen oppimisen syklissä (Engeström 2004, 61.) Ensin löydetään (1) kehittämisen kohde, analysoidaan (2) olemassa oleva käytäntö. Tämän jälkeen kehitetään (3) uusi malli, jota (4) tutkitaan, jonka jälkeen (5) otetaan kehitetty malli käyttöön ja (6) arvioidaan käyty prosessi. Tämän jälkeen käytäntö (7) vakiinnutetaan käyttöön. Organisaatiossa voi olla ohjausprosesseja, ydinprosesseja tai tukiprosesseja. Ohjausprosesseja käytetään toiminnan kehittämisessä ja ne ohjaavat organisaation muita prosesseja. Strategia, toiminnan suunnittelu ja talousarvio ovat ohjausprosesseja. Ydinprosesseja ovat asiakastarpeet, joiden tavoitteena on tyytyväinen asiakas. Tukiprosessit mahdollistavat ydinprosessien toimivuuden, kuten henkilöstö- ja hallinnolliset prosessit. Prosessit on hyvä kuvata selkeästi ja välttää yksityiskohtia. Karlöfin (2004, 215-216) ajattelun mukaan jokaiselle prosessille on hyvä sopia vastuutaho, tavoitteet, seuranta ja mittaaminen. Eri vaiheiden analysoinnissa nousevat esiin pullonkaulat, päällekkäisyydet, laatuongelmat tai kustannuksia tuovat toiminnot tai kytkennät, jotka heikentävät palveluprosesseja. Jos laadun tavoite on se, että työhönsä tyytyväiset työntekijät saavat palveluihin tyytyväisiä asiakkaita, on työhyvinvointi ohjaava mittari ja asiakastyytyväisyys seurantamittari. (Karlöf 2004, 282-3). Prosesseja kuvaavien menetelmien avulla voidaan selkeyttää laatutyöprosessia ja laadun haalintaa.

Laatujärjestelmiä on kehitetty ja otettu käyttöön suuremmissa organisaatioissa ja tuotantoyksiköissä. Käsitteenä kliininen laatu on monitulkintainen ja sillä ymmärretään erilaisia asioita. Laadun mittaus on yleensä yksiköiden johdon ja henkilöstön aktiivisuudesta riippuvaista eikä kansallista koordinaatiota tai vertailua juurikaan ole (Kuntaliitto 2011, 2).

Laadukkaiden tavoitteiden tulee olla mitattavia, ajallisesti määritettyjä, realistisia ja tunnustettuja. Tavoitteiden tulee kannustaa työyhteisöä kohti parannuksia. Tavoitteet jaetaan taloudellisiin, määrällisiin ja laadullisiin tavoitteisiin. Taloutta mitataan tuloksilla, määrälliset ja laadulliset tavoitteet parantavat suorituksia, joka parantaa myös taloudellista tuottavuutta. Mittaristojen näkökulmista perehdytään työntekijöihin, asiakkaisiin, talouteen, prosesseihin ja kehittämistoimintaan. (Karlöf 2004, 284)

Laadullisuuden käytännön ja määrälliset tavoitteet

Lillrank esittää laadun olevan palveluiden yhdenmukaisuutta, asiakastyytyväisyyttä ja palvelun tai tuotteen suorituskykyä (Sarala & Sarala 2003, 96.) Zeithamlin, Parasuramanin ja Berryn (1990) kymmenen laadun ulottuvuudet ovat ulkoiset seikat, luotettavuus, palveluhalukkuus, asiantuntemus, kohteliaisuus, uskottavuus, turvallisuus, tavoitettavuus, viestintäkyky ja asiakkaan ymmärtäminen. Käytännön mittaamisessa ja laadun määrittämisessä pienessä yksikössä voi olla myös haittaa, mikäli määrälliset ja laadulliset sisällöt eivät ole oikeissa mittasuhteissa. Laatutyö on osattava kytkeä käytäntöön, sillä tehtävä laatutyö vie myös aikaa pois perustyöstä. Pahimmillaan valvontaa kiristämällä kannattavuus voi laskea, mikäli mittarit ottavat vallan tehtävän työn tavoitteista (Laamanen & Tuominen 2011, 114–115.) Laatuajattelu ei toimi, mikäli tuloksia mitataan sokeasti vuosi kerrallaan, eikä muutoksia uskalleta tehdä havaintojen perusteella. Toimivassa organisaatiossa strategian toteuttamisen ja saatujen tulosten havainnot osataan mitata, havaita ja ottaa saatu tieto käyttöön. Kehitystavoitteisiin päästään nykyisiä prosesseja parantaen tai kehittämällä uusia toimintamalleja. Parannettavia asioita löytyy, kun koko prosessiin paneudutaan yhdessä. Tunnusluvut mittaavat koko prosessin tai prosessiketjun suorituskykyä.

1.6. Mimosa ry:n laatutyöryhmä

Prosessin edetessä Mimosa ry:ssä on perustettu laatutyöryhmä, joka osallistuu toimintatutkimukseen. Laatutyöryhmässä on Mimosa ry:n hallituksen jäseniä (3) ja henkilöstöä (2). Toimintatutkimusprosessissa käydään teemoittain läpi palvelut ja niiden vaiheet ja tämän opinnäytetyö- ja toimintatutkimusprosessin tuloksena laaditaan Mimosa ry:lle laatukäsikirja. Laadun, laatutyön ja laatukäsikirjan merkitykset avataan työryhmälle ja kysymysten kohderyhmille. Laatutyöryhmä ja sen prosessit ovat myös kohderyhmiä ja kehittäjiä tässä toimintatutkimusprosessissa. Michael Argylen yhteistyön määritelmä kuvaa koordinoitua toimimista yhdessä työssä, vapaa-aikana tai sosiaalisissa suhteissa yhteisen tavoitteen puolesta. Siinä toteutuvat yhdessä tekemisen ilo ja sosiaaliset suhteet vahvistuvat. (Isoherranen 2014, 27). Parhaimmillaan myös työ yhteisten

päämäärien eteen on palkitsevaa, vaikka se vaatii perustyön ohessa työtä, aikaa ja osallistumista.

Laatutyöryhmä osallistuu tässä prosessissa laatukäsikirjan tekemiseen. Laatutyöryhmän työskentelystä tehdään havainnointi, prosessin dokumentointi, prosessimateriaalien koostaminen ja muistiinpanot ja prosessien tallentaminen, osallistava havainnointi, tulkinta, johtopäätökset, kuvioina havainnollistaminen, synteesit. Koko prosessintuloksena tehdään laatukäsikirja, valitaan laatujärjestelmä). Osallistuvan havainnointitulkinnan avulla tehdään johtopäätökset ja synteesit. Kuvioita ja graafisia esityksiä käytetään luokittelun ja johtopäätösten havainnollistajana. Laatutyöryhmässä on kuusi varsinaista jäsentä. Laatutyöryhmä on osallistunut kyselyyn prosessin alkuvaiheessa ja osallistunut kehittämään laatutyöryhmän välivaiheita. Lopuksi ryhmä arvioi saatuja tuloksia prosessin loppuvaiheessa. Näin laatutyöryhmä osallistuu vaiheittain Mimosa ry:n laatutyöprosessiin. Laatukäsikirjan toimivuutta tarkistetaan prosessin lopussa maahanmuuttajataustaisilta monikulttuurifoorumin jäseniltä (4), sidosryhmän viranomaisedustajilta (2), sidosryhmän järjestöjohtajilta (4) sekä monikulttuurikeskusten vertaistoimijoilta (4).

1.7. Monikulttuurikeskusten verkosto

Verkosto on usean organisaation maastossa vaikuttava suhteellisen vakiintunut kokonaisuus, jolla on keskinäisiä yhteyksiä ja viestintää keskenään. (Engeström 2004, 85.) Engeströmin esittämänä toiminnan teorian näkemyksen mukaan verkosto rakentuu sisäisesti toisistaan eriävistä toimintajärjestelmistä, joiden erot tuovat yhteiseen toimintaan ennakoimatonta toimintatapaa ja lopputulos voi olla jotain muuta kuin suunniteltiin. Toiminnan teoria tarkastelee verkoston muodostumista, jatkuvuutta, verkoston ylläpitämistä ja sen elinkaarta, sekä sen kehittymistä ja heikkenemistä. Tämän opinnäytetyön prosessin alussa lähetin sähköiset Webropol-kyselyt kahdeksalle (8) monikulttuurikeskukselle. Ajallisesti tämän opinnäytetyön alkuvaiheessa verkosto kokoontui muutaman kerran vuodessa ja ryhtyi pian tekemään tavoitteellisempaa yhteistyötä. Toukokuussa 2015 yhteistyöryhmä perusti Suomen monikulttuurikeskukset ry:n Helsingissä. Mimosa ry toimii jäsenenä sen hallituksessa.

Alussa työn alussa jarruttavina tekijöinä olivat tietty sirpaleisuus ja monikulttuurikeskusten erilaiset nimet, toiminnot ja luonteet. Mielestäni omankin keskuksen ohjeistuksen kirkastamiseksi oli tärkeää kartoittaa monikulttuurikeskusten organisaatiorakenne, perustavoitteet ja palvelutoiminta. Suomessa toimivat monikulttuurikeskukset ovat hyvin erilaisia: osa on kolmannen sektorin toimijoita, osa on kaupungin yksikkönä

ja osa voi toimia kohtaamispaikkana hankerahoituksen turvin. Vertailutieto muista keskuksista on tarpeellinen.

Laadin alkukartoituksen keskusten perusrakenteesta, toiminnasta, seurannasta ja arvioinnista. Alkukartoituksen kyselyssä pyydettiin kuvaamaan organisaatiorakenne, tärkeimmät tavoitteet, palvelut, rahoitus, työntekijöiden määrä, mahdolliset hankkeet, työtehtävät ja verkostoyhteistyön merkitys, palautteiden keruutapa, asiakasmäärät, ja se onko tarvetta yhtenäisempään seurantaan, laatujärjestelmään tai laatukäsikirjaan.

Kuvio 2. Kohderyhmät

2. KEHITTÄMISTÄ OHJAAVAT STRATEGIAT JA KÄYTÄNNÖT

Vuonna 2013 julkaistussa Suomen maahanmuuttostrategiassa todetaan, että suomalaisen oikeusjärjestelmän ytimeen kuuluvat perustuslain mukaisesti ihmisarvon loukkaamattomuus, yksilön vapaus ja oikeudet sekä oikeudenmukaisuuden edistäminen (Suomen maahanmuuttostrategia 2013, 5). Nämä perusarvot luovat perustan moninaisuuden hyväksymiselle. Pääasialliset syyt muuttaa Suomeen ovat perhe, opiskelu ja työnteko. Yli puolet maahanmuuttajista tulee EU:n ulkopuolelta (niin kutsutut kolmansien maiden kansalaiset). Myös EU:n jäsenmaista muutetaan Suomeen selvästi aiempaa enemmän. Kolmansien maiden kansalaisia ja EU:n kansalaisia koskevat erilaiset maahantulon ja oleskelun edellytykset sekä lupakäytännöt. Suomen maahanmuuton lainsäädännön kehitystyö pohjautuu Suomen hallituksen linjaamiin tavoitteisiin, EU:n lainsäädäntöön sekä Suomea sitoviin kansainvälisiin sopimuksiin. Sopimuksista tärkeimpiä ovat Euroopan ihmisoikeussopimus, kidutuksen vastainen yleissopimus, lapsen oikeuksien sopimus ja Geneven pakolaissopimus. Kuitenkin maahanmuuton moninaistuessa on maahanmuuttokeskustelu kiristynyt muun muassa turvapaikan hakijoiden lisäännyttyä.

Maahanmuuton tulevaisuusvisio on vuonna 2020 seuraava:

> Suomi on turvallisesti avoin maa, ja maahanmuuttostrategiassa muuttoliike nähdään mahdollisuutena. Ihmisten liikkuvuus synnyttää kansainvälisiä verkostoja ja tuo tullessaan uudenlaisia toimintatapoja. Maahanmuutto tarjoaa osaltaan vastauksen Suomen huoltosuhdeongelmaan, mutta maiden välinen kilpailu työntekijöistä lisääntyy. Menestyäkseen kilpailussa Suomen on kyettävä tehokkaasti houkuttelemaan maahamme pysyvämmin jäävää, osaavaa työvoimaa. Suomi kantaa myös vastuuta osana kansainvälistä yhteisöä antamalla suojelua sitä tarvitseville. Jokainen löytää paikkansa, ja maahanmuuttopolitiikalla vaikutetaan siihen, että Suomeen tulijat voivat hyödyntää monipuolisesti osaamistaan ja osallistua yhteiskunnan rakentamiseen. Kotimaisten kielten oppimisella ja henkilökohtaisilla verkostoilla on siis suuri merkitys yhteiskuntaan osallistumisessa. Moninaisuus on kasvanut osaksi arkea. Strategiassa todetaan, että suomalaisen oikeusjärjestelmän ytimeen kuuluvat perustuslain mukaisesti ihmisarvon loukkaamattomuus, yksilön vapaus ja oikeudet sekä oikeudenmukaisuuden edistäminen. Nämä perusarvot luovat perustan moninaisuuden hyväksymiselle. (Suomen maahanmuuton tulevaisuusvisio 2020)

2.1. Kotouttamisohjelmat

Kotouttamisen osaamiskeskuksen (kotouttaminen.fi) mukaan kunnan tai useamman kunnan yhdessä on kotoutumislain (2010, § 32) mukaan laadittava kotouttamisohjelma. Ohjelman tarkoitus on edistää kotoutumista ja monialaista yhteistyötä. Ohjelma hyväksytään kunkin kunnan kunnanvaltuustossa ja tarkistetaan vähintään kerran neljässä vuodessa. Kotouttamisohjelma otetaan huomioon myös kunnan talousarviota ja -suunnitelmaa laadittaessa (Kuntalaki 65 §). Kotouttamisohjelma on keskeinen väline, jolla voidaan vaikuttaa kotouttamisen sisältöön. Ohjelmassa tulisi ottaa huomioon kaikki kunnan alueella asuvat maahanmuuttajat oleskelun perusteesta riippumatta. Kotouttamisohjelma voidaan laatia kuntakohtaisena tai seudullisena.

Kunta vastaa kotouttamisohjelman tekemisestä ja yhteistyön käynnistämisestä. Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen (ELY-keskus), TE-toimiston, Kansaneläkelaitoksen ja muiden kunnan alueella toimivien viranomaisten on osallistuttava oman toimialansa osalta ohjelman laadintaan, toteutukseen ja seurantaan. Myös paikalliset maahanmuuttaja-,

kansalais-, työntekijä- ja työnantajajärjestöt sekä uskonnolliset yhteisöt voivat osallistua kotouttamisohjelman laadintaan, toteutukseen ja seurantaan. (kotouttaminen.fi)

Kotouttamisen osaamiskeskuksen mukaan kunnan vastuulla on kutsua muut kotouttamisen kannalta keskeiset paikallistahot mukaan ohjelman laadintaan ja sen toimeenpanon seurantaan. Kunnan tulisi lisätä erityisesti sen alueella asuvien maahanmuuttajien ja järjestöjen osallisuutta ohjelman laadinnassa. Maahanmuuttotyötä sen kaikilla tasoilla ja maahanmuuttoa säädellään lain ja asetuksin. Tässä opinnäytetyössä en avaa niitä sen enempää, mutta tuon ne esiin listauksena.

Maahanmuuttotyötä ja maahanmuuttoa säätelevät keskeiset lait:

- Ulkomaalaislaki (301/2004)
- Kansalaisuuslaki (359/2003)
- Valtioneuvoston asetus kansalaisuudesta (799/2004)
- Laki ulkomaalaisrekisteristä (1270/1997)
- Laki kotoutumisen edistämisestä (1386/2010)
- Laki Maahanmuuttovirastosta (156/1995)
- Valtioneuvoston asetus Maahanmuuttovirastosta (193/2002)
- Yhdenvertaisuuslaki (1325/2014)
- Laki yhdenvertaisuusvaltuutetusta (1326/2014)
- Laki yhdenvertaisuus- ja tasa-arvolautakunnasta (1327/2014)
- Sisäministeriön asetus Maahanmuuttoviraston suoritteiden maksullisuudesta (1522/2015).

2.2. Kolmannen sektorin kotoutumistyön tukeminen

Kolmas sektori voi toimia myös vaihtoehtoisena palvelun tuottajana, jos kunta kokee saavansa sille soveltuvat palvelut riittävän edullisesti. Managerialistisen ajatuksen mukaan järjestöt voivat olla muiden yksityisten palveluntuottajien kanssa yhdenvertaisia. Kunnat ovat 2000-luvulta lähtien hyödyntäneet yhä vahvemmin järjestöjen tuottamia palveluja kuntien palvelutuotantorakenteissa. (Möttönen & Niemelä 2005, 85-6). Mikkelin kaupunki on ostanut Mimosan palveluita vuodesta 2008 lähtien. Järjestön osalta kehitys tarkoittaa kasvamista osaksi markkinoita, jolloin myös riippuvuus rahoittajista kasvaa. Perinteinen järjestön riippumattomuus ja muut ydintehtävät voivat jäädä varjoon. On myös nostettu esiin, että vaikeutuuko järjestöjen perustehtävä jäsenistönsä edunvalvojana kuntien rahoitusten ja yhteistyön kasvaessa. Mimosa ry:n ja Mikkelin kaupungin maahanmuuttotoimiston käytännön kumppanuus ei vaikuta kolmannen sektorin toimijuuteen, mutta maahanmuuttotoimiston edustaja on mukana

Mimosa ry:n hallituksessa ja sen päätösten teossa. Rakenteellisesta yhteistyöstä on hyötyä tavoitteiden ja käytännön yhteistyön kehittämisen osalta.

Kunnan kotouttamisohjelmassa voidaan lisäksi määritellä kunnan ja kansalaisyhteiskunnan väliset yhteistyömuodot. Alueellisella tasolla hoidetaan kotoutumisen seuranta-, valvonta- ja kehittämistehtäviä. Tärkeitä toimijoita ovat elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus, aluehallintovirasto sekä maakuntaliitot. Myös alueelliset järjestöt ja eri hankkeet osallistuvat alueelliseen kotouttamistyöhön. Mikkelin seudun maahanmuuttajatyön tuki Mimosa ry osallistuu kolmannen sektorin tahona kotoutumisen tukemiseen ja rahoitus toimintaan tulee myymällä kotouttamista tukevia palveluja Mikkelin kaupungille. Yhdistys tukee maahanmuuttajien osallisuutta tarjoamalla toimintoja ja mahdollistamalla omatoimisia ryhmiä. Lisäksi vapaaehtoinen monikulttuurifoorumi osallistuu vaikuttamistyöhön ja kerää palautteita kotoutumisen ja sen tukemisen onnistumisesta Mimosalle, kaupungille ja ELY:lle, Elinkeino-, liikenne- ja ympäristokeskukselle. Lautolan (2013, 12). selvitys Osallisena Suomessa – järjestöjen osallistumisesta maahanmuuttotyöhön osoittaa, että järjestöt elävät vahvasti ajassa ja kehittävät omalla panoksellaan maahanmuuttajien kotoutumista yhteistyössä viranomaisten ja muiden toimijoiden kanssa.

Itä-Suomen maahanmuuttoasioista vastaava ELY:n johtaja Lisbeth Mattson tuo esiin Itä-Suomen maahanmuuttostrategiassa seuraavaa:

> Keskeisiä maahanmuuttotoimijoita ovat alueen kunnat, TE-toimistot, korkeakoulut ja muut oppilaitokset, kolmas sektori, ELY-keskukset, maakunnan liitot ja AVI sekä työnantajat ja yrittäjät. Strategian vieminen käytäntöön edellyttää alueen poliittisilta päättäjiltä ja johtavassa asemassa olevilta sitoutumista strategian tavoitteisiin ja tahtoa sen toteuttamiseen. Kun alueen maahanmuuttotoimijoilla ja päättäjillä on selkeä käsitys alueen maahanmuuton tavoitteista ja keskinäisestä työnjaosta, voimme yhdessä tekemällä saavuttaa alueen hyvinvointia ja alueella jo asuvia ulkomaalaistaustaisia koskevat tavoitteemme (Mattson 2012, 6).

Lautola (2013) tuo myös esiin, että valtakunnan tasolla kotouttamista ohjaa valtion kotouttamisohjelma, joka julkaistiin ensimmäisen kerran vuonna 2012. Valtion kotouttamisohjelma sisältää hallitusohjelman mukaiset kotouttamisen painopistealueet vuosille 2012-2015. Yksi olennainen osa ohjelmaa on yhteisöllinen kotoutuminen, jossa tässä nostetaan esille kansalaisjärjestöjen osuus kotoutumisen tukemisessa. Ohjelmassa korostetaan, että vaikka päävastuu kotoutumislain mukaisista

kotoutumistoimenpiteistä on kunnilla sekä työ- ja elinkeinotoimistolla, ovat kansalaisjärjestöt, mukaan lukien maahanmuuttajajärjestöt, kuitenkin merkittävässä asemassa viranomaisten tarjoamien palvelujen täydentäjänä sekä yhteistyökumppaneina kotoutumista tukevia palveluja suunniteltaessa ja toteutettaessa. Valtion kotouttamisohjelman tavoitteena on vahvistaa järjestöjen edellytyksiä kotoutumisen edistämisessä sekä yhteistyötä viranomaisten ja järjestöjen välillä (Lautola 2013, 16).

2.3. Mimosa ry:n strategia laatutyövälineenä

Mimosa ry:n tavoitteena on lisätä tunnettuutta ja vakiinnuttaa asiakasmääriä: pitää käyntimäärät 8 000 käynnin vuositasossa ja vastata kasvavaan asiakastarpeeseen (8000–10 000 nykyisellä henkilöstöllä), säilyttää yhdistyksen jäsenmäärä 120–150 henkilössä ja kasvattaa jäsenten määrää, lisätä vaikuttavuutta ja vuorovaikutusta kotisivujen ja sosiaalisen median avulla: kasvattaa kotisivujen kävijöitä ja sosiaalisen median käyttäjiä 30 000 kävijään. Taloudellisten resurssien tavoitteena on turvata palveluiden sisällön ja laadun taso: vakiinnuttaa ammattitaitoinen perushenkilöstö (toiminnanjohtaja, järjestösuunnittelija ja kaksi ohjaajaa). Mahdollisten projektityöntekijöiden lukumäärä ei vaikuta perustyöntekijöiden lukumäärään tässä vaiheessa. Strategian tavoitteena on saada palveluiden ja henkilöstön palkkakulujen kattamiseksi kokonaistalous pysymään 235 000,00 eurossa, mikä ei ole toteutunut jatkuvien kaupungin leikkausten myötä. Jatkuva taloudellisten resurssien leikkaus aiheuttaa haasteita vastata tavoitteisiin.

Kolmannen sektorin toimijan, Mikkelin seudun maahanmuuttajatyön tuki Mimosa ry:n kaikkia asiakkaita kohdellaan yhdenvertaisesti, ketään syrjimättä, jokaisen henkilön tai ryhmän ihmisarvoa, uskontoa, kulttuuria, kielitaustaa, vakaumusta tai yksityisyyttä arvostaen. Henkilöstö antaa tarvittavasti aikaa ja antaa selkeät ohjeistukset tilanteen mukaan tai ohjaa asiakkaan eteenpäin tarvittaviin palveluihin. Mikäli asiakas kohtaa huonoa palvelua, on hänellä mahdollisuus antaa palautetta saamastaan palvelusta. Mimosan laatu perustuu arvokeskeiseen laatuajatteluun sekä asiakaskeskeiseen ajatteluun. Strateginen kehitystyö ja laatutyö ovat arvokeskeistä kehitystyötä, mutta laatua seurataan asiakkaiden, ryhmien ja verkoston palauttein. Monikulttuurikeskuksen hyvää palvelua on se, mikä auttaa asiakasta ja edistää asiakkaan asiaa, johon hän on hakenut apua sekä asiakaskäynnin hyödyllisyys kotoutumisen tukemiseen, osallistumiseen, neuvonnan ja ohjauksen saamiseen ja mahdollisen palveluneuvontaan eteenpäin.

2.4. Työyhteisön monimuotoisuuden tukeminen

Myös tämän opinnäytetyön kyselyssä ilmeni, että jokainen monikulttuurikeskus on monimuotoinen työyhteisö, joissa yhdenvertaisuus ja oikeudenmukaisuus näkyvät niin tavoitteissa, ohjelmissa kuin käytännön palveluissa. Mimosan neljästä perustyöntekijästä on kaksi maahanmuuttajataustaista. Monikulttuurikeskuksissa monimuotoisuus otetaan mukaan rakenteeseen ja työyhteisön arkeen ja toimintoihin. Kokonaisvaltainen monimuotoisuuden johtaminen sisältää henkilön ja asiakkaiden yhdenvertaisuuden edistämisen, jossa tavoitteilla ja strategisilla ohjelmilla tuetaan asiakastyytyväisyyttä, hyvinvointia ja organisaation omia tulostavoitteita.

Monimuotoisuuden strateginen liittäminen osaksi toimintatavoitteita, henkilöstöstrategiaa ja toimintoja ovat yksittäisiä koulutuksia merkittävämpiä, kun tavoitellaan organisatorisia ja kulttuurisia pysyviä muutoksia koko työyhteisössä. (Sippola, Leponiemi & Suutari 2006, 24-26.) Strategiset ohjelmat tarvitsevat tuekseen käytännön osallisuutta lisääviä toimintoja asiakaspalveluun, esimiestasoon, rekrytointiin, työn tekemiseen, arviointiin, kehittämiseen ja palkitsemiseen sekä toimivaa osallisuutta rakentavan ilmapiirin luomiseen. Työyhteisön tulee tukea osallisuutta. Jokaisella työntekijällä, esimiehellä tai työorganisaation jäsenellä on kyseenalaistamaton ihmisarvonsa ja mahdollisuus käyttää kykyjään työyhteisönsä hyväksi. Työntekijöillä on oltava yhdenvertainen työsuhdeturva, tasa-arvoinen palkkaus, mahdollisuus koulutukseen, tiedonsaantiin, turvalliseen työntekoon ja ammattiyhdistystoimintaan osallistumiseen. Sisäisten monimuotoisuuden strategian lisäksi moninaista työyhteisöä voidaan tukea koulutuksin.

Kehityssuunnitelmien teossa voidaan hyödyntää henkilöstön ja sidosryhmien haastatteluja, kulttuuri- ja asennekartoituksia, yhdenvertaisuus-, tasa-arvo- ja moninaisuuskyselyin, ilmapiirikartoituksin, kehitysryhmin, benchmarking-vertailuin sekä käyttämällä tarpeen mukaan ulkopuolisia asiantuntijoita. (Sippola, Leponiemi & Suutari 2006, 29-30.) Osallistavia menetelmiä arvostetaan, koska näin saadaan mukaan erilaisia näkökulmia kehitystyöhön ja voidaan löytää yhteinen näkemys monimuotoisuuden edistämisestä sekä paremmin tunnistaa työkulttuurissa ilmeneviä eriarvoistavia tapoja.

2.5. Työhyvinvoinnin tukeminen

Mimosa ry on kehittänyt organisaatiota, selkeyttänyt työohjeistuksia ja tukenut työhyvinvointia eri toimintatavoin sekä laatinut strategiset tavoitteet vuosille 2015-2017. Laatutyön kehittäminen jatkaa strategisia

tavoitteita ja uusi strategia päivitetään vuonna 2017. Kehittämispäivä hallituksen ja henkilöstön kesken on myös hyvää vuorovaikutusta kehittävä käytäntö organisaation ja työntekijöiden kesken. Hyvinvoiva työntekijä tekee laadukasta työtä ja tuottaa laadukkaita palveluja hyvin toimivassa työyhteisössä. Työhyvinvointi merkitsee terveellistä, turvallista ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoisesta työyhteisöt ja työntekijät tekevät hyvin johdetussa työyhteisössä. Henkilöstön työhyvinvoinnin ja työsuojelun osalta on säädetty työturvallisuuslaissa 738/2002 työterveyshuoltolaissa 376/2008 sekä laissa työsuojelun valvonnasta 1334/2007.

Kun työntekijät kokevat työn palkitsevaksi ja mielekkääksi ja se tukee työhyvinvointia. Työnantajalla on vastuu, mutta työntekijä vastaa omasta menettelystään sekä jokaisella on vastuu ilmoittaa työturvallisuuden puutteista ne huomatessaan (STM 2009:17, 65). Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä vuorovaikutuksesta, yhteistyöstä 449/2007 edistää palvelutuotannon tuloksellisuutta ja henkilöstön työelämän laatua. Tuloksellista toiminnan ja osaamisen kehittämisen kannalta on, että henkilöstön tavoitteet nojaavat kunnan toimintalinjaukseen. Työhyvinvoinnin toimintalinjat ja hyvät käytännöt -suosituksessa hyvään henkilöstöjohtamiseen liitetään työhyvinvointi. Laadukas työyhteisö on myös turvallinen työympäristö työskentelyyn niin fyysisesti kuin psyykkisesti.

Sosiaali- ja terveysministeriön ohjeistuksen mukaan eettinen ja hyvä johtajuus tukevat työhyvinvoinnin kulttuuria organisaatiossa. Työhyvinvointi toteutuu tasa-arvoisissa työyhteisöissä, joissa toimitaan oikeudenmukaisesti, yhdenvertaisesti, osallistuen ja arvostaen työyhteisön jokaista tekijää syrjimättömästi. Eri sukupuolten tasa-arvo, työn ja muun elämän yhteen sovittaminen, eri-ikäisten sekä eri kulttuurimerkitysten huomioiminen (STM 2009: 17, 45.) Tuloksellisen työyhteisön toimintana yhteiset arvot ja luottamus, oikeudenmukaisuus ja moninaisuus, hyvä ilmapiiri ja yhteisöllisyys, osallistuminen ja vaikutusmahdollisuudet toimivat käytäntöinä työn arjessa. Työntekijöiden toimenkuvat vastaavat osaamista, ammattitaitoa ja ovat työntekijälle mielekkäitä, osaamista tuetaan sekä kehittämismahdollisuuksiin kannustetaan, viestintä toimii vuorovaikutteisesti, työympäristö on terveellinen ja turvallinen, palkkaus on oikeudenmukainen ja kannustava, työoloja ja henkilöstön hyvinvointia seurataan.

3. OPINNÄYTETYÖN TAVOITTEET

Opinnäytetyön toimintatutkimusprosessissa tarkoituksena on selvittää, miten laatutyöprosessi voi hyödyttää kolmannen sektorin monikulttuurikeskusta. Tässä opinnäytetyöprosessissa tavoitteena on

kehittää seuranta-, palaute- ja laatuseurantaa ja ajattelua. Laatutyö ei ole itselleni eikä työyhteisölleni tuttu käsite käytännön työssä, mutta seurantaa ja itsearviointia on kehitetty ja olen hahmotellut muun muassa sosiaalista tilinpitoa kokonaisvaltaiseksi seurantajärjestelmäksi, jota on sovellettu osin seurannassa.

Laatutyöprosessissa pohditaan, miten jo saadut palautteet on hyödynnetty tai onko niitä osattu kirjoittaa ulos riittävän selkeästi. Samalla perehdytään siihen, kuinka hyödynnetään nykyiset mittarit ja saadut palautteet. Seurannan ja palautejärjestelmän kehittämisen tarve on lisääntynyt, ja samalla on kasvanut tarve tavoitteellisempaan verkostoyhteistyöhön ja toiminnan selkeämpään kuvaamiseen. Nykyisen seurannan tueksi on tarvetta tehokkaammalle laatujärjestelmälle, palautejärjestelmälle, seurannalle ja palautteiden käyttöön hyödyntämiselle.

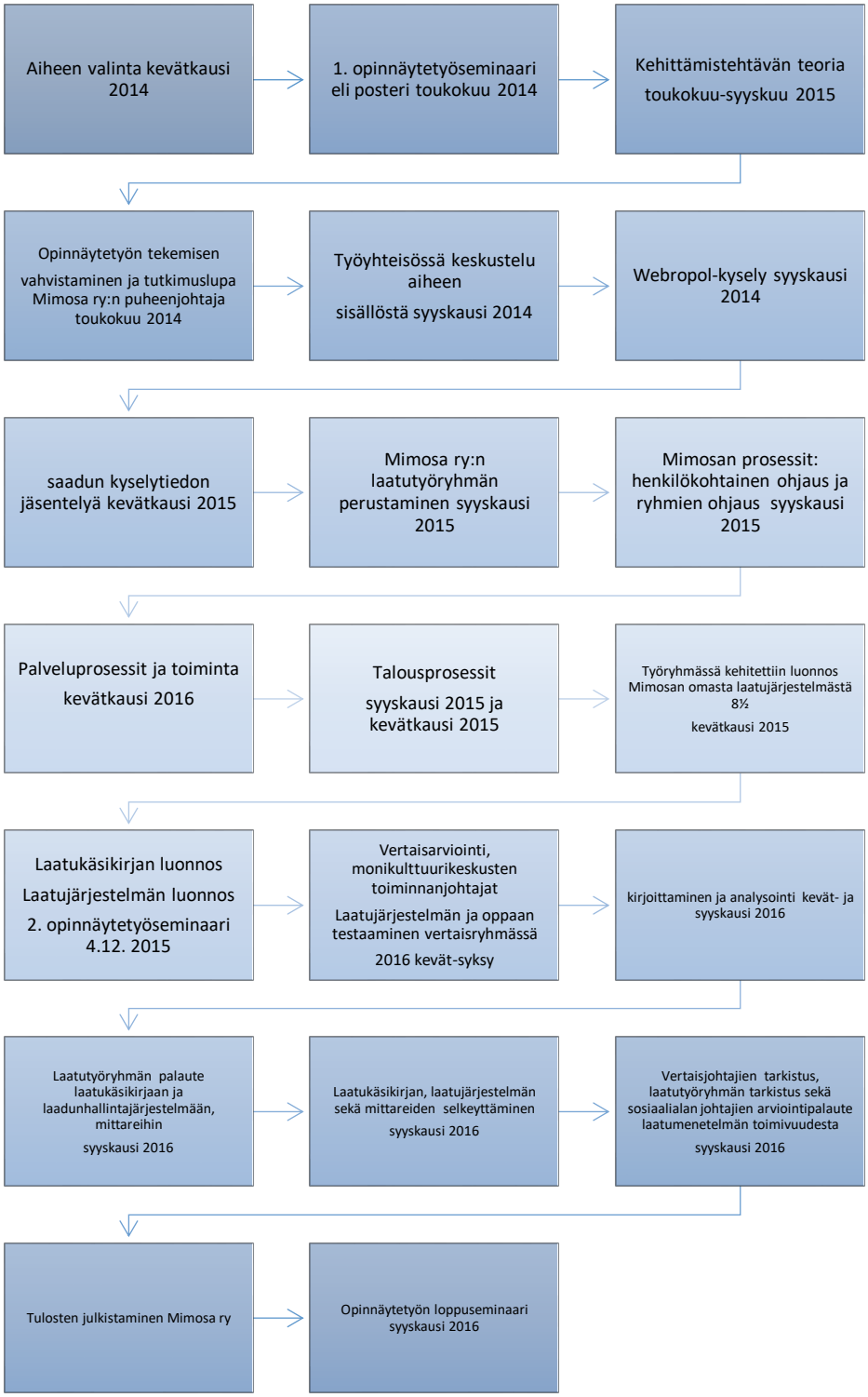
Toimintatutkimusprosessi on ohjannut laatutyön etenemistä ja prosessin kohderyhminä ja osallisina tekijöinä ovat olleet Mimoosa ry, laatutyöryhmä ja monikulttuurikeskusten verkosto. Teoreettinen tausta kytkeytyy työprosessin konkreettisiin lähtökohtiin ja avainsanojen määrittelyihin. Tässä opinnäytetyön toimintatutkimusprosessissa aineisto on koottu työvaiheiden edetessä ja kohdejoukko on valittu siten, että se kytkeytyy luontevasti laatutyöprosessiin, kuten Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2013, 155) ovat tuoneet esiin laadullisen tutkimuksen tyypillisinä piirteinä.

Lähtökohtana on pienen toimijayksikön, kolmannen sektorin yhdistystoimijan neljän hengen työorganisaation ja asiakas- ja ihmislähtöisen palveluperiaatteen arvot. Palveluprosessit kirjoitetaan auki ja kuvataan selkeästi. Monikulttuurikeskuksen toiminnan ja palvelun tavoite on tukea alueen maahan muuttaneiden kotoutumista. Mimosassa perustettiin 2014 laatutyöryhmä tukemaan laatutyön kehittymistä Mimosa ry:n ja monikulttuurikeskuksen tukena. Laatutyössä hyödynnetään nykyiset mittarit ja saadut palautteet, jotta koko toiminta voitaisiin kuvata selkeämmin.

Tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta on seurattu asiakaspalautteiden, verkostoyhteistyökumppaneiden arvioiden, henkilöstön palautteiden ja yhden vertaistoimijan vertailun kautta. Raha-automaattiyhdistyksen seuranta on lisääntynyt rahoituksen kasvamisen myötä. Laatuprosessissa suunnittelu, toiminta ja arviointi vuorottelevat vaiheittain koko toimintatutkimuksen prosessin ajan. Syklinen prosessi alkaa tavoitteiden valinnalla, minkä jälkeen kokeillaan, miten päämääriin edetään, arvioidaan saatuja havaintoja ja tuloksia ja muotoillaan tavoitteita uudelleen.

Tämän laatukäsikirjan prosessissa käytetään toimintatutkimuksen, laajenevan oppimiskäsityksen ja organisaatio-opin laatuajattelua koko prosesseja ohjaavina teorioina. Action Research -käsitteen esittäjä, sosiologi Kurt Lewin (1946) korosti tutkimussuuntauksen alusta lähtien toiminnan vuorovaikutteisuutta ja syklistä luonnetta (Carr & Kemmis 1986, 162). Laatukäsikirjaa kehitettäessä on huomioitava valittavan laatuajattelun suuntalinjan tavoitteet prosessin ja verkostoyhteistyön tavoitteellisuuden näkökulmasta. Tavoitteena on, että tämän toimintatutkimuksen teoria ja käytäntö tukevat toisiaan. Laadunhallinta on toiminnan johtamista, suunnittelua, arviointia ja parantamista asetettujen laatutavoitteiden saavuttamiseksi. Laatutavoitteet perustuvat organisaation omaan laatupolitiikkaan. Johdon kaikki tasot ovat vastuussa laadunhallinnasta, mutta sen toteuttamiseen osallistuvat organisaation kaikki jäsenet. (Kuntaliitto 2011, 6).

Aiheen valinnan jälkeen esitettiin posteri ensimmäisessä opinnäytetyön seminaarissa toukokuussa 2014, jonka jälkeen rakennettiin kehittämistehtävän teoria. Tämän jälkeen opinnäytetyön tekeminen vahvistettiin ja saatiin tutkimuslupa Mimosa ry:n puheenjohtajalta toukokuussa 2014. Työyhteisöön vietiin aihe syyskaudella 2014 ja ensimmäinen aineiston hankinta tehtiin webropol-kyselynä marraskuussa 2014. Saatu aineisto jäsenneltiin ja analysoitiin kevätkaudella 2015. Mimosa ry:n laatutyöryhmä perustettiin syyskuussa 2015. Palveluprosesseja alettiin kuvata vaiheittain teemakohtaisissa pienryhmissä; henkilökohtainen ja ryhmien ohjaus ohjaajien kanssa, palveluprosessit ja toiminta laajemmassa ryhmässä, talousprosessit järjestösuunnittelijan kanssa. Tämän jälkeen laatutyöryhmässä kehitettiin luonnos laatujärjestelmästä 8½. Toinen opinnäytetyön seminaari oli 4.12.2015, jossa esitettiin ensimmäinen laatukäsikirjan ja laatujärjestelmän luonnos. Vertaisarviointi tehtiin monikulttuurikeskusten toiminnanjohtajille ja toiminnan kehittämisestä vastaaville tahoille kevät- ja syyskauden 2016 aikana. Saatu aineisto käsiteltiin ja liitettiin opinnäytetyön prosessiin syyskuussa 2016. Laatukäsikirja, laatujärjestelmä ja mittarit käsiteltiin laatutyöryhmässä ja niitä kehitettiin toimivimmiksi työryhmän antaman palautteen perusteella. Saatujen tulosten ja johtopäätösten luotettavuutta testattiin pyytämällä palaute prosessiin osallistuneilta laatutyöryhmältä, neljältä vertaisjohtajilta, sekä arviointi prosessin ulkopuolisilta neljältä sosiaalialan järjestöjen johtajilta.



Kuvio 3. Opinnäytetyön toimintatutkimusprosessi

3.1. Toimintatutkimusprosessi laatutyön tukena

Miksi valitsin toimintatutkimuksen menetelmäksi? Laadullisena ja aktiivisena menetelmänä se mahdollistaa aidon osallisuuden tutkimusprosessiin. Toimintatutkimus–ajatuksen kehittänyt sosiaalipsykologi Kurt Lewin (1946) on tuonut esiin sen, että teoria osoittaa käyttökelpoisuutensa vain, jos se toimii käytännössä (Heikkinen 2001, 171-173). Eri menetelmien soveltaminen soveltuu luontevasti toimintatutkimukseen, samoin kuin tutkimusmenetelmien sekä käytäntöjen hioutuminen koko työ- ja oppimisprosessissa. Kemmis (2000,15) toi toimintatutkimukseen osallistumisen merkityksen, sekä ratkaisujen avoimuuden sitä koskevien asianosaisten kesken. Hänen mukaansa toimintatutkimus laajenee usein tekijän näkökulmasta suuremman yhteisön yhteiseksi tavoitteeksi. Toimintatutkimus sisältää käytännön työelämässä toimivien työntekijöiden työn kehittämistä ja tutkimista (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1994, 17). Toimintatutkimus tähtää muutokseen, joten sen voidaan katsoa alkavan silloin kun perinteinen laadullinen tutkimus päättyy. Toimintatutkimus vaatii tutkijalta enemmän perehtymistä ilmiöön, koska muutos ja sen kokeilu ja läpivieminen ovat osa prosessia. Tästä syystä toimintatutkimus kestää ajallisesti muita tutkimuksia pidempään, sillä tiedonhankinnan lisäksi kehitystyö, toimenpiteet, suunnittelu sekä arviointi vaativat aikansa (Kananen 2014, 28).

Tämän opinnäytetyön laadullinen toimintatutkimusprosessi hakee vastauksia siihen, kuinka laatutyöprosessi edistää monikulttuurikeskuksen tavoitteellista työtä ja laatua. Siinä pohditaan, mitä hyötyä laatukäsikirjasta on monikulttuuriselle yhdistystoimijalle ja kuinka sen avulla voidaan parantaa toimintoja ja asiakaspalvelua. Toimintatutkimuksessa voidaan tehdä toimenpiteitä, ja tutkija osallistuu mukaan koko prosessiin, jolloin toiminta, tutkimus ja kehitys kohtaavat, mikä rikkoo perinteistä tieteen tekemisen ehdotonta sääntöä. Toimintatutkimuksessa katsotaan hyödyksi se, että tutkijalla on suhde tutkittavaan aiheeseen (Kananen 2014, 16). Laadullisen, kvalitatiivisen toimintatutkimuksen tavoitteena on yhteisten käytäntöjen löytäminen, työryhmän sitouttaminen ja laatukäsikirjan laatiminen Mimosa ry:n käyttöön. Ne verkostotoimijat, jotka osallistuvat, voivat hyödyntää soveltuvin osin laatukäsikirjaa. Tutkimussuunnitelma kehittyy ja muotoutuu tutkimuksen edetessä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2003, 155). Toimintatutkimuksessa osalliset, jotka löytävät ratkaisun johonkin ongelmaan, sitoutuvat samalla tehtävään muutokseen. Toimintatutkimus on jatkuvaa toiminnan kehittämistä (Kananen 2014, 11).

Kanasen mukaan toimintatutkimus nostaa esiin Coglanin & Brannicin (2010,4) kuvaamat toimintatutkimuksen ydinelementit, jotka ovat

toiminnan kehittäminen, yhteistoiminta, tutkimus sekä toimijan ja tutkijan oma osallisuus koko prosessissa (Kananen 2014, 12-14). Toimintatutkimuksellinen yhteistyö vaatii yhteistä tavoitetta, joka on Mimosa ry:n palveluja ja toimintoja kuvaava laatuopas ja –käsikirja. (Kananen 2014, 11). Tässä opinnäytetyöprosessissa perehdytään myös siihen, mikä on laatu sekä yhteisen prosessin tuloksena on kehitetty oma laatukäsikirja. Myös laatujärjestelmän valitseminen on mahdollista, mikäli se syntyy tässä prosessissa. Opinnäytetyön toimintatutkimuksessa laaditaan monikulttuurisille kohtaamispaikoille ja -keskuksille alkukartoitus siitä, mitä odotuksia ja hyötyä laatukäsikirjasta on yhteistyölle sekä mitä hyötyä asiakaspalvelun laadulle. Sen lisäksi, että olennaiset käsitteet avataan, käytetään toimintatutkimuksen, laajenevan oppimiskäsityksen ja organisaatio-opin laatuajattelua koko prosesseja ohjaavina teorioina. Myös tässä opinnäytetyössä ydintavoite on kehittää Mimosa ry:n palvelulaatua läpikäydyn laatutyöprosessin avulla, kehittää toimintaa laatutyöryhmän yhteisen prosessin avulla, sekä olla osallisena koko prosessissa niin työntekijänä kuin tutkia prosesseja.

Tutkimusprosessin tuloksena ja tavoitteena on laatia Mimosa ry:n käyttöön laatukäsikirja, valita tai kehittää yksi sopiva laatujärjestelmä. Laatukäsikirjan tavoitteena on monikulttuurisen yhdistystoimijan toiminnan selkeämpi uloskirjoittaminen, seurannan selkeyttäminen ja vertailtavuus, tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden parantaminen ja tavoitteellisemman yhteistyön rakentaminen. Ilman toimintatutkimusta muutokset ja parannukset ovat työpaikan arkipäivän kehittämistyötä. Tässä laatutyöprosessissa käytetään toimintatutkimuksen, laajenevan oppimiskäsityksen ja organisaatio-opin laatuajattelua koko prosesseja ohjaavina teorioina. Action Research -käsitteen esittäjä, sosiologi Kurt Lewin (1946) korosti tutkimussuuntauksen alusta lähtien toiminnan vuorovaikutteisuutta ja syklistä luonnetta (Carr & Kemmis 1986, 162). Kananen (2014) nostaa esiin toimintatutkimukseen liitetyt muut englanninkieliset ilmaisut: *participatory research, collaborative inquire, action learning, contextual action learning, learning by doing* (O´Brien 1988). Tavoitteena on, että tämän toimintatutkimuksen teoria ja käytäntö tukevat toisiaan. Muutos voidaan saada vain toiminnan kautta, joten pelkkä laatukäsikirja ei riitä. Vain toiminnan prosessien kautta voidaan tavoittaa siihen liittyvä olennainen tieto ja itse prosessi. Toimintatutkimus on lähimpänä kehittämistutkimusta (Kananen 2014, 13).

3.2. Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimusmenetelmänä osallistuva toimintatutkimus on reilu ja eettinen menetelmä**,** jossa jokainen osallistuja voi viedä työtä eteenpäin, jolloin osallistuvien sitoutuminen ja ymmärrys koko prosessista kasvaa.

Vastanneet ovat vahvistaneet tutkimusluvan vastatessaan. Mimosa ry:n puheenjohtaja vahvisti tutkimusluvan prosessin alussa. Tutkimuksessa on tärkeää se, että vastaajien suostumus on vapaaehtoinen, vastaajille kerrotaan opinnäytetyön aiheesta ja vastaajia kuvataan anonyymisti ja tasapuolisesti (Hirsjärvi 2005, 26–27). Jokainen osallistuva saa tietoa, kun prosessi on lopussa. Silvermanin mukaan (1997) validiteetti (*validity*) merkitsee sitä, että osataan tutkia oikeita asioita. Toimiva mittari mittaa sitä, mitä pitää mitata ja siitä on hyötyä (Kananen 2014, 126). Toimintatutkimuksessa tutkija on mukana tutkittavassa yhteisössä. Tutkimus on osa luovaa muutosprosessia. Toimintatutkimuksessa tuodaan esiin asianosaisten yhteydet ja äänet tavoitteiden mukaisesti (Heikkinen 2001, 179). Tutkittaville on annettu tieto siitä, että kysymys on opinnäytetyöprosessista ja yhteystiedot lisätietoja varten sekä työryhmien alussa, että Webropol-kyselyssä kirjallisena. Prosessin lopussa saatu tulos annetaan osallistuneiden tahojen luettavaksi.

Toimintatutkimus on Stringerin (2007,11) sanoin oikeudenmukaista ja demokraattista, sillä osallistujat voivat vaikuttaa prosessiin yhdenvertaisina. Se voi vapauttaa nykyisistä olosuhteista sekä parantaa laatua, koska sen avulla kehitetään jotain konkreettista (Kananen 2014, 19). Kyselyihin osallistuneet saavat myös valmiin materiaalin itselleen. Toimintatutkimusta on kritisoitu sen luotettavuusarvioinnista, koska luotettavuuden mittarit eivät sovellu sellaisenaan toimintatutkimukseen, vaikka toimintatutkimus on laadullinen menetelmä. Samanaikainen laadullisen tutkimuksen tavoittelema muutos tuo pysyvyysongelman mahdollisen muutoksen prosessin myötä. (Kananen 2014, 126-128.) Toimintatutkimus voidaan käsittää tutkimusstrategiana, jonka sisällä voi olla joukko erilaisia tutkimusmenetelmiä ja näkökulmia. Kanasen mukaan mittausten välillä ilmiö voi muuttua. Rinnakkaismittaus voidaan tehdä puolittamalla tutkimus, jolloin tarvitaan kahdentyyppisiä kyselylomakkeita. Kahden kyselytyypin välinen korrelaatio kertoo tulosten luotettavuudesta. Tässä opinnäytetyössä olen valtakunnallisesti monikulttuurikeskusten vertaisjohtajien (4) kyselyn lisäksi syventänyt kyselyä paikallisille sosiaalialan järjestöjohtajille (4), joilla on käytössä jossakin muodossa laatutyömenetelmiä.

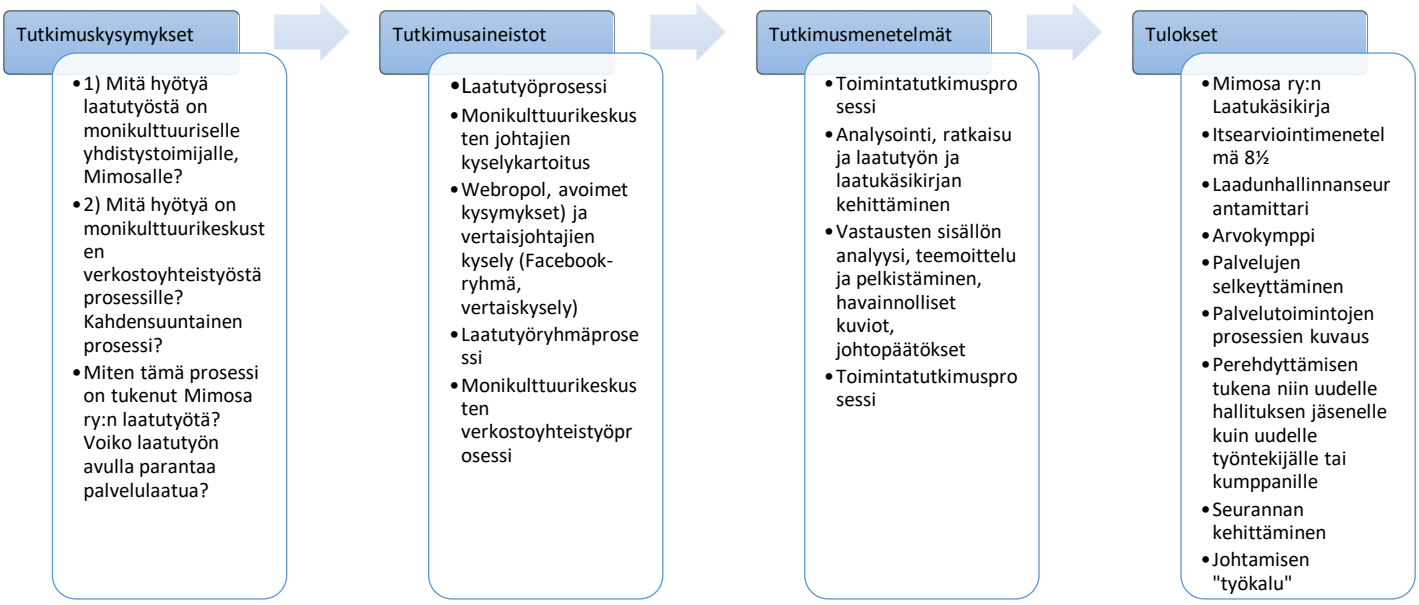
Kohdejoukon valitseminen on lisännyt saadun aineiston luotettavuutta. Webropol –alkukartoituksen kyselyyn vastasivat monikulttuurikeskusten johtajat. Aineiston vastaajilla oli tietotaitoa monikulttuurikeskusten johtamisesta tai koordinoinnista. Toimintatutkimuksessa valitaan tietoisesti ja harkiten sellaiset osalliset, joita tutkimuskysymysten ilmiö koskettaa (Kananen 2014, 48). Monikulttuurikeskuksilla on tarve kehittää tavoitteellista verkostoyhteistyötä, ja Mimosan ry:n laatutyöryhmän jäsenillä on kaikilla kosketuspinta monikulttuurikeskuksen toimintaan,

hallintoon tai verkostoon. Laatutyöryhmän jäsenet olivat joko Mimosan hallituksessa tai työntekijöitä. Saadusta aineistosta sekä käytetyistä muista aineistoista on merkitty lähdemerkinnät tarkasti. Työtä tehdessä on käytetty ja huomioitu aiheesta aiemmin tehtyjä tutkimuksia ja kirjoitettua tietoa. (Hirsjärvi 2005, 217). Olen tuonut esiin vastaajien tiedon, havainnot ja mielipiteet sekä raportoinut saadun aineiston mahdollisimman selkeästi ja kuvaavasti; tutkimuksen eri jaksot on pyritty esittämään vaiheittain ja kuvaamaan havainnollisesti graafisin esityksin, mikä Hirsjärven (2013, 27-28) mukaan lisää tutkimuksen luotettavuutta. Aineisto dokumentoidaan, analyysivaiheen tulkinta ja luokittelu avataan vaiheittain, ja havainnollistetaan kuvioin tarkasti, jotta ulkopuolinen arvioija pääsee tarkastelemaan aihetta (Kananen 2014,131.)

Kanasen mukaan prosessin luotettavuutta lisätään selkeällä tutkimussuunnitelmalla, sekä hahmottamalla millaista tietoa tarvitaan, mistä tieto saadaan sekä miten aineisto kootaan ja analysoidaan (Kananen 2014,47). Prosessin alussa laadittu tutkimussuunnitelma on toiminut koko opinnäytetyöprosessin ajan työtä ohjaavana kompassina. Opinnäytetyöprosessi on kestänyt tutkimussuunnitelmasta aineiston keruusta laatutyöprosessiin ja laatukäsikirjan sekä laatujärjestelmän rakentumiseen. Tutkimuksen tavoitteet ja sisältö on kerrottu osallistujille, samoin kuin se, miksi heidät on valittu mukaan Mimosan laatutyön toimintatutkimusprosessiin. (Kuula 2006, 104–105.) Samoin on avattu näkökulmaa toimintatutkimuksen luonteesta, jolloin työprosessin kehittyessä myös tutkimuskysymykset voivat tarkentua. Kyselyaineiston keruussa turvataan vastaajien anonyymius, tiedon luotettava ja tarkka käsittely, luottamuksellisuus ja aineiston tallentaminen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 27). Tässä opinnäytetyöprosessin raportissa monikulttuurikeskusten vastaukset on luokiteltu seuraavin numeroiduin lyhentein: k1, k2, k3, k4, k5 ja k6. Vertaisjohtajien vastaukset on ryhmitelty seuraavin lyhentein: vj1, vj2, vj3 ja vj4.

Kananen korostaa, että laadullisessa tutkimuksessa tulokset ovat tutkittavien kannalta luotettavia koska prosessin lopussa osalliset pääsevät perehtymään koko materiaaliin ja lopputuloksiin, ja näin lopputulos hyväksytään. Tutkijan tulee olla valinnoissaan objektiivinen, tulkintojen tulee perustua vain saatuihin aineistoihin. Tutkimustulokset annetaan mukana olleiden hyväksyttäviksi ja heidän tulee lukea raportti. Toimintatutkimuksen arviointia tekevät tutkimuksen osalliset tai heidän edustajansa. Myös oppimista tai muutosta voidaan mitata. (Kananen 2014, 137, 154). Tämän laatutyöprosessin lopussa vertaisjohtajien kanssa keskustelu ja tulosten analysoinnin jälkeen vahvistaminen aineiston vastaajilta varmistaa aineiston ja saatujen johtopäätösten luotettavuutta.

Valmis aineisto, niin opinnäytetyön raportti kuin saadut tulokset annetaan



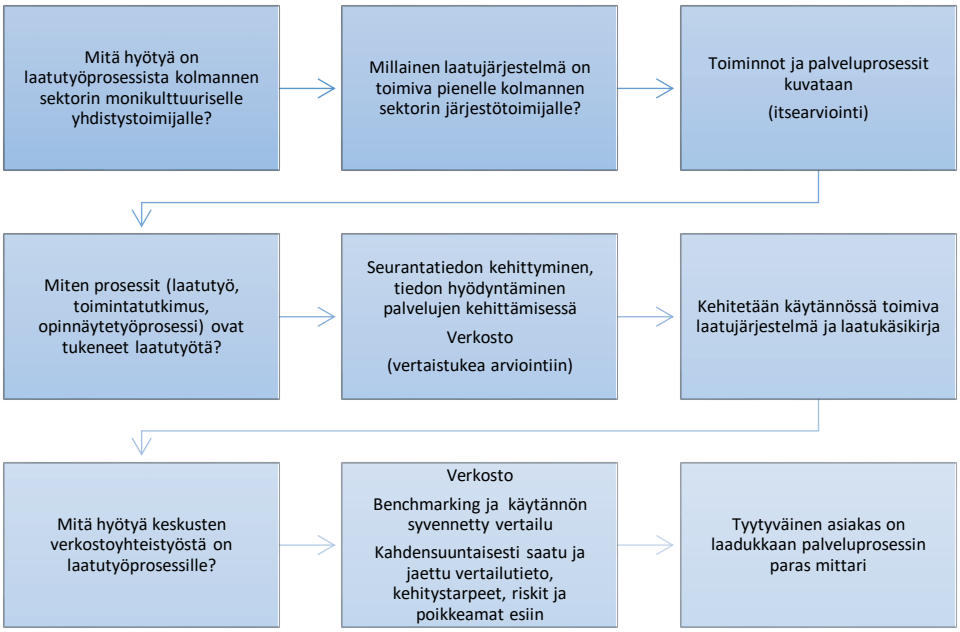
luettavaksi kyselyyn vastanneille.

Kuvio 4. Toimintatutkimuksen eteneminen tässä opinnäytetyön prosessissa.

3.3. Toimintatutkimuksen tehtävä ja tutkimuskysymykset

Tutkimustehtävänä on se, miten laatukäsikirja tukee monikulttuurisen työn käytännön työtä? Miten laatukäsikirjan avulla voidaan kehittää palveluiden ja monikulttuurikeskuksen toiminnan laatua? Koko tutkimusprosessin tuloksena syntyy käytäntöön sopiva ohjeistus ja laatukäsikirja Mimosa ry:lle. Tässä tutkimuksessa tavoitellaan 1. käytännön tavoitteiden ja toimintojen kehittymistä, 2. osallistujien sitoutumista prosessiin ja 3. tavoitteiden soveltumista käytäntöön. Toimintatutkimuksessa tutkija osallistuu mukaan prosessiin ja valittu menetelmä viedään loppuun saakka. Tutkimuksen ytimen muodostavat tutkimuskysymykset, jotka muodostuvat tutkimusongelmasta (Kananen 2014, 44.) Tutkimuskysymykset ohjaavat koko toimintatutkimusprosessia.

Kolme tutkimuskysymystä ovat seuraavat: 1) Miten laatutyö voi hyödyttää monikulttuurista yhdistystoimijaa, Mimosa ry:tä? 2) Miten tämän prosessin tavoitteet ovat tukeneet Mimosa ry:n laatutyötä? 3) Mitä hyötyä monikulttuurikeskusten verkostoyhteistyöstä on laatutyöprosessille? Ydinkysymyksiä täsmennetään tarkentavilla kysymyksillä.



Kuvio 5. Tutkimuksenprosessin ongelmat ja syventävät kysymykset

Oletuksena on, että laatukäsikirjan luominen toimintatutkimusprosessissa voi samalla tukea monikulttuurisen työn tavoitteellisuutta. Olemassa olevasta tiedosta hyödynnetään nykyiset mittarit: Mitä on seurattu ja mitattu? Miten jo saadut palautteet on hyödynnetty? Tulevan seurannan ja toimintatutkimuksen tueksi perustetaan oman työyhteisön laatutyöryhmä. Huomio kiinnittyy tässä opinnäytetyön tutkimuksen osassa erityisesti verkostoyhteistyön tavoitteellisuuteen. Kysely tehtiin avoimin kysymyksin Webropolilla muille keskuksille. Kyselyssä on kerrottu, että se on tehty osana sosionomi Yamk-opintoja ja Mimosan laatutyöprosessin ja monikulttuurikeskusten verkoston tarpeita. Myös oppilaitoksen ja yliopettajan ja omat tutkimuksen tekijän yhteystiedot ovat olleet esillä. Kuitenkin on muistettava, että toimintatutkimus koskee Mimosa ry:n laatutyöprosessia. Mimosa ry:n laatutyöprosessi käynnistyi keväällä 2015 laatutyöryhmän perustamisen jälkeen.

Yhteistyö voi tukea ja hyödyttää myös monikulttuurikeskusten vertaisverkostoa, joka järjestäytyi 2015 ja jonka virallisena nimenä on Suomen monikulttuurikeskukset ry. Yhteystiedot sekä oppilaitokseen että prosessista vastaavalle ilmoitettiin saatekirjeessä. Laatukartoitus on tehty myös laatutyöryhmälle. Saatujen tulosten sisältö analysoidaan ja tulokset vaikuttavat siihen, millainen laadittava laatukäsikirja on ja mikä järjestelmä otetaan käyttöön. Saatu aineisto, tulokset, reflektoidaan laatutyöprosesseissa, joiden perusteella tehdään arviointi ja valitaan

soveltuvin järjestelmä käyttöön. Laatukäsikirjan lisäksi pohdinnassa on, millainen itsearviointimenetelmä soveltuu Mimosa ry:n käyttöön.

3.4. Laatutyön tulokset Mimosan käyttöön ja verkostolle malliksi

Nykyisin toimintatutkimus nähdään menetelmänä, jolla voidaan kehittää yhteisöjen, työyksikköjen ja sen sosiaalisten suhteiden ja palvelujen laatua (Kananen 2014, 19). Yksi toimintatutkimuksen lähtökohdista on reflektiivisyys, jossa itsearvioinnin ja saatujen havaintojen kautta pyritään uudenlaiseen toiminnan oivaltamiseen ja kehittämiseen (Heikkinen 2001, 175–178.) Lewin (1946) toi esiin itsereflektiivisyyden ketjun, jota rytmittävät havainnointi, itsereflektointi ja niiden perusteella päivittyvät uudet tavoitteet. Toimintatutkimusta voidaan käyttää oman työn, ryhmän tai yksikön kehittämiseen, ja kohteeksi soveltuvat kaikki inhimilliset osa-alueet (Kuula 1999,11). Suunnittelu, toiminta ja arviointi vuorottelevat vaiheittain koko toimintatutkimuksen prosessin ajan. Syklinen prosessi alkaa tavoitteiden valinnalla, minkä jälkeen kokeillaan, miten päämääriin edetään, arvioidaan saatuja havaintoja ja tuloksia ja muotoillaan tavoitteita uudelleen jne.

Sama syklinen vaiheprosessi löytyy muun muassa Demingin (1954) laatutyön kehämallista, syvenevän oppimisprosessin ajatuksesta sekä toimintatutkimuksen syklisestä etenemisestä. Alla oleva kuvio havainnollistaa toimintatutkimuksen sekä laatutyöprosessin sulautumista. Toimintatutkimus on jatkuva, vaiheittain etenevä prosessi, joka pyrkii kehittämiseen ja muutokseen (Kananen 2014, 13). Engeströmin (1999) kuvaama kehittävä työntutkimus on lähellä toimintatutkimusta, mutta toimintatutkimuksessa tutkija on muutosprosessin osallinen, toisin kuin kehittämistutkimuksessa (Kananen 2014, 20). Tässä opinnäytetyöprosessissa on sekä toimintatutkimuksen että kehittämisprosessin elementtejä. Lewinin (1946) toimintatutkimuksen kuvaus, Engeströmin (1990) laajenevan oppimiskäsityksen ja Kolbin (1984) kokemuksellisen oppimisen ajatus sekä Demingin laatutyöprosesssin kuvaus soveltuvat kuvaamaan seuraavaa Mimosan laatutyöprosessia:

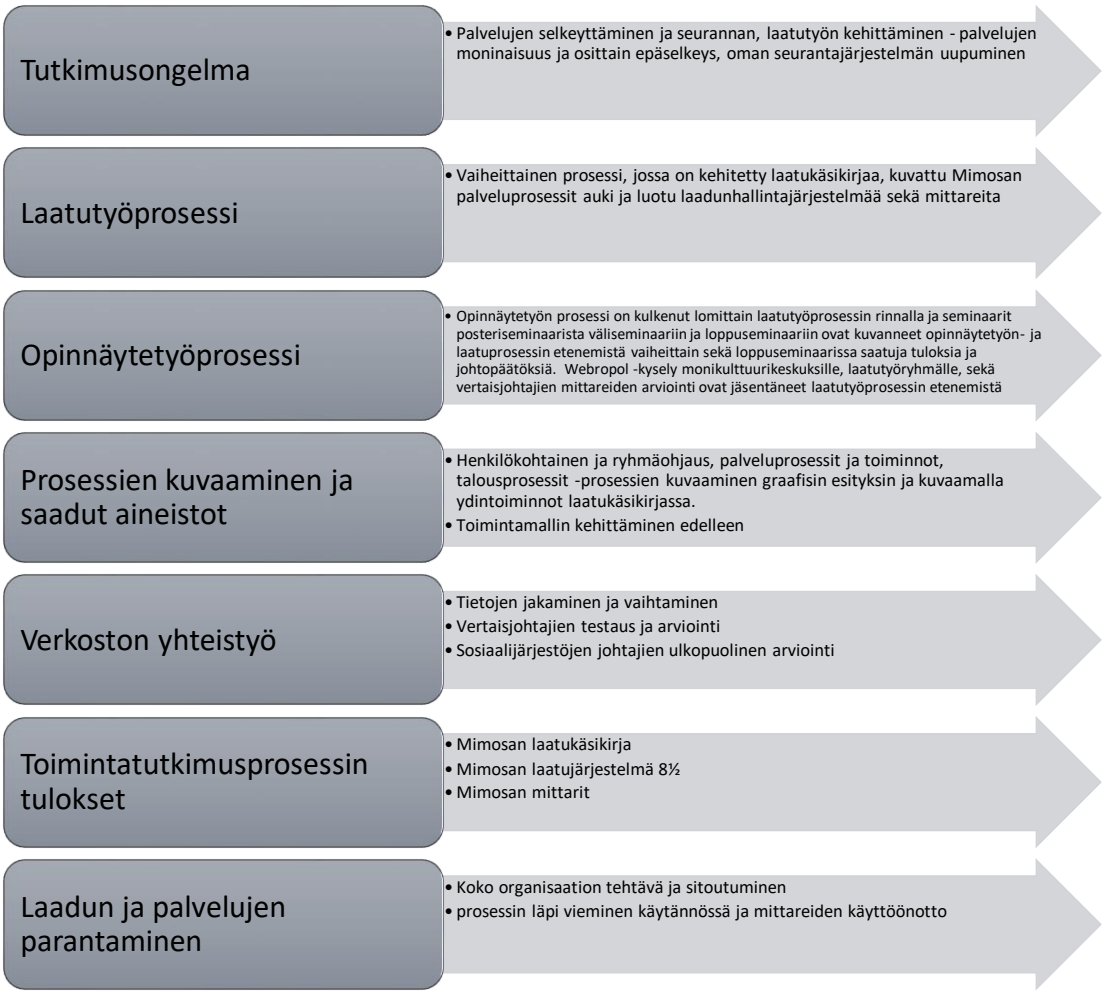
Kuvio 7. Tämän laatutyöprosessin ja toimintatutkimuksen prosessin vaiheet (Engeström, 2004, 61)

4. TUTKIMUSMENETELMÄT

Toimintatutkimus on laadullinen, ja sen avulla pyritään havaintoihin ilman tilastollisia tai määrällisiä keinoja (Strauss & Corbin 1990). Laadullinen tutkimus pyrkii kuvaamaan ilmiötä, ymmärtämään sitä ja luomaan siitä mielekkään tulkinnan. Tarkkaa ja rajattua viitekehystä ei ole, vaan toimintatutkimus pyrkii ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen. Laadullisen analyysin aineisto on vaiheittainen prosessi, josta uupuvat tiukat menetelmäkriteerit (Kananen 2014,21). Laadullisessa tutkimuksessa joukko on valittu tarkoituksenmukaisesti, ja siinä tarkastellaan jokaisen tutkittavan tapausta ainutlaatuisena tuoden tutkittavan ääni esille (Hirsjärvi ym. 1997, 165). Kuulan (1999, 11-16) mukaan tutkijan ja tutkittavien suhde pohjautuu yhteiseen ongelman tai ratkaisun löytämiseen. Osallistuminen yhdenvertaisena toimijana on Kuulan mukaan yksi toimintatutkimuksen työmenetelmistä, ja se toteutuu tämän tutkimuksen laatutyöryhmän työskentelyssä. Kuula nostaa esiin toimintatutkimuksen heijastavan arjen työn käytäntöjä ja ratkaisevan työssä esiin nousseita ongelmia. Toimintatutkimus mahdollistaa vaiheittain etenevässä työ- ja arviointiprosessissa työn kehittämisen monelta näkökannalta. Toimintatutkimus soveltuu tähän opinnäytetyöhön käyttökelpoiseksi työkaluksi. Juranin (1976) ”fit for use” laatuajattelun mukaan menetelmän

ja teorian käytön soveltuvuus tekee siitä kelpo menetelmän (Juran 1989, 15).

Toimintatutkimuksen etenemistä voidaan kuvata havaitusta kehityskohteesta tavoitetilaan:



Kuvio 8. Tämän toimintatutkimuksen ja laatutyöprosessin eteneminen.

Kehitystyö perustuu prosessiin, jossa hyödynnetään koko prosessin aikana havainnoituja ja saatuja tietoja ja aineistoja, sekä työprosessista itsestään. Kehitystyön tukena käytetään myös teoriatietoa, jota käytetään työn edetessä myös tukemaan saatuja johtopäätöksiä tai vertailemaan tietoa. Mimosa ry:n kolmannen sektorin tärkein yksikkö on maahanmuuttaja-asiakas, ja tavoitteena on tukea kotoutumista ja ohjata asiakas alueen ja yhteiskunnan palveluihin sekä osallistaa ihmisiä toimimaan yhdessä. Tässä opinnäytetyössä teoriaa on haettu laatutyöstä, joka on usein kytkeytynyt liike-elämään ja oppimisprosessin osalta humanistiselta alalta.

Laadullisessa tutkimuksessa todellisuutta tulkitaan moninaisena kokonaisuutena, jota ei voi siivuttaa pieniin osiin, joten laadullisessa tutkimuksessa käsitellään aiheeseen liittyvää näytettä suuren otoksen sijaan (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014, 105). Tutkimuksen kohde on valittu ja se antaa syventävää tietoa. Tutkija ja kohderyhmä ovat lähellä ja toimintaan voidaan osallistua. Ilmiöstä voidaan tehdä omia johtopäätöksiä ja tulkintoja. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on saada irti havaintoyksiköstä mahdollisimman paljon, jolloin prosessissa etsitään uutta tapaa ymmärtää ilmiötä (Kananen 2014, 22). Monikulttuurikeskusten kysely antaa koko prosessin pohjaksi vertailutietoa, jota ei muuten ole saatavissa.

Laadullisen toimintatutkimuksen yhtenä työotteena suora ja avoin kontakti on tärkeää, ja tutkijan on kiinnostus prosesseista, merkityksistä ja ilmiöistä havainnollistuu kuvien, sanojen ja tekstien kautta (Kananen 2014, 22). Kaikki, mitä tutkimusympäristössä tapahtuu, on tutkimuksen aineistoa. Tutkimuseettisesti lupa on kysytty työn alkuvaiheessa Mimosa ry:ltä. Kokemuksen luonne ja sen kehittyminen, kuten laatutyön ja laatutietoisuuden kehittyminen ovat keskeisiä asioita. Tutkija, yksilö voi vaikuttaa kehitysprosessiin. Olosuhteiden, merkitysten ja toiminnan vuorovaikutus vaikuttavat toisiinsa. (Janhonen & Nikkonen 2003, 170–171.) Tutkimus toteutuu ympäristössä, jossa tieto, taito sekä teoria, että käytäntö liittyvät toisiinsa, ja sillä haetaan ratkaisua johonkin tarpeeseen.

4.1. Monimenetelmäisyys tutkimuksessa

Mixed methods might alternatively involve the combination of different data sources in a unified analysis, the conversion of one form of data to another, or the application of both text and statistical analysis techniques to the same data sources (Bazeley, 2008).

Monimenetelmäisyyden tavoitteena on vahvistaa eri näkökulmin aineistosta saatujen tulosten avulla tutkimuksen luotettavuutta. Bazeley (2008, 133-136) kuvaa kuinka triangulaatio-termiä käytetään sateenvarjomaisena ilmaisuna, jonka sisään mahtuu usean tutkimuksellisen lähestymistavan monimenetelmäisyys, johon voi sisältyä niin laadullisia kuin määrällisiä elementtejä kuin tarkasti rajattu menetelmä. Patton (2001, 247) tuo esiin Fieldingin & Fieldingin (1986) käyttöönottaman triangulaation määrittelyn; jossa yhden maamerkin avulla paikallistat suurpiirteisesti sijaintisi maastossa, mutta kahden maamerkin kautta pystyt paikantamaan sijaintisi kahdessa suunnassa näiden pisteiden väliin. Kanasen (2014, 134) mukaan ilmiötä voidaan tutkia eri tietolähteiden kautta aineistotriangulaation keinoin. Monimenetelmäinen aineisto parantaa luotettavuutta ja myös kehittää laatukäsikirjan käytettävyyttä, antaa

enemmän tuloksia sekä lisää vertailtavuutta (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014, 105). Monimenetelmäisyydellä saadaan luotettavampia tuloksia sekä työyhteisön, Mimosa ry:n, käyttöön että valittujen vertaistoimijoiden käyttöön. Lopputulos jaetaan kaikille osallistuneille. Tässä opinnäytetyössä on käytetty eri näkökulmia, tiedonkeruumenetelmiä, eri aineistoja, työryhmässä luotuja prosesseja sekä kohdennettua kyselyä keskusten johtajille. Tulosten luotettavuutta ja saatujen johtopäätösten käyttökelpoisuutta on pyritty vahvistamaan triangulatiivisesti. Aineistot ovat monimenetelmäisiä nettipohjaisesta kyselystä työryhmäprosessiin. Termien ja aiheen kuvausta käsitellään myös teoreettisesti laatutyön, toimintatutkimuksen ja oppimisprosessin näkökulmien kautta. Laadullinen tutkimus on kuitenkin induktiivinen, aineistosta nouseva, ja johtopäätökset ja tulokset on laadittu käytännöstä nousevien havaintojen kautta.

Triangulaatio tuo monipuolisemman näkökulman tutkimuskohteesta, mutta vaarana on eri menetelmien kautta tulosten mahdollinen ristiriitaisuus. Triangulaatiota voidaan nimetä myös monistrategiseksi tutkimusotteeksi. (Kananen 2014,123.) Tässä opinnäytetyössä painopiste on kahdessa erilaisessa tiedonkeruutavassa sekä menetelmissä. Monikulttuurikeskusten kysely antaa vertailutietoa siitä, mikä on monikulttuurikeskus, niiden palvelut, rakenne ja rahoitus sekä siitä, millaista arviointia ja palautteen keruuta tehdään sekä onko hyötyä laatujärjestelmälle. Vastaavasti Mimosa ry:n laatutyöprosessissa etsitään ratkaisuja Mimosan laatutyöhön ja sen menetelmiin. Monikulttuurikeskusten vertaisjohtajien arviointi menetelmien soveltuvuudesta on tarpeellinen palaute, jonka avulla voidaan testata menetelmien ja mittareiden soveltuvuutta. Lisäksi ulkopuolinen sosiaalialan johtajien arviointi antaa tietoa siitä, miltä menetelmät vaikuttavat prosessin ulkopuolisten silmin. Kanasen (2014, 58-64) mukaan aineistotriangulaatio tuo ilmiöön erilaisia aineistoja. Toiminta- ja kehittämistutkimukset ovat useimmiten monimenetelmäiset, joten niissä hyödynnetään erilaisia tiedonhankinta- ja analyysimenetelmiä.

Vaikutuksia voidaan arvioida vasta kun laatukäsikirja ja mittarit on luotu, sekä mahdollinen laatujärjestelmä on kehitetty. Laatukäsikirjan ja mittareiden toimivuutta voidaan arvioida. Tässä opinnäytetyöprosessissa on kehitetty laatukäsikirja, laatujärjestelmä mittareineen, mutta ne otetaan käyttöön vuosiarvioinnin yhteydessä kevätkaudella 2017. Tämä opinnäytetyöprosessi päättyy syyskauden 2016 aikana, jolloin vertaisjohtajien vastaukset sekä järjestöjohtajien arviointi on saatu.

Tämän opinnäytetyön ydinprosessit:

- Mimosa ry:n laatutyöryhmän prosessit (toimintatutkimus, aineisto)
- Webropol-kysely: kuuden (6) monikulttuurikeskuksen vastaukset (aineisto)
- Neljän (4) vertaisjohtajan verkostoyhteistyö, haastattelu & yhteistyöprosessi; arviointi mittareista sähköisesti tai suullisesti (toimintatutkimus, aineisto)
- Teoriat (toimintatutkimuksen ja osallistuvan laatutyöprosessin) taustatukena
- Mimosa ry:n kehittämispäivät, Mimosan laadun määrittely (aineisto)
- Ulkopuolisten neljän (4) sosiaalialan järjestöjohtajien laatujärjestelmän, mittareiden ja menetelmän arviointi.

4.2. Aineistonkeruu, aineiston tuottaminen ja käsittely

Aineistonkeruu tapahtui koko tutkimusprosessin aikana: keskusten alkukartoitus marras-joulukuussa 2014 -2015, keskusten vertaisjohtajien kysely elo-syyskuussa 2016, laatutyöryhmän Mimosan palveluprosesesseissa kevätkaudesta 2015-syyskauteen 2016, osan aineiston analysointi tehtiin syyskaudella 2015, osan kevätkaudella 2016 sekä vertaisjohtajien osalta syyskaudella 2016. Opinnäytetyö kirjoitettiin kevät- ja syyskaudella 2016 ja loppuseminaari loppuvuonna 2016. Aineistonkeruu ja alkukartoitus tehtiin avoimin kysymyksin sähköpostitse Webropol-kyselynä syyskaudella 2014 ja kevätkaudella 2015 yhteensä kolmelle (3) kohderyhmälle, monikulttuurikeskuksille, laatutyöryhmälle sekä monikulttuurifoorumille. Syksyllä 2015 perustettiin laatutyöryhmä, joka osallistui tutkimukseen vaiheittain syksystä alkaen tutkimusprosessin loppuun saakka ja on näin yksi tutkimusmenetelmä ja työkalu. Lisäksi loppuvaiheessa neljän (4) monikulttuurikeskuksen toiminnanjohtajalle tehtiin kohdennettu vertaisryhmäkysely, joka analysoitiin syyskaudella 2016. Materiaalia syntyy myös jatkuvassa työprosesseissa työryhmien kokoontuessa. Lisäksi paikalliset sosiaalialan järjestöjohtajat (4) ovat arvioineet laatukäsikirjan ja menetelmän toimivuutta.

Olen analysoinut saadun laadullisen toimintatutkimuksen aineiston ja luokitellut tulokset, vertaillut sekä havainnoinut esiin nousseet teemat sekä esittänyt tulokset laatutyöryhmälle, kehittämispäivänä ja sisäisen intran avulla Mimosa ry:lle sekä yhdistyksen syyskokouksen yhteydessä esitellyt laatukäsikirjan ja -järjestelmä. Vertaisjohtajille olen antanut tiedoksi laatukäsikirjan ja mittarit niiden eri prosessivaiheissa. Valmiin opinnäytetyön raportin välitän kaikille tähän prosessiin osallistuneille. Esitän olennaiset esiin nousseet havainnot ja teemat sekä tulosten hyödyt Mimosa ry:lle sekä osallistuneelle vertaisjohtajien verkostolle. Havainnoin ja tallennan laatutyöryhmän prosessit, koostan ja työstän työvaiheiden

havainnollisista kuvioista ja prosesseista vaiheittain laatukäsikirjan. Työvaiheista jää työryhmän fläppitauluprosessit, jotka taltioin dokumenttina koko työprosessista. Prosessit esitetään havainnollisin graafisin esityksin tai kuvioin.

Tämän opinnäytetyön laadullisen toimintatutkimuksen aineisto muodostuu Mimosa ry:n laatutyöryhmän kehittämästä tutkimusprosessista koko työvaiheen ajan ja työryhmän sekä neljän (4) vertaistoimijan, monikulttuurikeskuksen toiminnanjohtajan ryhmähaastattelusta ja kahdeksan (8) monikulttuurikeskuksen Webropol-kartoitusten vastauksista. Koko työprosessia tukee kysymysprosessi ja niistä saadut tulokset. Aineistona ovat myös Mikkelin seudun maahanmuuttotyön tuki, Mimosa ry:n materiaalit, kuten strategia, toimintasuunnitelma, säännöt ja ohjeet, seurantatiedot sekä analyysit. Teoriatietoa käytetään sekä avainkäsitteiden avaajina, että tulosten analysoinnin ja johtopäätöksen sekä pohdinnan tukena saatujen aineistojen ohella.

Aineistonkeruu ja alkukartoitus tehdään avoimin kysymyksin Webropol-kyselynä 1a) monikulttuurikeskusten kohderyhmälle, 1b) Mimosan laatutyöryhmälle sekä sähköisesti 1c) vertaisjohtajille. Siinä kysytään, miten laatukäsikirja voi edistää tavoitteellista, monikulttuurista verkostoyhteistyötä ja asiakaspalvelun laatua. Mimosan laatutyöryhmän ja vertaisjohtajien tukena on ollut myös Facebook-ryhmä. Ryhmän käyttö ei ollut aktiivista, joten yksi vertaisjohtajista vastasi ryhmän kautta, muut vastasivat sähköisesti. Vastausten lisäksi on käyty puhelinkeskustelu, jossa on tarkennettu vastauksia. Vertaisjohtajien kysely on ollut arviointia menetelmän soveltuvuudesta.

Sisällönanalyysi voidaan tehdä joko aineistolähtöisesti tai teorialähtöisesti. Tässä opinnäytetyössä on hyödynnetty ohjaavia teorioita eri sisältöjä yhdistävänä keinona. Saadut prosessit ja tulokset ovat olleet toimintatutkimuksen tuloksia, jotka ovat myös ohjanneet työn etenemistä. Saatu aineisto on luokiteltu – ja teoriaa on käytetty jäsentämisen apuna. Sisällönanalyysi on ollut metodi, joka pyrkii päätelmiin tiedosta merkityksineen. Sisällön analyysissa on etsitty tekstin merkityksiä. Aineisto on kuvattu, saadut havainnot esitetty, tutkittu ja etsitty merkityskokonaisuuksia (Tuomi & Sarajärvi 2009, 101, 112). Luokittelun lisäksi sisältöä on jäsennetty SWOT-analyysin avulla.

Opinnäytetyön toimintatutkimuksessa on etsitty laadullisesti käytännöstä nousseisiin tutkimuskysymyksiin vastausta. Johtopäätöksissä on pyritty etsimään toimivia ratkaisuja laatu- ja strategianäkökulmiin esiin nousseiden havaintojen pohjalta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 101-105, 108-109). Laadullisten aineistojen analyysissä haetaan merkityksiä ja tutkitaan

merkityksellistä toimintaa. Sisällönanalyysia on tehty teemoitellen, teemoittelua syventäen ja ydinmerkityksiä nostaen sisällöstä esiin nousevin aihein. Loppuvaiheessa saadut tulokset hyväksytetään tutkimuksessa mukana olleille. Mikäli osalliset ovat samaa mieltä tutkimustuloksista, se lisää työn luotettavuutta (Kananen 2014, 154).

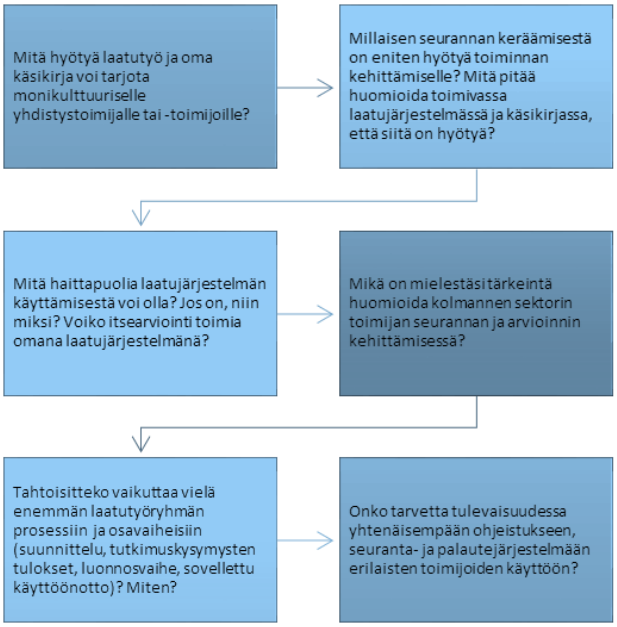
4.2.1. Webropol-kysely

Nettipohjainen Webropol-kysely monikulttuurikeskuksille lähetettiin marraskuussa 2014. Monikulttuurikeskukset valittiin kohderyhmäksi verkostotapaamisista. Anonyymit, avoimet nettikysymykset toivat ja syvensivät luotettavuutta laadullisesti. Aineistonkeruu kesti noin kaksi kuukautta. Laadin tuloksista yhteenvedon, joka jaettiin osallistuneille keskuksille verkostotapaamisissa.
Kysely tehtiin avoimin kysymyksin Webropolilla muille keskuksille. Sama kartoitus tehdään asiantuntijafoorumille sekä laatutyöryhmälle. Saatujen tulosten sisältö analysoitiin ja tulokset ovat heijastaneet siihen millainen laadittava laatukäsikirja on kehittynyt ja mikä järjestelmä otettiin käyttöön. Sähköiset kyselyt ovat viime aikoina yleistyneet ja helppokäyttöisillä sovelluksilla voidaan laatia kyselyt, koota vastaukset ja nopeuttaa saadun tiedon käsittelyä. Käytettyjä tapoja ovat sähköpostitse lähetettävät kysymykset, organisaation omille kotisivuille liitetyt kysymykset tai Facebookiin liitetyt kysymykset. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014,128.) Tässä opinnäytetyössä on käytetty monikulttuurikeskusten kyselyssä Webropol-kyselyä, työryhmätyöskentelyä ja Facebook-ryhmää.

Ensimmäinen lähtökohta oli kartoittaa monikulttuurikeskusten perusrakenne, organisaatiokuvaus, perustavoitteet, asiakasmäärä ja se, miten organisaatio kerää palautteita. Tämä kartoitus tehtiin peruskysymyksillä keskuksille. Kysymysten laadinnassa tärkeintä on selvyys: on laadittava selkeitä kysymyksiä, joiden pituus on kohtuullinen. Tarkat kysymykset keräävät tarkoituksenmukaisempaa tietoa ja kannattaa kysyä yhtä asiaa kerrallaan. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2005, 192).

Monikulttuurikeskusten vertaisjohtajilta kysyttiin ensimmäisessä webropol-kartoituksessa seuraavaa: mitä hyötyä Mimosan laatujärjestelmästä voi olla kaikkien keskusten seurantaan? Voisiko yhtenäinen monikulttuurikeskuksille tehty laatujärjestelmä tuoda hyötyä monikulttuuriselle yhdistystoimijalle tai -toimijoille? Miksi? Miten? Olisiko yhteisestä laatujärjestelmästä hyötyä omaan työhön, palveluihin ja aikaisempaa tavoitteellisempaan työhön, toimintaan ja laadukkaampiin palveluihin? Millaisen seurannan keräämisestä on eniten hyötyä toiminnan kehittämiselle? Mitä pitää olla toimivassa laatujärjestelmässä ja käsikirjassa, että siitä on hyötyä? Mitä haittapuolia laatujärjestelmän

käyttämisestä voi olla? Jos on, niin miksi? Mikä on mielestäsi tärkeintä huomioida kolmannen sektorin toimijan seurannan ja arvioinnin kehittämisessä? Tahtoisitteko kommentoida laatutyöryhmän prosessin tuloksia ja osavaiheita (suunnittelu, tutkimuskysymysten tulokset, luonnosvaihe, sovellettu käyttöönotto)? Onko tarvetta tulevaisuudessa yhtenäisempään ohjeistukseen, seuranta- ja palautejärjestelmään erilaisten toimijoiden käyttöön?



Kuvio 9. Avoimet kysymykset monikulttuurikeskuksille

Tutkimuksessa on eri aineistoja, työprosessin tulokset ja monikulttuurikeskusten kysely, jotka on kudottava yhteen tekemällä yhdistämis- ja synteesivaihe, tai eri osien tulee täydentää ja tukea toisiaan. Mimosan laatutyön lisäksi on alustavasti kartoitettu sitä, olisiko yhtenäisemmälle laatujärjestelmälle tarvetta. Kanasen mukaan toimintatutkimuksen eri linkitysten löytäminen voi olla haastavaa ja kyseessä voi olla myös heikkojen signaalien esittäminen (Kananen 2014,152).

4.2.2. Laatutyöryhmän prosessi

Toisena menetelmänä oli työprosessi laatutyöryhmässä sekä siihen osallistuminen. Ryhmä sai käyttöönsä prosessista analysoimani aineiston. Ryhmä työskenteli viidessä toimintatutkimuksen eri vaiheessa. Mimosa ry:n työryhmässä oli henkilöstön, hallituksen, monikulttuurisen asiantuntijafoorumin ja maahanmuuttotyön edustajia. Tavoitteena on lisätä luotettavuutta ja eri näkökulmien huomioimista. Analyysi on ollut käytäntölähtöinen ja kohderyhmän prosessista lähtevä tutkimus, jota

analysoimalla löytyi vuorovaikutteista tietoa käytännön laatutyöprosessista niin tieteellisiin käsitteisiin kuin yleisestä yksityiseen laatuajatteluun (Kurki 2000, 92–94).

Opinnäytetyöprosessin aikana perustettiin laatutyöryhmä, joka käsitteli prosesseja osa-alueittain. Mimosa jatkoi strategisia tavoitteitaan ja vaikuttavuutta osallistumalla laatutyöryhmään. Sovituin vastuualuein työryhmä seurasi sekä talouden tuottavuutta ja vakavaraisuuden kasvua, asiakasmäärän kasvua, markkinoiden kasvattamista, nykyisten tuotteiden laatua ja jakelun luotettavuutta, uusien tuotteiden kehittelyä ja laatua. Palvelutyytyväisyyttä seurataan niin asiakaspysyvyyden, uusien asiakkaiden kasvun kuin asiakastyytyväisyydenkin avulla. Tuotteiden laatua seurataan laatuvalvonnalla ja palvelujen laatua seurataan mahdollisilla poikkeamien ja valitusten seurannalla. Tässä laatutyöprosessissa saadut prosessit: henkilökohtaisen asiakaspalvelun, ryhmien ohjauksen, toiminnan ja talouden prosessit on kuvattu ja havainnollistettu laatutyökirjassa. Lisäksi tämän laatutyöprosessin vaiheet kuvataan opinnäytetyön raportissa.

Työryhmän toimintatutkimusprosessissa laadittiin oma laatujärjestelmä ja toimintatutkimusprosessin tuloksena laadittiin Mimosa ry:lle laatukäsikirja. Myös laadun, laatutyön ja laatukäsikirjan merkitykset avattiin työryhmälle ja kysymysten kohderyhmille. Laatutyöryhmän työskentelystä tehtiin havainnointi, prosessin dokumentointi työryhmävaiheina, havainnolliset fläppitaulumuistiinpanot ja niiden tallenteet. Vuorovaikutukselliset keskustelut laatutyöryhmässä ovat olleet myös työvaiheita. Prosessista on koottu johtopäätökset, havainnollistaminen ja synteesit, joiden avulla prosessin tuloksena on luotu laatukäsikirja sekä kehitetty oma itsearviointi ja laatujärjestelmä. Menetelminä työryhmissä on käytetty osallistuvaa havainnointitulkintaa, kehittämistyöprosessin vaiheita, johtopäätöksiä ja synteesejä.

Työprosessia kehitettiin kevätkaudella 2015 saatujen tulosten ja reflektoinnin myötä → hahmoteltiin soveltuvaa laatujärjestelmää ja laatukäsikirjan suuntaviivat työryhmässä. Työ kehittyi Koko tutkimusprosessin ajan (Engeström 2004, 61). Uudelleenarviointia tehtiin ja esiin tulleiden tarpeiden ja tulosten ja koko prosessin tuloksena laadittiin laatukäsikirja, kehitettiin soveltuva itsearviointiin pohjautuva laatujärjestelmä jne.

Ohessa Laatutyöryhmän ja laatuprosessin vaiheet:

– Laatutyöryhmän perustaminen ja aloitus 15.9.2015

- Laatutyöryhmä; teema ohjaus ja neuvonta sekä palveluprosessit 15.10.2015
- Laatutyöryhmä: teema talousprosessit 15.12.2015
- Monikulttuurikeskusten webropol-kartoitus (aineistonhankinta) 30.11.2014
- Sadun aineiston ryhmittely ja laatukäsikirjan luonnos 4.12.2015
- Laatutyöryhmä: kysely laatutyöryhmälle (aineistonhankinta) 9.12.2015
- Monikulttuurikeskusten (6) ja laatutyöryhmän vastausten käsittely
- (saadun aineiston käsittely & esittely) 15.11.2015
- Kohdennettu vertaisjohtajien (4) kysely 15.4. -7.9.2016
- Laatutyöryhmä:1. laatukäsikirjaluonnoksen käsittely 27.4.2016.
- Laatujärjestelmän ja mittarien käsittely 7.9.2016
- Laatukäsikirjan ja mittareiden hyväksyminen 5.10.2016
- Laatukäsikirjan ja mittareiden arviointi sosiaalialan järjestöjohtajat 15.10.2016
- Laatujärjestelmän (mittareiden) monikulttuurikeskusten kohdennettu vertaisjohtajien (4) palautteen käsittely ja ulkopuolinen asiantuntija-arviointi sosiaalialan järjestöjohtajat (3)
- Laatukäsikirjan julkistaminen ja esittely syyskokouksessa 23.11.2016.

Mimosan laatutyöryhmän tapaamisissa on edetty vuorovaikutteisen neuvottelevan arvioinnin kautta, joissa on soviteltu yhteistä näkemystä. Arvioinnin lisäksi työryhmässä on luotu sisältöjä ja rakenteita eri näkökulmista. Parhaassa dialogissa arvioidaan omaa toimintaa yhteistyössä ja etsitään avoimesti vaihtoehtoja toiminnalle. Yhteisöllisessä prosessissa vertaisuutta voidaan rakentaa ammatillisesti ja ei-ammatillisesti. Vertaisryhmässä voidaan tarkastella työyhteisön omia periaatteita, oletuksia ja uskomuksia. Arviointi ja käytännön toiminta vuorottelevat keskenään, arviointia seuraa toiminta ja taas paltaan yhteiseen arviointiin (Toikko & Rantanen 2009, 84).

4.2.3. Saadun aineiston laadullinen analyysi

Avointen Webropol-kysymysten analysointimenetelminä monikulttuurikeskuksille ovat laadullinen aineistoanalyysi, teemoittelu, luokittelu, saatujen aineistojen vertailu, osallistuva havainnointi, tulkinta, synteesit ja johtopäätökset. Kahden kohderyhmän kyselyaineistosta (monikulttuuriset kohtaamispaikat, monikulttuurinen asiantuntijaryhmä) tehtiin induktiivinen, laadullinen aineistoanalyysi. Laadullisen tutkimuksen mukaisesti myös tämän tutkimuksen aineiston yksityiskohtainen tarkastelu on lähtökohtana ja sitä, mikä on tärkeää, ei määrää tutkija (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 155). Aineistoanalyysi on tehty monikulttuurikeskusten nettipohjaisten avoimien kysymysten aineistolle. Saatu aineisto, tulokset, reflektoidaan työprosesseissa, joiden perusteella tehdään arviointi ja valitaan soveltuvin järjestelmä käyttöön.

Teemoittelu on muodostunut vuorovaikutuksessa niin aineiston kuin tutkimuskysymyksienkin mukaan. Etsin aluksi aineistosta ydinteemat tutkimuskysymyksen ja sitä syventävien teemojen mukaan. Tuomen ja Sarajärven (2009,96) mukaan teemat voivat toimia myös analyysiosion otsikkoina, kuten valitsin myös ydinteemat otsikoimaan esiin tuotavaa aineistoa. Aineiston pelkistämisessä olen pyrkinyt luokittelemaan tutkimuksen kannalta oleellinen tiedon, jonka perusteella on muodostettu käsitteistö. Sisältölähtöiset teemat ovat nousseet aineistosta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96). Analyysi on induktiivista, konkreettisesta aineistosta nousevaa, jota kuvataan, teemoitellaan ja ryhmitellään pelkistetysti. (Janhonen & Nikkonen, 2003, 28)

Pelkistin, ryhmittelin ja loin yhdistellen saaduista aineistoista niitä kokoavat käsitteet (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109). Muodostin aineistosta nousseita erilaisia teemoittelevia luokituksia, kuten seuranta, palautejärjestelmä, laatukäsikirja. Pelkistäminen ja havaintojen yhdistäminen mahdollistivat saadun aineiston ilmiöiden yleistämisen ja käsittelyn. Näin pystyin kytkemään yksittäisiä havaintoja laajempiin ryhmiin, jolloin pystyin käsittelemään laajaa aineistoa hallitummin (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014, 119.) Ryhmittelemällä havaitsin ilmaisujen samankaltaisuuksia ja yhtäläisyyksiä. Työryhmäprosessien aikana jatkuvaa reflektointia ja analysointia sekä prosessien kuvausta on käytetty työn eri vaiheissa. Tämä on sopinut myös monimuotoisen aineistonkeruun käsittelyyn, sillä Tuomen ja Sarajärven (2009, 75) mukaan on makuasia, missä järjestyksessä asioita kysytään ja ovatko kysymykset täsmälleen samat kaikille.

Laatutyöryhmäprosessin vaiheet on kuvattu fläppitauluihin, ja laatukäsikirja on syntynyt hyödyntäen työryhmäprosesseja. Mimosan palvelujen eri vaiheet on havainnollistettu ja kuvattu prosessikuvioin, ja ne on liitetty laatukäsikirjaan. Laatukäsikirjassa on myös käytetty suoria lainauksia sekä havainnollistavia prosessikuvauksia. Tutkimuslupa on kysytty teemahaastateltavilta ja nettikysymykseen vastaajilta vastauksen antamisen yhteydessä. Sisällönanalyysissä valitaan analysoitava kohde, perehdytään aineistoon, pelkistetään aineisto, luokitellaan aineisto ja tulkitaan se sekä arvioidaan sisällönanalyysin luotettavuus. (Janhonen & Nikkonen, 2003, 24). Tässä opinnäytetyössä monikulttuurikeskusten nettikyselyn vastaukset on pelkistetty. Vertaisjohtajien kanssa keskustelu samoin kysymyksin on taltioitu joko keskustelussa, tai sähköisestä muodosta. Ne on koottu ryhmitellen yhteen. Vastaukset testaavat mittareiden toimivuutta muidenkin keskusten käyttöön tai alustavaksi työpohjaksi. Mimosan laatutyöryhmä on antanut palautetta laatukäsikirjasta ja mittareista ja niitä on muokattu saatujen palautteiden kautta. Analysointi on mukana koko tutkimusprosessin vaiheissa

- näin se myös ohjaa itsessään tutkimusprosessia ja tiedonhankintaa. Aineiston kerääminen ja siitä muodostuva analyysi vuorottelevat koko toimintatutkimusprosessin ajan (Kananen 2014, 21).

Vaikka tämän opinnäytetyön tutkimus on aineistolähtöinen, käytännön ja teorian vuorovaikutus tukee opinnäytetyöprosessia. Teoriaa hyödynnetään tukemaan aineistoa käytäntöön soveltuvissa kuvailuissa. Analyysin tarkoitus on luoda sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä, ja sisällönanalyysilla pyritään järjestämään aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon. Kerätyn aineiston tulkinta vaatii jäsentämistä, oivaltamista ja ymmärtämistä. Kerätty aineisto ei liity automaattisesti yhteen, vaan saaduista havainnoista, aineistoista ja prosesseista on kyettävä luomaan perusteltu kokonaisuus (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014, 119.) Tähän tarvitaan kehittäjän, aineiston ja teorian välistä keskustelua. Laadullinen tutkimuksen analyysi muotoutuu usein toisiinsa liittyvissä vaiheissa, joissa aluksi havainnot yhdistetään ja pelkistetään, sitten tulkitaan. Työn vaiheessa on tärkeää säilyttää käsitys siitä, että saatu aineisto ei ole välitön ratkaisu kehitettävään asiaan, vaan taustatietoa kehittämistyölle. Tässä opinnäytetyössä saadut ja kuvatut havainnot, ajatukset tai prosessit tuovat esiin sen, mitä työryhmä tai vastaajat tuovat esiin havainnoinnin aikana. Kuvattu aineisto on dokumentointia. Vasta analysoidusta aineistosta luodaan johtopäätökset ja tulkinnat. Alla oleva kuvio havainnollistaa aineiston analyysia ja työprosessien vaiheita.

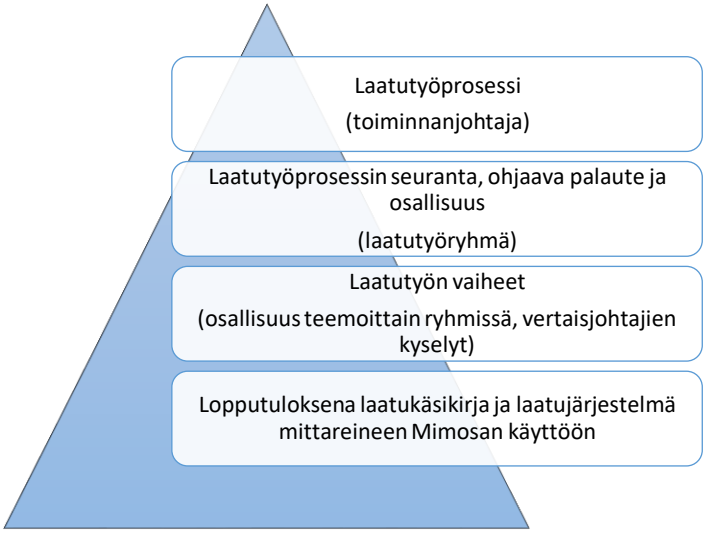
Kuvio 10. Kuvaus tämän opinnäytetyön aineistojen analyysista ja kehitysprosesseista.

5. MIMOSAN LAATUTYÖRYHMÄN PROSESSIT

Alkuun peruskartoitus tehtiin keskuksille niiden organisaation perusrakenteesta ja toiminnasta. Osa monikulttuurikeskuksista on kolmannen sektorin toimijoita, osa toimii kaupungin yksikkönä ja osa hankkeena. Suunnittelu, toiminta ja arviointi vuorottelevat vaiheittainen koko toimintatutkimuksen prosessin ajan. Syklinen prosessi alkaa tavoitteiden valinnalla, minkä jälkeen kokeillaan, miten päämääriin edetään, arvioidaan saatuja havaintoja ja tuloksia ja muotoillaan tavoitteita uudelleen. Asetettuun tutkimuskysymykseen on saatava vastaus. Toiminnan laatutyön kehittämishanketta ei voi arvioida tutkimuskriteerein, vaan vertaamalla saatuja tuloksia Mimosa ry:n tavoitteisiin. Mikäli on saatu aikaan toimivat mittarit ja käyttökelpoinen opas Mimosan käyttöön, tavoitteet ovat toteutuneet (Kananen 2014, 46,137.) Laatutyöryhmän työskentelyssä on nostettu esiin niitä palveluprosesseja, joita on havainnollistettava esiin. Laatutyöryhmän prosessissa on muodostunut aineistoa, jonka käsittely ja muokkaaminen laatutyöryhmässä tai teemakohtaisesti pienemmissä ryhmissä on vienyt laatutyö- ja

toimintatutkimusprosesseja eteenpäin. Työskentelyn aikana on saatu vastauksia ja materiaalia syntyneeseen laatukäsikirjaan.

Laatutyöryhmässä kartoitettiin alkuvaiheessa, miten Mimosan palveluja toimintaa ja vaikuttavaa verkostotyötä tulisi kehittää ja laajentaa. Vastauksia koottiin kuudelta (6) ryhmän jäseneltä Webropol-menetelmällä, mutta sen kautta vastauksia tuli vain (2/6) kaksi. Kartoituksen vastauksissa tuotiin esiin, kuinka tulisi parantaa näkyvyyttä. Vastauksissa toivottiin sekä palvelujen ja yhteistyön laajentamista seudullisiksi, että karsimista ja paikalliseen verkostoon keskittymistä. Toimintaa toivottiin tavoitteellisemmaksi ja selkeämmäksi. Verkostoyhteistyön tulee olla myös tavoitteellisempaa ja tulee karsia yhteistoimintaa. Vahvuuksiksi nousivat asiakaskohtaaminen, maahanmuuttajien suora tuki ja neuvonta. Esiin nousi myös hyvä sidosryhmätyö, alueen ja sen ihmisten tunteminen sekä lämminhenkisyys. Mimosan kolmannen sektorin toimijan ja viranomaisyhteistyön käytäntöjä tulisi tehdä näkyvämmiksi yhteismarkkinoimalla ja tiedottamalla. Esiin nousee myös rajojen selkeyttäminen ja se, että viranomaiselle tehtävää työtä ei tehdä. Vaikuttavuuden kehittämistä tulee tehdä pitkäjänteisellä työllä ja sitä on tehty hyvin tuloksin. Vastauksissa ilmenee myös se, että mielipidepalstalle on hyvä ottaa kantaa ja tuoda ääntä useammin kuuluviin. Mimosan tulisi osallistua näkyvämmin, kuitenkin resurssien puitteissa valtakunnalliseen työhön, joka on lähtenyt hyvin käyntiin. Itä-Suomen alueen yhteistyö voi tuoda voimaa näkyvyyteen ja tuoda tavoitteellista yhteistyötä. Tätä junaa saamaan liikkeelle voisi auttaa yhteinen projekti. Henkilökunnan kouluttaminen ja muuttuvista asioista ajan tasalla oleminen sekä tiedon kulku on tärkeää. Valtakunnallisen verkostotyön ja lähiverkoston yhteistyön kesken koetaan pelkoa riittävistä resursseista. vastauksissa ilmenee, että Mimosan tavoitteet ovat toimivia ja maahanmuuttajien tukeminen on onnistunut parhaiten. Parantamisen varaa olisi kantaväestön ja vapaaehtoisten mukaan saamisessa.



Kuvio 11. Laatutyöprosessin käytännön vaiheet

5.1. Arvot työtä ja palveluprosesseja ohjaavina käytäntöinä

Mimosan arvot kuvaavat sisäisiä arvoja, jotka ohjaavat koko organisaatiota tavoitteista toimintaan. Esiin tuodut arvot ja päämäärät tukevat johtamista ja niveltyvät organisaation historiaan. Näkyvillä arvoilla tahdotaan vaikuttaa organisaatiokulttuuriin ja ohjata linjaa. Juuti on kuvannut Scheinin mukaan ajatusten ja käsitysten syvemmän tason ohjaavan näkyvää käyttäytymistä, jolloin esitetyt ja käytännön toiminta voivat olla vastakkaisia keskenään. (Juuti 2007, 246–247.) Pohjimmaiset perusolettamukset ovat tiedostamattomia, itsestään selviä käsityksiä, uskomuksia, ajatuksia ja myös tunteita. Niiden mukaan työntekijät ymmärtävät, miten organisaatiossa kannattaa toimia. Ne tekevät perusolettamukset sisäistäneille henkilöille työskentelystä organisaatiossa turvallista. Organisaatiotasolla jokaisen yhteisön kulttuuriset sisäiset tasot heijastuvat näkyvästä pintatasosta piilossa olevaan ja tiedostamattomaan kulttuuriin, joka ohjaa jokaisen toimintaympäristön toimintaa.

Toisen ihmisen ja itsensä kunnioittamisen ilmapiiri on vuorovaikutuksen lähtökohta ja periaate (Peavy 1999, 144). Kun asiakas nähdään osallisena koko palvelu- ja asiakasprosessissa, asiakas pääsee pitkissä prosesseissa kasvamaan osalliseksi toimijaksi, jonka konkreettiset vaikutusmahdollisuudet osallistua itse myös toiminnan kehittämiseen lisääntyvät asiakkaan näin halutessa. Kolmannen sektorin järjestössä jokainen aktiivi osallistuja pääsee osallistumaan yleiskokouksiin ja päätöksentekoon sekä voi liittyä yhdistyksen jäseneksi tai jopa hallituksen tai sopivan työryhmän jäseneksi. Mimosan palveluita tarjotaan kaikille ikäryhmille, niin mies- kuin naisasiakkaille sekä huomioidaan myös lapset, nuoret ja ikääntyneet maahanmuuttajat yhteistyötoimijoiden kanssa.

Vapaaehtoiset ohjaajat ja kieliryhmien ohjaajat voivat osallistua ryhmien kehittämiseen. Toiminnan toteutumista seurataan vuosittaisella toimintakertomuksella ja puolivuosittain toimintakatsauksin ja toiminnan raportein.

Syrjäytymisen ehkäiseminen ja osallisuuden lisääminen ovat Mimosan ydintavoitteita sen kaikissa palveluprosesseissa. Maahanmuuttotyössä kohdataan sekä yksilöitä että yhteisöjä, jotka voivat olla yksilöllisestä tai yhteisöllisestä kulttuurista. Yhteisöllisestä kulttuurista tulleille perheen, suvun ja yhteisön merkitys myös yksilön arjessa ja päätöksenteossa korostuu. Korhonen ja Puukari (Korhonen & Puukari 2013, 79) ovat esittäneet, että monikulttuurinen ohjaus pohjautuu sekä kulttuuriin perustuvaan monikulttuurisen ohjauksen sekä konstruktiivisen ohjauksen ja sosiodynaamisen ohjauksen ajatteluun. Niitä yhdistää se, että ne ymmärretään ohjausta tukevana ajatteluna eikä yksityiskohtaisena menetelmänä. Konstruktiivinen, vanhojen taitojen pohjalle rakentuvan uuden oppimisen ihmiskäsitys painottaa kohdattavan kunnioittamista ja yhdessä oppimista, kuuntelemista ja mahdollisuutta muutokseen. McLeodin (2003, 243-265) mukaan monikulttuurisessa ohjauksessa on oltava avoin ja herkkä eri kulttuurien kohtaamiselle toisen ihmisen kulttuurista käsitystä kohtaan. Jokainen on oman kulttuurinsa tuote. McLeod huomioi sen, että käsitteiden käyttö kytkeytyy rajallisesti omiin kokemuksiin, sekä sen, että keiden kanssa työskentelemme, vaikuttaa käytettyihin teorioihin, käsitteisiin, joten niiden käyttö ja ymmärrys monipuolistuvat moniammatillisessa yhteistyössä. Sosiodynaaminen ohjaus on peräisin Peavyn luomasta monikulttuurisesta ohjauksesta, jossa ohjaustilanne on dialoginen vuorovaikutustilanne, jossa asiakkaan näkökulma määrittää ohjaustarpeen. (Peavy 1999, 52, 145). Peavyn mukaan ohjaajan on saatava aikaan ohjattavan kanssa mielekäs ja luotettava vuorovaikutus, kyettävä tavoittamaan ja pyrkiä ymmärtämään toisen kokema ongelma sekä ohjaajan on osattava luoda asiakkaan vastuullisuutta, osallisuutta ja tulevaisuutta rakentavaa toimintatapaa (Peavy 1999, 52). Monikulttuurisessa ohjaustyössä vaaditaan avoimuutta, joustavuutta, tahtoa ja kykyä kuunnella ja oppia kohtaamaan erilaiset kulttuuriset käsitykset ja toimintatavat niin, että voi toimia niin erilaisten yksilöiden kuin ryhmien kanssa tuloksellisesti. Ohjaajan on myös tuettava asiakkaita ymmärtämään uuden ympäristön toimintakulttuuria, palvelurakenteita, ohjeistuksia, sääntöjä ja tapoja.

5.2. Asiakas

Mimosan asiakkaat ovat saaneet neuvontaa, ohjausta ja tukea liittyen arjen asiointeihin: perheeseen, ihmissuhdeasioihin, asumiseen ja arkielämään, harrastuksiin ja vapaa-aikaan, lupa-asioihin ja suomen kielen opiskeluun

liittyvissä asiakaspalvelutilanteissa. Kumpanakin vuonna ohjausta ja neuvontaa annetaan eniten Mimosaan ja viranomaisasioihin liittyviin asioihin. Mimosaan liittyvät aiheet ovat tilojen varaus, palvelutoiminta, omatoiminen käyttö jne. Viranomaisasioissa tarvitaan apua lomakkeiden täyttämiseen tai prosessien kuvaamiseen - ei tiedetä, mistä saa oikeaa apua asiaan, eikä tunneta palveluja, tai puutteellinen kielitaito vaatii lisää tukea. Harrastus- ja vapaa-ajantoimintoihin tarvitaan apua tai niihin ilmoittautumisiin. Lupa-asiat voivat olla oleskelulupiin viisumeihin, matkustusasiakirjoihin, lomakkeiden täyttämiseen tai prosessin selkeyttämiseen tarvittavaa. Perheasioissa ja ihmissuhteissa kysytään opastusta avioliitosta avioeroon, perheitä kohdanneita kriisejä, yllättäviä tapahtumia koskevissa asioissa. Arkielämässä ja asumisessa kartoitetaan myös sopivat palvelut.

Monikulttuurisessa asiakastyössä pätevät samat periaatteet kuin kaikessa ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja palvelutoiminnassa. Kulttuurierot vaikuttavat siihen, miten asiakaspalvelu koetaan, mitä hyvä palvelu tarkoittaa eri tilanteissa. Haasteellisissa tilanteissa on hyvä tuntea kulttuurisia toimintatapoja (Nieminen 2014, 22-23). Asiakastyön haasteina voivat olla kulttuurierot, kielitaito, hyvin laaja palvelutarpeiden kirjo sekä rajojen vetäminen. On tärkeää osattava ohjata asiakas tarpeen mukaisiin palveluihin tarvittaessa, kuten tulkkipalveluihin tai oikean viranomaisen puoleen. Rajojen lisäksi on hallittava yhteistyöverkosto moniammatillisena työvälineenä. Esimerkkinä vuoden 2015 kuluessa ohjausta ja neuvontaa tarjottiin 1047 kertaa. Asiakkaista suurin osa, 62 % oli naisia ja 38 % miehiä. Asiakkaat olivat lähtöisin 35 maasta. Suurin osa asiakkaista oli muuttanut Venäjältä, Afganistanista, Etelä-Sudanista, Ukrainasta ja Virosta. Käytetyimmät kielet olivat suomen (529), venäjän (407), englannin (99) ja latvian kielet (12). Hammar-Suutari (2010, 111) on tuonut esiin viranomaistyön asiakaspalvelua tutkiessaan, että yhdenvertainen asiakaspalvelu ei toteudu hyvin, ellei yhteiskunnan palveluja voida avata ”tasa-arvoon että kulttuuriin ja monikulttuurisuuteen liittyviä käsityksiä enemmän yhdenvertaisuuden ja joustavamman, erilaiset monimuotoisuutta tuottavat perusteet huomioon ottavan, monikulttuurisen yhteiskunnan suuntaan.” Tasapuolisen ja yhdenvertaisen palvelun lisäksi on löydettävä räätälöityjä toimintavalmiuksia huomioida henkilökohtaisia tilanteita ja tarpeita. Mimosan asiakastyössä kohdataan kokonainen ihminen ja olennaisin työkalu on kyky kohdata asiakas, dialogiset vuorovaikutustaidot, arvot ja kulttuurisensitiivisyys sekä kielitaito. Ihmistyön osaaminen, henkilö- ja ryhmätyön ohjaustaidot ovat Mimosan ohjaamisen ydinarvoja.

Terveyden ja Hyvinvoinnin laitoksen Ulkomaista syntyperää olevien työ ja hyvinvointi –, UTH-tutkimuksen aineistossa (n=2 988) verrattiin Alueellisen terveys- ja hyvinvointitutkimuksen (ATH) aineistoon

(n=11 595) saman ikäiseen, samoja asioita mittaavaan aineistoon koko Suomen väestöstä. (THL, Castaneda, Larja, Nieminen, Jokinen, Suvisaari, Rask, Koponen & Koskinen, 2014, 3-4.) Ulkomaalaistaustaisten kokemus turvallisuudesta koostuu henkisestä hyvinvoinnista, osallisuudesta, luottamuksesta sekä tuesta arjen tilanteisiin. Turvallisuutta murentavat koettu syrjintä ja väkivalta. Vanhemman traumaattiset tapahtumat aiemmasta kotimaasta heijastuvat pitkään elämään, toimintakykyyn ja kotoutumiseen. Turvallisuuden kokemukset eroavat niin lähtömaasta ja kulttuurista, sukupuolesta, iästä, kuin Suomessa asumisajasta, sekä siitä, missä iässä on tultu Suomeen, maahanmuuton perusteesta ja kotipaikasta Suomessa. Kuitenkaan henkinen kuormittuneisuus ei maahanmuuttajataustaisilla ollut yleisempää kuin Suomen koko väestössä. Tutkimuksessa ilmeni, että Lähi-idästä ja Pohjois-Afrikasta muuttaneilla ilmeni muita useammin kuormittuneisuutta. Pakolaistaustaisilla maahanmuuttajista kolme neljästä oli kokenut traumaattisen tapahtuman lähtömaassaan. Viimeksi kuluneen vuoden aikana maahanmuuttajat olivat kuitenkin kokeneet vähemmän väkivaltaa kuin suomalaistaustaiset verrokkivastaajat, mutta miehillä oli naisia enemmän kokemuksia väkivallasta. Maahan muuttaneet kokivat luottamusta suomalaiseen terveyden ja sosiaalihuoltoon, oikeuslaitokseen ja poliisiin huomattavasti yleisemmin kuin Suomen koko väestö.10–13 prosenttia maahan muuttaneista oli kuitenkin kokenut epäoikeudenmukaista kohtelua poliisin kanssa, Kelassa tai sosiaalipalveluissa, terveyspalveluissa tai TE-toimistoissa asioidessaan oli kokenut. Samalla he olivat saaneet tukea naapuriltaan ja maahanmuuttajat olivat tyytyväisempiä asuinympäristöönsä kuin koko väestö. Tutkimuksessa nousi esiin, että nuoret aikuiset, Suomessa syntyneet tai alle kouluikäisinä maahan muuttaneille ilmeni turvattomuuden kokemuksia muita ikäryhmiä enemmän.

5.3. Henkilöstö

Henkilöstö on sosiaali- ja terveydenhuollon strateginen voimavara ja sen palvelutoiminnan onnistumisen avaintekijä. (Sosiaali- ja Terveysministeriö 2009:17, 11). Sosiaalialalla kelpoisuusvaatimus asiakastyön johtamista ja ohjausta edellyttäviin tehtäviin on soveltuva korkeakoulututkinto, alan tuntemus ja johtamisosaaminen. Johtajalla on oltava yksikön palveluita tuntevaa osaamista, joka tukee asiakkaiden tarpeiden toteutumista ja henkilöstön kehittämistä. (Sosiaali- ja Terveysministeriö 2009:17, 64) Mimosassa toimii kokopäiväisesti toistaiseksi voimassa olevalla työsopimuksella neljä työntekijää: toiminnanjohtaja, järjestösuunnittelija, suomi-englanti ja suomi-venäjä ohjaaja. Ohjaajien lisäksi ohjausta ja neuvontaa antavat tarpeen mukaan myös toiminnanjohtaja sekä järjestösuunnittelija. Henkilöstöllä on soveltuvaa koulutusta ja työkokemusta. Toiminnanjohtajalla ja ohjaajilla on soveltuva

korkeakoulututkinto. Henkilöstön rahoitus tulee Raha-Automaattiyhdistykseltä, RAY:ltä sekä Mikkelin kaupungilta. Kotoutumista tukeva toiminta rahoitetaan Mikkelin kaupungin ostopalvelusopimuksella.

Mimosa ry:n henkilöstösuunnitelmassa on määritelty henkilöstön osaamistarpeet. Paloniemen mukaan ammatillinen pätevyys on osaamista, jota työntekijä tuo mukanaan työhönsä, mutta jossa ammatillisuus kehittyy myös työssä (Paloniemi 2004, 21). Hyvää laatua syntyy henkilöstön osaamisen johtamisella, joka varmistaa organisaation kilpailukyvyn ajan muuttuvissa moninaisissa haasteissa. Monikulttuurikeskuksen henkilöstön ja organisaation osaaminen muodostuu päätöksenteon ja rakenteellisen kokonaisuuden, lainsäädännön ja taloudellisen muutosten ymmärtämisestä ja taidosta vastata palvelutarpeisiin alueellisesti ja asiakas- ja verkostonäkökulmilta. Mimosa ry arvostaa henkilöstön koulutusta. Sen toiminta perustuu joustavaan tiimiorganisaatioon, joka on joustava, osallisuutta hyödyntävä, ja tehokas verrattuna hierarkkisempaan organisaatioon, ja sen jäsenet ovat riippuvaisia toisistaan (Helakorpi & Juuti & Niemi 1996, 80).

Kolmannen sektorin maahanmuuttotyöntekijä tarvitsee vuorovaikutteista verkosto-osaamista. Kotoutumisen tukeminen onnistuu parhaiten silloin kun osataan tehdä verkostoyhteistyötä eri toimijoiden kesken. Verkostoyhteistyössä uudistumisen, kehittymisen ja kumppanuuden kyvyt ovat ammattitaidon olennaisia vahvuuksia (Keskinen 2008, 28). Monikulttuurisen verkoston toimijat muodostavat kulttuurien välisen toimintamaaston. Sosiaalisesti osaava työntekijä ymmärtää vuorovaikutustilannetta ja hyödyntää saatua tietoa ja kohtaamista. Sosiaalinen kyvykkyys turvaa tarkoituksenmukaisen kanssakäymisen muiden ihmisten ja ryhmien kanssa. (Goleman 2007, 341.) Kun yhteisten tavoitteiden kehittämiseen osallistuu koko työyhteisö, tavoitteet ja toteutus voivat onnistua paremmin yhteisen vuoropuhelun kautta (Åhman, Runola, 2006,33).

5.3.1 Henkilökohtaisen asiakaspalvelun prosessi

Henkilökohtaisen asiakaspalvelun prosessikuvio (laatukäsikirja) ja kuvaus luotiin laatutyöryhmän yhteistyössä. Taloon tuleva asiakas voi olla mistä tahansa kulttuurista tulija, maahanmuuttaja, talon satunnainen käyttäjä tai paikallinen yhteistyökumppani.

Mimosan asiakastyypit:

– opiskelu- työperäinen maahanmuuttaja (usein yksin)

- parisuhteen tai perheenyhdistämisen kautta tullut muuttaja (usein yksin)
- pakolainen tai turvapaikan hakija (usein perheenä, jos yksin, muu perhe seuraa perässä)
- paluumuuttaja (yksin tai perheenä)
- paikallinen yhteistyökumppani, vapaaehtoistyöntekijä tai yhdistys.

Kotoutumislaki ei määrittele, miten ohjaus ja neuvonta järjestetään kussakin kunnassa. Palvelujen hyvä saavutettavuus, toimiva verkostoyhteistyö sekä omakielisen neuvonnan järjestyminen ovat valtakunnallisesti hyviä käytäntöjä niiden järjestämisessä (Stenman, 2014, 6). Mimosa tarjoaa kotoutumista tukevaa ohjausta ja neuvontaa suomeksi, englanniksi ja venäjäksi. Asiakkaan palvelutarpeet kartoitetaan asiakasprosessin alussa. Monikulttuurikeskuksen henkilökohtaisessa ohjauksessa varataan riittävästi aikaa kohdata ihminen, ihmisen palvelutarpeet ja todellinen tilanne. Mimosan asiakkuus voi olla kertaluontoinen neuvonta- tai ohjausprosessi, tai se voi olla pitkäkestoinen prosessi. Mimosassa annetaan sekä henkilökohtaista ohjausta ja neuvontaa että ryhmien ohjausta ja osallistamista. Ohjausta ja neuvontaa sekä toimintoja tarjotaan niin alkuvaiheen tulijoille kuin pidempään alueella asuneillekin.

Yksilöohjauksissa annetaan tietoa palveluista, neuvotaan ja ohjataan asiointeja ja palvelujen käyttöä, opastetaan asiapapereiden, lomakkeiden ja hakemuksien täyttämisessä, tuetaan ja avataan palvelujen sisältöjen ymmärtämistä ja ohjataan tarpeen mukaan eteenpäin muihin palveluihin. Kehitetään ryhmätoimintoja, kuten vertais- ja vapaa-ajantoimintaryhmiä. Henkilökohtaisesta ohjausprosessista on luotu prosessikuvaus, joka löytyy laatukäsikirjasta. Mimosa ry:n asiakastyötä tekevä henkilöstöllä on ohjaustyöstä osaamista ja koulutusta henkilöstösuunnitelman mukaisesti. (liite, laatukäsikirja). Ohjaus- ja neuvontatyössä pyritään tukemaan kotoutumista ja osallistumista kokonaisvaltaisesti, tukikielinä englannin ja venäjän kieli. Omakielistä neuvontaa ei Mimosa järjestä, mutta keskuksessa toimivat suomi-venäjä ja suomi-englantiohjaajat. Resurssien järjestyessä ohjaajat tekevät tarpeen mukaan parityötä. Toimiva parityöskentely vaatii työntekijöiltä tasavertaista yhteistyösuhdetta, toinen toisensa kunnioittamista ja ammatillista arvostamista. Työskentelyn perustana olevien ihmiskäsitysten ja perusnäkemysten on hyvä olla samansuuntaisia. Työ on jatkuvaa oppimista ja jakamista. (Onnismaa & Pasanen & Spangar 2002, 174).

Ohjauksella ja neuvonnalla tarkoitetaan laaja-alaisesti kaikkia toimintoja, joiden avulla henkilökohtaisen, ryhmäkohtaisen tai verkkovälitteisen vuorovaikutuksen avulla autetaan ihmisiä löytämään omien lähtökohtiensa

ja arvojensa mukaisia ratkaisuja erilaisiin ongelmiin ja haasteisiin ja etsimään rakentavia tapoja elää omien yhteisöjen ja yhteiskuntansa jäseninä. Ohjaus eroaa neuvonnasta siinä, että neuvontaan verrattuna siinä pyritään syvemmin ja kokonaisvaltaisemmin perehtymään ohjattavan elämäntilanteeseen, kun taas neuvonnassa edetään yleensä nopeammin ja suoraviivaisemmin etsimään konkreettisia ratkaisuja ohjattavan kysymyksiin (Korhonen & Puukari 2013, 15 – 16).

5.3.2 Ryhmätyöohjausprosessit

Onnismaa tuo esiin, kuinka Bergen, Pollard, Amudson ja Westwood (1989) ovat todenneet, että ryhmätyössä tärkeä onnistumisen tekijä on riittävän hyvä ennakkosuunnittelu. Ohjaajan tai ohjaajaparin on pohdittava ennen ryhmän alkua, millainen on ohjattava kohderyhmä, mitä ryhmässä on tarkoitus saada aikaan, missä ja milloin ryhmä kokoontuu sekä miten ryhmä pääsee tavoitteisiinsa. (Onnismaa & Pasanen & Spangar 2002, 171). Mimosassa ohjataan ja tuetaan alkuvaiheen maahan muuttaneita ryhmiä neuvoen, ohjaten sekä järjestämällä toiminnallisia teemoja. Ohjataan vertaistukiryhmiä, suomen kielen oppimisen ryhmiä yhteistyössä maahanmuuttotoimiston kanssa sekä järjestetään tarpeen mukaan kieli- ja keskusteluryhmiä. Ryhmäprosessissa jaetaan osallistujille kokemuksia, tietoja ja taitoja, joita he voivat hyödyntää nykyisissä ja tulevissa arjen haasteissa.

Esimerkkinä suomen kielen kotoutumista tukevat toiminnot ja vertaistukiryhmän prosessit Mimosassa ovat kotoutumista ja arjen elämää helpottavia ryhmiä. Ryhmissä annetaan tilaa osallistujien kokemuksille ja niiden jakamisille, jolloin teemoja nostetaan esiin ryhmästä nousevien tarpeiden mukaisesti. Myös omatoimiset ryhmät voivat jatkaa itselle tärkeitä aiheita ja teemoja, joiden kokoontumisia tuetaan. Sosiodynaamisen ajatuksen mukaan ohjaustilanteessa harjoitetaan ohjaajan ja ohjattavan välistä kunnioitusta. Kunnioittaminen sisältää kohdattavan yksilön kulttuurin ja sosiaalisten yhteenkuuluvuuksien kunnioittamista ja kohtaamista. Kohtaamisessa arvostetaan kohdattavaa ja pyritään tukemaan pyrkimystä henkilökohtaiseen kasvuun ja kehitykseen, johon yksilö tai ryhmä on matkalla. (Peavy 1999, 17, 76).

Omatoimisiin ryhmätoimintojen kehittämiseen ja vastaamiseen tukemalla Mimosa kannustaa aktiiviseen osallisuuden mahdollisuuteen. Tekemisen kautta kokemisen *(being/doing)* olennaisena tekijänä on osallisuus, joka mahdollistaa kuulluksi ja nähdyksi kasvamista yhteisön jäsenenä. Omatoimisuuden kehittyessä maahan muuttanut asiakas voi vaikuttaa askel askeleelta kotoutumisen myötä omiin ja yhteisiin asioihin. (Bardi 2010, 40.)

Kasvaessaan yhteisössä toimijaksi, saa avaimet ympäristöön ja aikakauteen soveltuvaan tietoon ja taitoon, joista voi löytää oman tulkintansa selkeämmin.

5.3.3 Palvelutoimintaprosessit

Mimosan palvelun tyytyväisin yksikkö on palvelusta oikeaa hyötyä saanut ja voimaantunut asiakas, ryhmä, yhteistyökumppani tai verkostotoimija. Omatoimisuutta tukemalla pyritään siihen, että osallistunut ryhmä voi jatkaa tavoitteellista toimintaansa itsenäisesti, jolloin ammatillinen toiminta tulee lopulta tarpeettomaksi (Kurki 2000, 24- 25). Toiminnan tuloksellisuutta ja tavoitteellisuutta mitataan asiakastyytyväisyyskyselyin, seurannalla sekä palautteilla verkostolta, kulttuuriryhmiltä, asiakkailta ja yhteistyökumppaneilta. Viestinnän tuloksellisuutta kehitetään viestintäsuunnitelman avulla. Toimintaa kehitetään toimivammaksi palautteiden avulla. Monikulttuurisessa ohjuksessa työntekijä oppii tiedostamaan omaa kulttuuritaustaansa ja sen heijastumista toimintaansa. Kulttuurisensitiivisyys ja joustavuus sekä luovuus käyttävät erilaisia näkökulmia ja keinoja kehittyy luontaisesti kulttuurien välisessä vuorovaikutuksessa (Korhonen & Puukari 2013, 64).

Monikulttuurisessa asiakastyössä vaaditaan asiakkaan kuuntelutaitoa sekä vahvoja vuorovaikutuksellisia dialogisia taitoja. Williams Isaacsin (1999, 2001) mukaan dialogi on kuuntelua, kunnioittamista, ajan antamista ja suoraan puhumista. Dialogisuuden keinoin etsitään mahdollisuuksia ja vaihtoehtoja, herätetään oivaltamaan ja myös korjaamaan luutuneita asenteita myönteiseen suuntaan. Kunnioittaminen ja kuuntelu, tilan antaminen ovat olennaisia avaimia vuorovaikutuksessa (Heikkilä ja Heikkilä, 2001, 108, Isaacs 2001, 257). Kulttuurien välisissä vuorovaikutustilanteissa vaaditaan kulttuurienvälistä ymmärrystä, Mimosan kulttuurien välinen työ on tavoitteellista, ammatillista vuorovaikutusta, jossa perehdytään asiakkaan tilanteeseen ja etsitään sopivia ratkaisuja tai ohjataan asiakas edelleen hänen tarpeisiin sopiviin palveluihin (Korhonen & Puukari 2013, 66).

Mimosa ry:n ohjaustoimintaan soveltuu Vance Peavyn (1999) ohjeet kulttuurienväliseen asiakastyöhön: Valmistaudu ohjaukseen, hyväksy erilaisuus, varmista rauha ja keskittyminen, käytä kulttuuritietoutta tervehtiessä, ensin ihminen, sitten ongelma. Esimerkiksi kysy jotain perheestä, voinnista tai muuten osoita olevasi kiinnostunut koko ihmisestä, käytä asiakkaan kieltä ja sanastoa ja vältä ”ammattislangia”. Etsi kohtaamisessa yhteistä maaperää, myönnä itsekin olevasi joskus avuton, käytä monipuolista viestintää, huolehdi puheenvuoroista; ole hiljaa ja ole

oikeasti tietämätön ohjattavan maailmasta. Neuvonnan ja ohjaamisen taitojen lisäksi vaaditaan taitoa kohdata ihminen ilman ennakko-oletuksia. Kulttuuristen arvojen, asenteiden ja ajatusrakennelmien erilaisuus voi vaikeuttaa ohjausta enemmän kuin yhteisen kielen puuttuminen (Koivumäki, 2008, 31). Tärkein yhteistyön kieli on oikeanlainen avoin asenne, kyky vastavuoroiseen vuorovaikutukseen ilman ennakkosanoittamista. Monikulttuurista asiakastyötä kuvataan myös prosessina, ”jossa autetaan kulttuurin jäseniä oppimaan, miten he voivat siirtyä uuteen kulttuuriin ja suunnistaa siinä” (Peavy, 1999, 48).

Kulttuurien välisessä vuorovaikutuksessa vaikuttavat oman ja toisen kulttuurin oletukset, maailmankuva, ihmiskäsitys, toimintakulttuuri, vuorovaikutukselliset tavat ja sanat (Korhonen & Puukari 2013,63-64). Monikulttuurisessa työssä tarvitaan kulttuurista herkkyyttä (*intercultural sensitivity*), jonka avulla opitaan tunnistamaan ja ymmärtämään oman ja toisen kulttuurin arvojen, uskomusten ja käytäntöjen merkityksiä. Yksilöiden ja ryhmien ohjaamisessa tarvitaan myös hyvinvointiosaajan vahvuuksia, joissa toimii inhimilliset arvot, asiakaslähtöinen vuorovaikutus, hyödynnetään sosiokulttuurista maastoa sekä uskalletaan toimia verkostoissa yli organisaatiorajojen, sekä tarvitaan teorian ja käytännön yhteensovittamista (Myllärinen & Tast, 2001, 103-105). Kulttuurien välisessä kohtaamisessa asiakas on oman elämänsä asiantuntija, ja työntekijä vastaa asiakasprosessista (Peavy 1999,48). Käytännön vuorovaikutustilanteissa kulttuurierot voivat aiheuttaa väärinkäsityksiä, ja väärinkäsitysten määrä voi lisääntyä, mitä suurempi kulttuurietäisyys yksilöllisen ja yhteisöllisen kulttuurin välillä on. Yhteisöllisessä kulttuurissa arvostetaan muodollisempaa auktoriteettiasemaa, mutta monikulttuurisuustyössä avoin, empaattinen asenne kohdattaviin eri arvoihin, uskontoihin ja perinteisiin on tärkeä työväline (Korhonen & Puukari 2013, 66).

Mimosa ry:n hallituksen tukena toimii muun muassa vapaaehtoinen monikulttuurifoorumi, joka kokoaa mielipiteitä eri kulttuuriryhmistä siitä, miten kotoutumisen tukeminen ja kotoutuminen ovat sujuneet ja missä olisi parantamisen varaa. Mimosa ry, Mikkelin maahanmuuttotoimisto ja ELY saavat palautteet käyttöönsä. Ryhmä osallistuu myös Mimosan avoimiin foorumeihin. Yhdistysmuotoisessa hallinnointimallissa ja monikulttuurikeskuksessa jokaisella vaikuttamaan pyrkivällä osallistujalla on mahdollisuus osallistua toimintaan joko jäsenenä tai hallituksen jäsenenä, jolloin aktiiviselle osallistujalle voi tarjoutua niin halutessaan kehittyä toimijasta myös monikulttuurikeskuksen kehittäjä, joka edustaa työnantajaedustajan roolia. Korhonen ja Puukari painottavat (2013, 67.), että kulttuurien välisen työn tulee tavoitella yhtenäisyyttä, yhteisymmärrystä ja yhteistoimintaa yhteisöissä ja organisaatioissa. Salo-

Leen (2007) mukaan arvot, maailmankuva ja moraalinen ajattelu tukevat kulttuurisen lukutaidon kehittymistä sosiokulttuuriseksi resurssiksi, joka tukee kotoutumista erilaisessa ympäristössä.

5.3.4 Talousprosessit

Mimosa ry:n hallitus huolehtii kirjanpidon sekä raportoinnin ja varainhoidon valvonnan asianmukaisesta järjestämisestä ja yhdistyksen omaisuuden tarkoituksenmukaisesta vakuuttamisesta. Mimosa ry:n hallitus vastaa yhdessä toiminnanjohtajan ja järjestösuunnittelijan kanssa siitä, että tilinpäätös ja toimintakertomus laaditaan kirjanpitolain ja tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen laatimista koskevien muiden säännösten ja määräysten mukaisesti. Mimosa ry:n hallinnossa, varojen hoidossa, kirjanpidossa, tilinpäätöksessä ja tilintarkastuksessa noudatetaan kirjanpitolain ja – asetuksen, tilintarkastuslain, yhdistyslain ja yhdistyksen omien sääntöjen lisäksi tämän talous- ja johtosäännön määräyksiä.

Taloudenhoidossa pääsääntöisesti kaikki hankinnat tehdään laatu- ja hintavertailujen pohjalta. Tilaisuuksien ja kurssien järjestämisestä tehdään laskelmat. Hallituksen valitsema kuittitarkastaja käsittelee laskut. Mimosa käyttää sähköistä Netvisor –järjestelmää kaikessa taloudenhoidossa laskutuksesta palkanmaksuun ja taloushallintaan. Mimosa ry:n hallinnossa, varojen hoidossa, kirjanpidossa, tilinpäätöksessä ja tilintarkastuksessa noudatetaan kirjanpitolain ja – asetuksen, tilintarkastuslain, yhdistyslain ja yhdistyksen omien sääntöjen lisäksi tämän talous- ja johtosäännön määräyksiä.

Talous- ja johtosääntö on tarkoitettu työvälineeksi yhdistyksen toimi- ja luottamushenkilöille. Talous- ja johtosääntö on hallinnollinen ja työnohjauksellinen pysyvä ohjeistus, jonka mukaan talous hoidetaan. Kuitenkin sääntöjä ja ohjeistuksia voidaan päivittää tarpeen mukaan.

Mimosa on saanut päärahoituksensa Raha-automaattiyhdistykseltä ja Mikkelin kaupungin sosiaali- ja terveystoimen yleisavustuksena. Lisäksi kaupungin ostopalvelu on kattanut osittain yhden ohjaajan palkkausresurssin**.** Käytännössä palvelumyynnillä katetaan kotoutumista tukevan työn osuus. Mimosan työyksikkö on taloudellis-teknologis- sosio-kulttuurinen kokonaisuus. Ongelmia voi aiheutua, mikäli ei tiedosteta kaikkien tekijöiden merkitystä ja vuorovaikutussuhteita. (Kamensky 2015, 170). Mimosa on voittoa tavoittelematon kolmannen sektorin toimija, joka hakee vuosittain avustukset Raha-automaattiyhdistyksen AK 1 - avustuksena, kaupungin yleisavustusta ja lisäksi kotoutumista tukeviin palveluihin kaupungin ostopalvelua.

Hallitus huolehtii kirjanpidon sekä raportoinnin ja varainhoidon valvonnan asianmukaisesta järjestämisestä ja yhdistyksen omaisuuden tarkoituksenmukaisesta vakuuttamisesta. Mimosa ry:n hallitus vastaa yhdessä toiminnanjohtajan ja järjestösuunnittelijan kanssa siitä, että tilinpäätös ja toimintakertomus laaditaan kirjanpitolain ja tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen laatimista koskevien muiden säännösten ja määräysten mukaisesti ja että tilinpäätös ja toimintakertomus yhdessä antavat oikeat ja riittävät tiedot yhdistyksen toiminnan tuloksesta ja taloudellisesta asemasta.

Vuosittain toiminnanjohtaja ja järjestösuunnittelija laativat talousarvion, jolla resursoidaan palvelujen tarjoaminen, toiminnot, neljä työntekijää sekä riittävät tilat toimintaan. Mimosa ry:n hallitus vastaa yhdessä toiminnanjohtajan ja järjestösuunnittelijan kanssa siitä, että vuosiselvitykset eli: tilinpäätös ja toimintakertomus laaditaan kirjanpitolain ja tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen laatimista koskevien muiden säännösten ja määräysten mukaisesti. Talousarvioesitys tulee olla verrattavissa edellisen vuoden tilinpäätökseen ja kuluvan vuoden talousarvioon. Talousarvion liitteeksi tulee laatia hallituksen käyttöön yksityiskohtaiset talousarvion perustelut, joista käy selville tilikohtaisesti mistä tuloista ja kuluista talousarvion luvut koostuvat. Suunnitelmien ja toteutumien seurantojen sekä vuosiselvitysten tulee antaa yhdessä oikeat ja riittävät tiedot yhdistyksen toiminnan tuloksesta ja taloudellisesta tilanteesta.

Mimosa Ry:n talous perustuu haettaviin ja saataviin avustuksiin. Avustusten hakemisessa ja niihin liittyvissä raportoinneissa noudatetaan rahoittajien ohjeita ja aikatauluja. Mimosan toimintaa rahoittavat RAY sekä Mikkelin kaupunki. Avustushakemukset ja avustusten vuosiselvitykset allekirjoitetaan yhdistyksen nimenkirjoitussääntöjen mukaisesti, toiminnanjohtaja ja puheenjohtaja yhdessä. Avustusten maksupyynnöt ja selvitykset toteutuneista kuluista allekirjoittavat toiminnanjohtaja yhdessä järjestösuunnittelijan kanssa tai hallituksen erikseen siihen valtuuttamat henkilöt.

Ne yhdistykset määritellään voittoa tavoittelemattomiksi, aatteellisiksi yhdistyksiksi, joiden tarkoituksena ei ole voiton tai muun taloudellisen ansion hankkiminen. Yhdistyksen säännöissä on mainittava niiden tarkoitus ja se, etteivät ne yritä hankkia taloudellista etua jäsenilleen. (KHT-yhdistys 2013, 10). Mimosa ry on niin omien sääntöjen kuin myös verottajan määrittelyn sekä paikallisen tarkastuksen mukaan voittoa tavoittelematon yhdistys. Suomessa rekisteröidyt yleishyödylliset ja voittoa tavoittelemattomat yhdistykset eivät joudu maksamaan veroa kaikista tuloistaan. Mimosa ry:n säännöissä tuodaan esiin, että yhdistys on yleishyödyllinen ja voittoa tavoittelematon. Alueellinen verottaja on tehnyt

ratkaisun Mimosa ry:n yleishyödyllisyydestä myös Mimosan toiminnan perusteella. Verottaja tekee ratkaisun yleishyödyllisyydestä aina kokonaisarvioinnin perusteella. Mimosa ry:lle ei ole syntynyt verotettavaa tuloa.

Taloudenhoidossa pääsääntöisesti kaikki hankinnat tehdään laatu- ja hintavertailujen pohjalta. Tilaisuuksien ja kurssien järjestämisestä tehdään laskelmat. Hallituksen valitsema kuittitarkastaja käsittelee laskut. Mimosa on saanut päärahoituksensa Raha-automaattiyhdistykseltä ja Mikkelin kaupungin sosiaali- ja terveystoimen yleisavustuksena. Lisäksi kaupungin ostopalvelu on kattanut osittain yhden ohjaajan palkkausresurssin**.** Yleiskokoukset hyväksyvät talousarvion ja ne noudattavat Mimosa ry:n omaa talous- ja johtosääntöä. Talousseuranta tehdään neljä kertaa vuodessa hallitukselle. Yli 300 euron hankinnoista tehdään kilpailutus. Yleiskokous hyväksyy tilikauden tilinpäätöksen.

6. VERTAISKESKUSTEN KARTOITUS

Tutkimuskysymysten syventävinä ajatuksina olen selvittänyt, miten monikulttuurikeskus Mimosan laatutyöprosessi voi kahdensuuntaisesti hyödyttää monikulttuurikeskusten verkostoa, ja toisaalta, kuinka verkosto voi tukea Mimosan laatutyötä. Mitä tarkoittaa monikulttuurikeskus? Kuten laatu, niin myös monikulttuurikeskus voi toimia rakenteellisesti hyvin eri tavoin ja keskittyä palveluissaan joko neuvontaan, ohjaamiseen ja muuhun toimintaan tai kulttuuriin tai yritys- ja työtoimintaan. Kuten Kananen on todennut, että pelkkä aineisto ei vielä ole tutkimustulos, vaan kun aineisto on käsitelty ja tutkimuskysymyksiin on etsitty ja löydetty selkeitä vastauksia (Kananen 2014, 150).

6.1. Monikulttuurikeskusten rahoitus

Kyselyyn vastanneiden monikulttuurikeskusten vuosibudjetti oli 54 000-1 600 000 euroa. Yksi keskuksista on osa kaupunkikonsernia, joten 100 % rahoitus tulee kaupungilta. Kolme keskusta vastasi, että rahoitus koostuu kaupungin ja RAY:n avustuksista. (Keskusten RAY:n perusrahoitus voi olla joko Ay- yleis- tai Ak-kohdennettu toiminta-avustusta). Mimosan vuosibudjetti oli 233 400 euroa vuonna 2013, joka jakautui noin 52 % RAY, 48 % kaupungin avustuksesta. Kaksi vastanneista keskuksista saa rahoituksensa kaupungilta, RAY:n avustuksena sekä perusrahoituksen lisäksi hanketoiminnan rahoitusta RAY:n, ESR:n tai OKM:n kautta. Esimerkkejä rahoituksien jakautumisesta: Yksi keskuksista eritteli, että noin 30 % RAY, 30 % kaupunki, 40 % oma rahoitus ja palkkatuet.

6.2. Henkilöstön palkkauksen peruste ja työnimikkeet

Tähän kyselyyn vastanneiden työntekijöiden palkkaus perustui neljällä (4) keskuksella yksityisen sosiaalipalvelualan työehtosopimukseen, lisäksi useimmalla oli käytössä kokemuslisät. Yhden keskuksen palkkaus perustui KV-TES: iin ja yksi keskuksista laati sopimuspalkat. Yhdessä keskuksessa vastattiin, että neljä (4) keskuksessa toimivan työntekijän palkkaus perustuu palkkatuen suuruuteen. Vakinaisen henkilöstön rahoitus oli osa perusrahoitusta, ja projektityöntekijöiden palkkaus maksettiin hankerahoituksella.

Kyselyyn vastanneiden keskusten työnimikkeet kuuluivat enimmäkseen sosiaali- ja järjestötyöhön, kuten toiminnanjohtaja, ohjaaja, koordinaattori ja järjestösuunnittelija, sekä yhdessä keskuksessa työnimikkeet kuuluivat kulttuurialalle, kuten tuottaja, tiedottaja, tuotantoassistentti, äänimies ja valomies. Projektityöntekijöinä toimi projektipäällikön ja projektityöntekijän lisäksi eri nimikkeillä ja työnkuvilla toimivia työntekijöitä, kuten ohjaaja, opettaja, koordinaattori ja maahanmuuttosihteeri. Työnimikkeiden kirjo ja työtehtävät vaihtelivat suuresti.

Keskuksissa toimivien työnimikkeet:

- toiminnanjohtaja (4), johtaja (1)
- järjestösuunnittelija (1)
- koordinaattori (1)
- toimistonhoitaja (1)
- ohjaaja (8), vastaava ohjaaja (1)
- s2-opettaja (2)
- projektipäällikkö (1), projektityöntekijä (1)
- maahanmuuttosihteeri
- sosiaaliohjaaja
- etuuskäsittelijä
- tuottaja (4), tuotanto-assistentti (1)
- tiedottaja (1)
- äänimies (1)
- valomies (1).

6.3. Monikulttuurikeskusten tavoitteet

Opinnäytetyön tutkimuksen vastauksissa ilmeni, että neljän (4/6) keskuksen tavoitteena on toimia avoimena, matalan kynnyksen kohtaamispaikkana, jossa on neuvontaa, ohjausta sekä toimintaa, tapahtumia, tietoa ja verkostoyhteistyötä. Vuorovaikutuksen mahdollistaminen kantasuomalaisten ja maahan muuttaneiden kesken

nousi esiin. Kaksi (2/6) keskuksesta oli enemmän kulttuuri- ja taidepainotteisia toimijoita, jotka edistävät maahanmuuttajataiteilijoiden asemaa ja työskentelymahdollisuuksia sekä alueen kansainväistä toimintaa. Kaksi (2/6) keskuksesta oli enemmän kulttuuri- ja taidepainotteisia toimijoita, jotka edistävät maahanmuuttajataiteilijoiden asemaa ja työskentelymahdollisuuksia sekä alueen kansainväistä toimintaa.

> Tavoitteena on synnyttää ja ylläpitää vuorovaikutusta maahan muuttaneiden ja kantasuomalaisten kesken tarjoamalla tukea monikulttuurisen toiminnan tuottamiseen. Keskus on paikkaa toimia ja luoda uusia suhteita. Keskuksessa on kursseja, luentoja, kulttuuri-iltoja sekä info, joka toimii matalan kynnyksen ohjauspaikkana maahan muuttaneille ihmisille -k1

> Keskus tuo näkyviin ja kehittää kaupunkia nykyaikaisena kansainvälisenä kaupunkina edistää eritaustaisten ihmisten välistä kanssakäymistä tukee etnisten vähemmistöjen oman kulttuurin harjoittamista, tukee ja edistää kaupungissa asuvien, muista maista muuttaneiden ammattitaiteilijoiden asemaa ja työskentelymahdollisuuksia -k2

> Monikulttuurikeskuksessa edistetään etnisiä suhteita, kohtaamisia kantaväestön ja maahan muuttaneiden kesken laadukkain ja säännöllisin tilaisuuksin, tapahtumin sekä monikulttuurisuuskasvatuksen keinoin. Eri kulttuurien välisen vuorovaikutuksen ja kohtaamisten valmiuksien parantaminen, mahdollistaminen, yhteisöllisyyden vahvistaminen - pyrkimys saada myös valtaväestö tukemaan maahanmuuttajan kotoutumisprosessia ja itsensä kokemista osaksi Suomen yhteiskuntaan. – k3

Vastausten mukaan useimmissa monikulttuurikeskuksissa tarjotaan neuvontaa, ohjausta, toimintaa, sekä ne toimivat kaikille avoimina matalan kynnyksen kohtaamispaikkoina:

> Tavoittaminen ja tiedottaminen kohdennetun, säännöllisen tiedotuksen ja asiakasryhmiin jaon kautta: kävijäasiakkaat, vapaaehtoiset ja yhteistyökumppanit. Käytetään sähköpostilistaa ja uutiskirjeohjelma mailchimpia. Kotisivut on uusittu, ilmoitustaulu on käytössä ilmoituksille sekä keskuksen uutiskirje lähetetään halukkaille. Sosiaalisen median Facebook on käytössä: asiakaskontakteissa, uutisissa, koulutuksista, tapahtumista ja tilaisuuksista sekä yhteistyökumppaneiden ilmoittelu. –k3

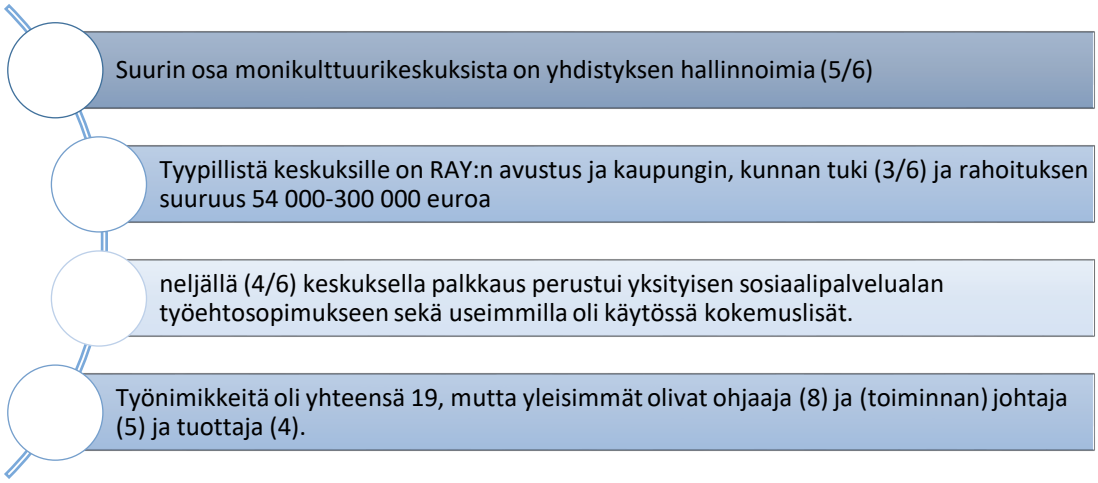
> Kotoutumisen tueksi toiminta avoimena kohtaamispaikkana kaikille alueen asukkaille, maahanmuuttajien henkilökohtainen ohjaus ja neuvonta, asiakasryhmien ja

vapaa-aikatoiminnan tukeminen, maahanmuuttajatyötä tekevien toimijoiden verkostoitumisen tukeminen, palvelujen kehittäminen maahanmuuttajille verkostoyhteistyössä, tukimuotojen kehittäminen tarpeen mukaan viranomaisten, muiden toimijoiden ja asiakkaiden välille -k6

Opinnäyteyön tutkimustuloksissa nousi esiin myös ohjaus- ja neuvontapalvelun keinoin vapaaehtoistyön kehittäminen mielekkääksi. Myös monikulttuurikeskuksen arvostaminen asiantuntijana ja toimiva verkostoyhteistyö nousivat esiin:

Vapaaehtoistyön koulutuspolku sekä jo mukana oleville että uusien vapaaehtoisten mukaan saamiseksi ja vapaaehtoistyön strategian aloittaminen on koordinaattorin ja ohjaajan opintojen kehittämistehtävä-> Toiminta vastaa tarvetta, vapaaehtoistyö koetaan laadukkaaksi ja mielekkääksi. – k3

Monikulttuurikeskuksen palveluja avatessa kohdennetaan viestintää tarkoituksenmukaisesti ja säännöllisesti tiiviimpi verkostoituminen alueen seudun järjestöjen kanssa (joiden asiakasrajapinnassa on maahanmuuttajia) yhteistyö eri järjestöjen kanssa -> palvelut tutuiksi asiakkaille. Verkostotyö toimii aktiivisesti ja yhteistyötoimijoiden kaikki osapuolet hyötyvät toiminnasta. Tavoitteena on, että keskus mielletään asiantuntijaksi. -k3



Kuvio 10. Vastauksista voi vetää johtopäätöksen, että useimmat monikulttuurikeskukset ovat yhdistyksen hallinnoimia matalan kynnyksen kohtaamispaikkoja, joissa annetaan neuvontaa ja ohjausta sekä niissä tarjotaan muuta toimintaa.

Yllä oleva kuvio havainnollistaa vastausten luokittelua ja johtopäätöksiä. Kyselyn johtopäätöksinä tyypillisimmät keskukset ovat yhdistyksen

hallinnoimia, matalan kynnyksen kohtaamispaikkoja, joissa annetaan neuvontaa ja ohjausta sekä järjestetään muuta toimintaa. Palautteita ja seurantaa kerätään vuosittain, mutta varsin kirjavin keinoin, vain kaksi keskusta on käyttänyt jotain järjestelmää tiedon keruun tukena. Suurin osa toivoo tulevaisuudessa yhtenäisempää palautejärjestelmää, joten tämä on yksi yhteistyön haasteita verkostoyhteistyössä. Laatujärjestelmä ja laatukäsikirja voivat olla hyödyllisiä.

6.4. Keskusten arvioinnin ja palautteiden keruutapa

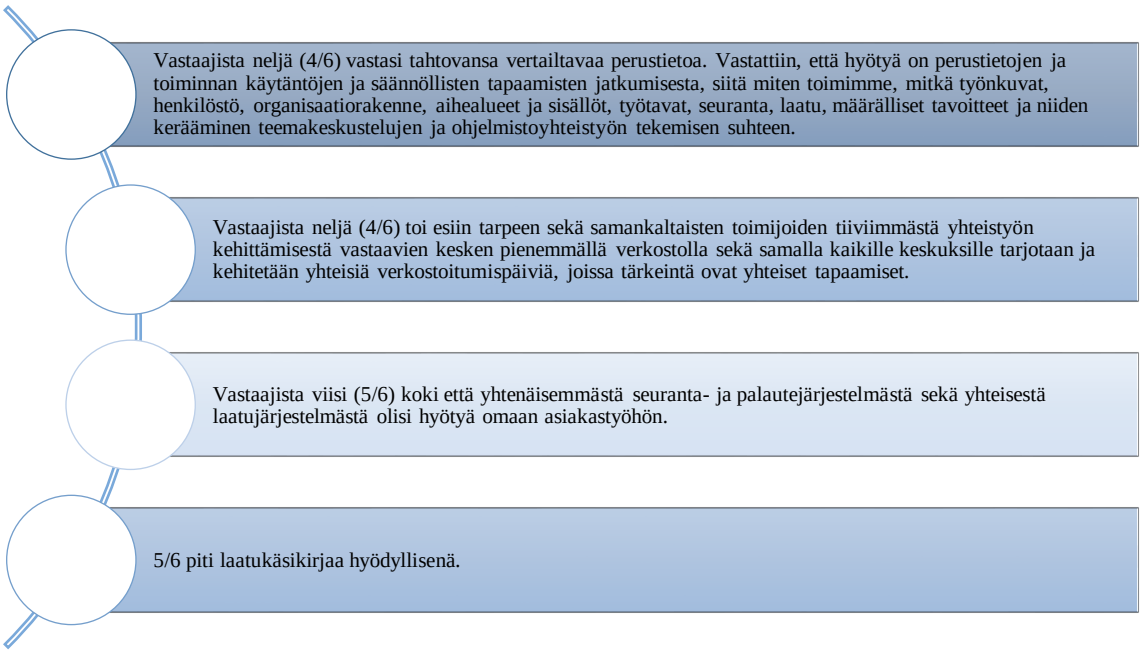
Jokainen keskus kerää palautteita ja kyselyitä, sekä tekee arviointeja niiden perusteella. Kaksi (2/6) keskuksista vastasi käyttäneensä jotain menetelmää arvioinnin tueksi. Kun kysyttiin, millaisesta tietojen tai käytäntöjen saamisesta ja jakamisesta olisi vielä hyötyä tulevaan monikulttuurikeskusten ja kohtaamispaikkojen yhteistyöhön, neljä (4/6) vastasi tahtovansa käyttöön vertailtavaa perustietoa. Vastauksissa täsmennettiin, että perustietojen ja toiminnan käytäntöjen ja säännöllisten tapaamisten jatkumisesta ja tiedonvaihdosta on hyötyä: Siitä miten toimimme, mitkä ovat työnkuvat, henkilöstö, organisaatiorakenne, aihealueet ja sisällöt, työtavat, seuranta, laatu, määrälliset tavoitteet ja niiden kerääminen. teemakeskustelujen ja ohjelmistoyhteistyön tekemisen suhteen. Kaksi (2/6) vastaajaa toi esiin arvojen huomioimisen, työn kehittämisen, työssä jaksamisen, vaikuttamisen ja osallisuuden. Vastaajista neljä (4/6) toi esiin tarpeen sekä samankaltaisten toimijoiden tiiviimmästä yhteistyön kehittämisestä vastaavien kesken pienemmällä verkostolla sekä samalla kaikille keskuksille tarjotaan ja kehitetään yhteisiä verkostoitumispäiviä, joissa tärkeintä ovat yhteiset tapaamiset.

> Kaksi (2/6) vastaajaa toi esiin arvojen huomioimisen, työn kehittämisen, työssä jaksamisen, vaikuttamisen ja osallisuuden:
>
> Työn kehittäminen ja työssä jaksaminen, yhteiskunnallinen vaikuttaminen, maahan muuttaneiden ihmisten vaikutusmahdollisuuksien parantaminen ja työllisyys, asenneilmasto. -k5
>
> Perustiedon, rakenteiden ja lukujen lisäksi on tuotava esiin myös arvot, visiot, tavoitteet – niiden mittaaminen ja numeroita syvempi tavoitteiden ja palautejärjestelmän syvempi seuranta ja sen kehittäminen yhteisen matkan aikana. Arvoihin, eettisiin periaatteisiin ja käytäntöihin tulisi kiinnittää huomiota sekä siihen, kuinka osallisuus toimii myös lukuina sekä maahan muuttaneiden äänenä ja vaikutusmahdollisuuksina keskuksissa, työssä, harrastuksissa, toimijoina jne.-k6

Vastaajista viisi (5/6) koki että yhtenäisemmästä seuranta- ja palautejärjestelmästä sekä yhteisestä laatujärjestelmästä olisi hyötyä omaan asiakastyöhön. Yksi vastaajista koki, että siitä ei olisi hyötyä. Vain yhden keskuksen emo-organisaatiolla oli käytössä laatukäsikirja, joka ei vastaajan mukaan sovellu sellaisenaan monikulttuurisen asiakastyön ja toiminnan tueksi. Vain yksi keskuksista on laatimassa laatukäsikirjaa. Viisi (5/6) vastanneista pitäisi laatukäsikirjaa tarpeellisena.

Vastaajista neljä (4/6) toi esiin tarpeen sekä samankaltaisten toimijoiden tiiviimmästä yhteistyön kehittämisestä vastaavien kesken pienemmällä verkostolla. Vastauksissa täsmennettiin, että samalla kaikille keskuksille tarvitaan ja kehitetään yhteisiä verkostoitumispäiviä, joissa tärkeintä ovat yhteiset tapaamiset:

> Tietojen ja käytäntöjen vaihto on samankaltaista toimintaa harjoittavien keskusten (tai alueellisten keskusten) työntekijöiden kesken. Tavoitteellisempiin ydinryhmiin riittää 2-3 keskusta, jolloin mentäisiin syvemmälle käytännön työn problematiikkaan ja yksityiskohtiin. – Suurissa tapaamisissa pystytään hahmottelemaan yleisiä linjoja - k4
>
> Säännölliset ja tavoitteelliset tapaamiset ja esim. yhteisen yhdistyksen luominen. -k5
>
> Kaikille Suomen keskuksille yhteiset ja avoimet verkosto- ja koulutuspäivät sekä virkistysteemoja niin toimijoille kuin asiakkaille. -k6



Kuvio 11. Keskusten vastausten teemoittelua.

Harva keskus käyttää jotain menetelmää arvioinnin tueksi ja tarvetta on yhtenäisemmälle palautejärjestelmälle sekä laatukäsikirjalle. Yllä olevat kuviot havainnollistavat vastausten luokittelua ja johtopäätöksiä. Kyselyn johtopäätöksinä tyypillisimmät keskukset ovat yhdistyksen hallinnoimia matalan kynnyksen kohtaamispaikkoja, joissa annetaan neuvontaa ja ohjausta sekä muuta toimintaa. Palautteita ja seurantaa kerätään vuosittain, mutta varsin kirjavin keinoin: Vain kaksi keskusta on käyttänyt jotain järjestelmää tiedon keruun tukena. Suurin osa toivoo tulevaisuudessa yhtenäisempää palautejärjestelmää, joten tämä on yksi yhteistyön haasteita verkostoyhteistyössä. Laatujärjestelmä ja laatukäsikirja voivat olla hyödyllisiä.

6.5. Monikulttuurikeskusten vertaisjohtajien arviointi

Neljältä Mimosan palvelurakennetta ja palvelumuotoja vastaavaa maahanmuuttotyötä tekevältä kolmannen sektorin Itä-Suomen alueella toimivalta vertaisjohtajalta kysyttiin miten verkostoyhteistyössä voi edistää yhtenäisempää seurantaa, tavoitteita ja palvelujen laatua? mitä toivottiin yhteistyöltä? voiko esim. Mimosa ry:n kehitys- ja laatutyöprosessista olla muille hyötyä? Sekä kysyttiin mitä mittareita (mitattavia sisältöjä) tahtoisit huomioitavan monikulttuurikeskusten laatutyössä? Mikä on mielestäsi monikulttuurikeskuksen palvelujen ydin? Onko käytössä jotain arviointijärjestelmää seurannan tukena?

Vertaisjohtajien kyselyssä ja keskustelussa monikulttuurikeskusten palvelujen ytimiksi nostettiin esiin osallisuus, yhdessä tekeminen ja yhteen saattaminen kantasuomalaisten ja maahan muuttaneiden kesken, järjestöjen toimintaedellytysten edistäminen ja yhteiskuntapolitiikka sekä maakunnallinen toiminta. Tärkeäksi yhteiseksi tekijäksi nousi myös monikulttuurinen toimintaympäristö ja palvelujen muodostuminen asiakkaiden tarpeiden mukaan. Esiin nousivat myös tärkeinä mittareina ja ydinarvoina työssä kohdattava ihminen ja ihmisarvo sekä keinoina osallistavuus.

Kahdessa (2/4) keskuksessa käytetään arviointijärjestelmää monikulttuurikeskuksen ja järjestön seurantatyön tukena. Yhden keskuksen käytössä on sosiaalisen arvioinnin THL –käytännön periaatteita, mutta Tässä keskuksessa tehdään sosiaaliarviointia vuosittain käytännön toimintaa tukemaan, joka noudattaa RAY:n linjauksia. Toisessa yhdistyksessä käytetään hanketyössä tai tiimeittäin esim. Suuntoa tai Järviä (RAY-Innokas-SOSTE-suunnasta).

> Yhdistyksen toiminnan suunnittelussa ja arvioinnissa käytetään jatkuvaa arviointia, jossa tiimien (tiimit ovat suunnilleen hankkeittain) toimintasuunnitelmaan rungon mukaisesti kirjoitetaan arvioitavat asiat ja niiden tilanne käydään läpi tiimeissä osavuosikatsausten rytmissä (kolme kertaa vuodessa). –vj4.

Yksi vastaajista kokee, että valitun menetelmän tavoitteet ovat jäänyt osin hataraksi ja edelleen seurantaan kaivataan nykyistä selkeämpää ja käytännönläheisempää arviointimenetelmää. Toinen vastaajista kokee, että ”toiminnan keskellä touhutessa tulee välillä katsottua, mitä sitä aikoikaan saada aikaan. Sitten tavoitetasoa voi nostaa tai laskea ja miettiä, miksi jotkut asiat edistyvät, miksi jotkut ei. Siten seuraavan jakson, esim. syksyn, suunnittelu on vakaammalla pohjalla kuin pelkästään fiilis siitä, miten asiat ovat. ” -vj4

Mittarit käyvät kaikkien vertaisjohtajien mielestä seurannan tueksi tai niitä voi hyödyntää seurannassa. Laatukäsikirja on jokaisen organisaation näköinen, joten sitä ei voi suoraan hyödyntää, mutta sitä voi käyttää yhden keskuksen case-mallina, kun omaa jos omaa laaditaan.

> Yhdistyksessä on uusi yhdistys perustumassa eikä omaa seurantajärjestelmää ole. Voi hyödyntää paljonkin. Oman organisaation läpikäyminen on tärkeää, mutta toisen läpikäymää voi hyödyntää pohjana jota kautta voi muodostaa yhteistä. Osallisuus olisi hyvä mitata esimerkiksi suoraan, teemahaastatteluin sekä maahan muuttaneiden ja kantaväestön mielipiteet. Lisäksi olisi hyvä saada yhteinen ohjelma asiakasmäärien seurantaan ja tiedon keruun keskusten käyttöön. Tarvitaan verkostojohtajien tapaaminen, jossa käydään tarpeet yhdessä läpi sekä työn kehittäminen on tärkeää ja tulisi kytkeä osallisuus myös hallintoon. -vj3

Yhden keskuksen mukaan olisi hyvä, että verkostoyhteistyössä luodaan yhteinen toimiva työkalu/ mittaristo, jota pystytään käyttämään, vertailemaan, onko muutosta tapahtunut? Keskuksen mukaan esimerkiksi seurantamittareita, laadun hallinta- ja seurantaosuutta voi hyödyntää, joten niitä voisi soveltaa muidenkin keskuksien käyttöön. Keskuksien kannustaminen laadun seurantaan on tärkeää. Laadun seurannan etujen merkitys; esim. palkkauksen vertailtavuus, hallituksen työskentelyn laatu, palvelujen laatu, ongelmien samankaltaisuus on kaikilla, kaikkien sitoutuminen koko organisaatiossa yhteisten päämäärien eteen. Yhdistystoiminnan arkea ovat jatkuva epävarmuus, riskit kehitystyön osaamisessa ja tiedon siirron takkuaminen muutoksissa. Laatutyö takaa välineitä jatkuvuuteen myös osaltaan. Tulisi tulevaisuudessa luoda mittaristo, joka kulkee käsi kädessä rahoittajan mittareiden kanssa, niin että

ei tarvitse tehdä tuplatyötä. Hallituksenkin jäsenten on pureuduttava rahoittajan linjauksiin ja työkaluihin. Mittariston tulisi olla hyödynnettävissä raportoinneissa. -vj1.

Kysyttäessä mitä mittareita ja mitattavia sisältöjä tulisi huomioida monikulttuurikeskusten laatutyössä yksi vertaisjohtajista, yksi tahtoo kirkastaa yhteisiä ongelmia, yhdistyksen tukea tehtävään työhön sekä yhtenäisen palkkausperiaatteen käyttämistä monikulttuurikeskuksissa:

> On myös nostettava esiin yhteiset ongelmat ja kirjoitettava esiin yhdistyksen hallituksen rooli ja tuki tehtävään työhön. Keskusten tulisi myös käyttää yhteneviä palkkausperiaatteita henkilöstön palkkauksissa. Useimmalla keskuksella on kyselyn perusteella käytössään Yksityisen sosiaalialan palkkaluokitus. Yhdistystoiminnan haasteet on myös hyvä tuoda esiin. –vj

Toinen toiminnan kehittämisestä vastaava ja laajemman keskusten verkoston johtaja muistuttaa maahanmuuttajien suoran palautteen olevan se tärkein suunnan näyttäjä. Samalla viranomaispuolen kytkemisen verkostotyöhön mukaan:

> Parasta olisi kysyä maahanmuuttajilta, mitä he ovat työstämme saaneet ja miten työtä pitäisi muuttaa, että se olisi parempaa. Kaiken yhteistyön osalta jäntevöittäisin nyt jo laajaa verkostotyötä ja etsisin viranomaisten joukosta tahon ja johtavassa roolissa olevan työntekijän, joka ottaisi verkostotyön omakseen - viranomaisilla on selvästi järjestöjä enemmän vaikeuksia astua verkostoon, koska toimivaltarajat tulkitaan rajatummin. –vj4.

7. TOIMINTATUTKIMUSPROSESSISSA SYNTYNEET TULOKSET

Tavoitteena oli laatukäsikirjan kehittäminen työhön perehdyttämisen, johtamisen ja seurannan tueksi. Työryhmän toimintatutkimusprosessissa valittiin laatujärjestelmä ja toimintatutkimusprosessin tuloksena laadittiin Mimosa ry:lle laatukäsikirja. Tämän prosessin aikana on koko työryhmä, hallitus sekä henkilöstö perehtynyt laatutyöhön ja sen tavoitteisiin. Laadun, laatutyön ja laatukäsikirjan merkitykset avattiin työryhmälle ja kysymysten kohderyhmille. Laadun ja prosessien ohessa on muistettava, että laadukkainta työtä tekevät hyvinvoivat työntekijät. Mimosan tavoitteena on lisätä vaikuttavuutta ja tunnettavuutta strategian mukaan niin alueellisesti kuin valtakunnallisesti, kehittää yhdistyksen toimintakulttuuria, selkeyttää toiminnan rakenteita, parantaa seurantamittareita ja palvelulaatua. Tässä oppimisprosessissa kehitetyt

laatukäsikirja ja –järjestelmä mittareineen pyrkii toimimaan työvälineenä näiden strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Tämän opinnäytetyön tärkein tutkimuskysymys oli se, mitä hyötyä laatukäsikirjasta ja -työstä on monikulttuuriselle yhdistystoimijalle, Mimosalle. Laatukäsikirja on jäsentänyt ja tuonut näkyväksi Mimoosan tärkeimmät prosessit. Tavoite on saavutettu ja sitä voidaan edelleen kehittää, muokata ja parantaa tarpeen mukaan sopivaksi. Mittasuhteena on kolmannen sektorin toimijuus, yhdistysmuoto, neljän hengen työorganisaatio ja laaja asiakasmäärä Mikkelissä ja Mikkelin seudulla. Henkilöstön määrä voi vaihdella tarpeiden ja resurssien mukaan. Neljän hengen organisaatio (tarkoittaa perustyöntekijöitä), jossa ei lueta mukaan väliaikaisten hankkeiden tai projektien henkilöstöä. Tavoitteiden vaihtuessa tai jonkin asian rakenteellisesti muuttuessa, prosessitkin voivat muuttua palvelujen tai palveluketjujen muuttuessa. Laadittu laatukäsikirja toimii uusien työntekijöiden perehdytysoppaana tai niissä tilanteissa, kun tahdotaan perehtyä prosesseihin.

Tässä opinnäytetyön prosessissa on vastattu osittain Mimosan strategisiin tarpeisiin ja prosessin tuloksena on syntynyt laatukäsikirja sekä oma laatuseurantajärjestelmä ”8½” mittareineen. Yhtenäisemmälle ohjeistukselle perehtymisen tueksi on aito tarve. Hirsjärven (Hirsjärvi 2013, 129) mukaan kartoituksen sekä tutkimusprosessin myötä avautuu uusia näkökulmia, näin sekä työryhmän että oma ymmärrys laatukäsikirjan käytöstä kehittyy, sekä syntyy johtopäätöksiä ja ajatusmalleja, jotka ohjaavat sitä, millainen laatukäsikirja lopulta syntyy. Tavoitteet ovat ohjanneet myös Mimosan osalta laadullisia ja määrällisiä tavoitteita.

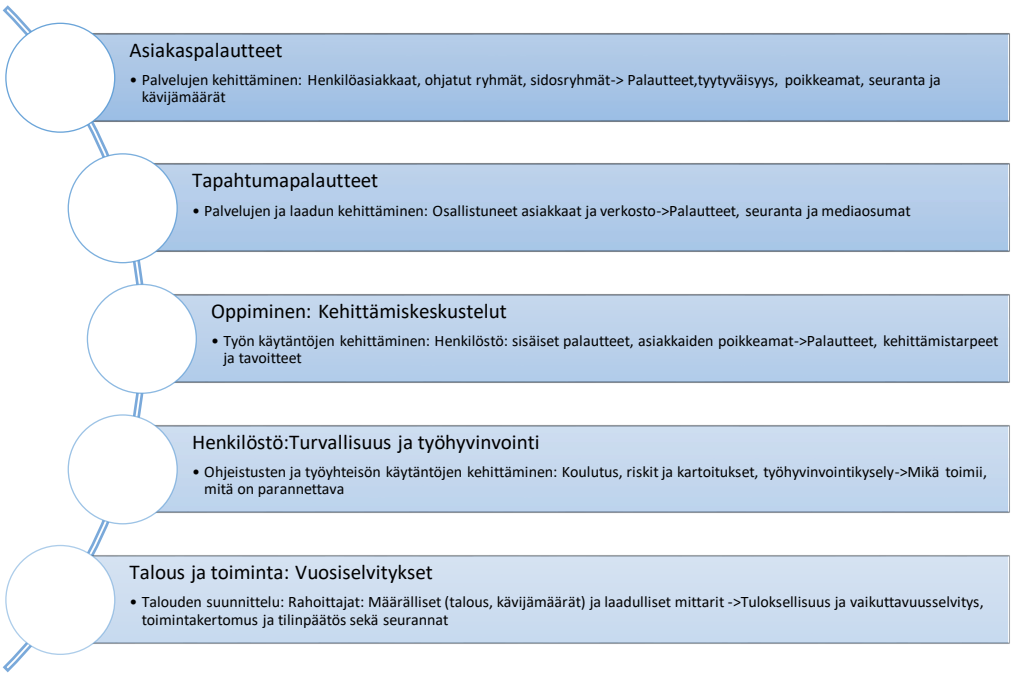
Tavoitteena oli laatukäsikirjan kehittäminen työhön perehdyttämisen, johtamisen ja seurannan tueksi. Tämän toimintatutkimuksen prosessin tavoitteena oli, että jokin selkeyttävä opas tai kooste, kuten laatukäsikirja, toimii käytännön työkaluna. On hyvä, että sitä voidaan myös tarpeen tullen päivittää ja kehittää vastaamaan mahdollisia muuttuneita tavoitteita. Koko organisaation osallistuminen toimintatutkimusprosessiin sitouttaa myös otettavan tai luotavan laatujärjestelmän ja -käsikirjan käyttöönottoon, mikäli tutkimusprosessi etenee tavoitteellisesti. Toimintatutkimuksen tavoitteena on työprosessin tuloksena konkreettisen laatukäsikirjan valmistuminen. Tilanteen kartoitukseen ja kehitystarpeiden määrittelyyn tulee varata sopivasti aikaa. Nopea siirtyminen ratkaisuihin voi johtaa siihen, että todelliset kehitystarpeet jäävät pinnan alle ja analysointi tehdään vain pintapuolisesti.

Kanasen mukaan (2014, 35) mitattavien asioiden arviointi voi olla vaikeaa esiin nousevien tekijöiden vuoksi ja ratkaisussa pyritään huomioimaan

kaikki eri osapuolet. Jos työpaikan kehittämisessä on onnistuttu ja saatu aikaan toimivat mittarit, on lopputulos käyttökelpoinen (Kananen 2014, 138). Prosessiarviointi niveltyy vahvasti laatutyön kehittämisprosessiin. Tietoa kerätään ja rakennetaan vaiheittain, jolloin arviointi on osa perustelua, organisointia ja toteutusta. Perinteisen tutkimuksen mukaan kehittämistyössä syntyy eri aineistoja, joita analysoidaan jo työvaiheiden aikana. Kerätyn aineiston perusteella tavoitteita arvioidaan uudelleen ja pohditaan niiden soveltuvuutta. Jokainen arviointiprosessi voi muokata perusteluja organisointia, toimintaa ja prosessia. Voidaan arvioida, onko kehittämisen kohde muuttunut prosessissa? (Toikko & Rantanen 2009, 82-83). Laatutyöprosessin tuloksena syntyi laatukäsikirja ja laadunhallintaan kaksi lomaketta.

7.1. Mimosan laatukäsikirja, palaute- ja laatujärjestelmä

Asiakaspalautteen kokoaminen ja saatujen palautteiden hyödyntäminen käytännössä ovat tärkeitä asioita laadun ja sen oppimisen kannalta (Turjanmaa 2005, 39). Asiakaspalautteen avulla saadaan koko organisaation käyttöön tietoa asiakastyytyväisyydestä. Saadut palautteet vaikuttavat myös palvelujen parantamiseen. Turjanmaa (2005, 39) on nostanut esiin asiakasnäkökulman tärkeyden pienille työyksiköille, koska ruohonjuuritason asiakastyöskentely tuo esiin rehellisemmin asiakkaiden toiveet ja antaa keinot vastata tarpeisiin. Tavoitteena on Mimosan hyvä ja kiitettävä laatu sen kaikissa prosesseissa.



Kuvio 12. kuvaus palauteprosesseista.

Tämän opinnäytetyön aikana syntyi oma itsearviointijärjestelmä, joka kokoaa saadut palautteet yhteen kokonaisuudeksi. Mimosan laatutyöryhmä nimesi itsearvioinnin mallin nimeksi ”8½”. Monikulttuurikeskuksessa on otettu käyttöön riskianalyysit, joita käydään läpi vuosittain. Asiakaspalautteet, verkoston ja yhteistyökumppaneiden, jäsenten ja henkilöstön palautteet kerätään vuosittain. Mimosan oma arviointijärjestelmä perustuu RAY:n ”Seiska” (RAY, järjestöjen itsearviointimalleja) ja sosiaalialan järjestöjen SOSTE:n paikallisyhdistyksen itsearvioinnin laatumittareiden (SOSTE, paikallisyhdistyksen arviointilomake) yhdistelmään. Paikallisyhdistyksille suunnatussa lomakkeessa on arvioitu asteikolla 1-10 ihmisten osallisuutta ja toimintamahdollisuuksia, perustehtävien hallintaa, yhteistyötä ja näkyvyyttä, sekä taloutta ja toimitiloja. Mimosan omassa 8½ kyselyssä kartoitetaan toimintamahdollisuuksia, palvelujen toteutumista (ohjaus, neuvonta, toiminta ja viestintä) sekä organisaation ja hallinnoinnin toteutumista asteikolla 4-10. (liite, Mimosa ry:n vuosiarviointikysely) Asiakkailta, verkostolta, työntekijöiltä sekä hallitukselta kootaan kohdennetusti niitä koskevat tiedot. koottujen tiedoista ja vastauksista lasketaan keskiarvo, joka merkitään lopulliseen yhteenvetokoosteeseen. Tämän opinnäyte- ja toimintatutkimusprosessin tulokset, laatukäsikirja ja laatu- ja palautejärjestelmä kehitettyine mittareineen on kokonaisuudessa liitteenä tässä opinnäytetyöraportissa. (liite, Mimosa ry:n laatukäsikirja ja laatujärjestelmä). Strategian ja toimintasuunnitelman tavoitteiden toteutumista seurataan.

RAY:n itsearviointimalli Seiskassa kerätään sekä määrällistä että laadullista tietoa toiminnan onnistumisesta, siihen liittyvistä kehittämistarpeista sekä aikaansaaduista tuloksista ja vaikutuksista. Itsearviointi tehdään kyselyn avulla. Tätä mallia sovelletaan kehityskeskustelussa henkilökunnan kanssa sekä sidosryhmien kyselymallina ja ohjattujen ryhmien palautekyselyissä. Palautekeskustelujen käytäntöä viedään myös tapahtumien jälkeiseen purkuun. (RAY, itsearviointopas) Tavoitteena on, että Mimosan palautejärjestelmässä toimivat sekä laadullinen että määrällinen seurantatieto. Osittain järjestelmässä sovelletaan myös tasapainotettua mittaristoa vapaammin ja väljemmin (vrt. Kaplan & Norton 1996, 78). Tavoitteena on, että Mimosan oma palautejärjestelmä keskustelee Mimosan strategian kanssa talous-, toiminta-, verkosto-, asiakaspalveluprosesseissa. (Mimosa ry, Mimosan strategia 2014-2017).

Vuosittain jatketaan kyselyjen laatimista, mutta niitä tarkastellaan Mimosan ”Kasi puol” näkökulman kautta. (Liite, arviointijärjestelmä 8½) Palautteet ovat esillä hallituksen intrassa. Palautteet kytketään vuosiselvityksiin ja toimintakertomukseen. Tavoitteena on kehittää palautejärjestelmä, joka on monikulttuurikeskuksen käyttöön soveltuva ja tukee palvelujen

kehittämistä. Laatukäsikirja on käytännön työväline johtamiseen, perehdytykseen ja palvelujen ja toimintojen kehittämiseen. Seuraava kuvio havainnollistaa Mimosan palautejärjestelmän prosessit asiakastyössä, toiminnoissa, työyhteisössä ja organisaatiossa sekä taloudessa ja toiminnassa.

Kuvio 13. Mimosan palauteprosessin vaiheet ”8,5”

Mimosan sidosryhmätyöskentely ja kumppanuudet ovat tavoitteellisia. Yhteistyötahojen eli Mikkelin maahanmuuttotoimiston, monikulttuurifoorumin, verkostokahvien ja monikulttuurikeskusten yhteistyö on tavoitteellista, ja yhteistyö, vastuut ja velvollisuudet ja tavoitteet on selkeästi kuvattu esiin. Yhteistyön tavoitteellisuus koskee myös hanketyötä. Vain niihin hankkeisiin, jotka tukevat Mimosan perustyötä, lähdetään mukaan. Palautteet yhteistyön tai hanketyön onnistumisesta kerätään, kuten kaikesta toiminnasta.

Seuranta ja palautejärjestelmä ”8½ ” sekä niitä täydentämään kehitetty monikulttuurinen ”Arvokymppi” tukevat Mimosa ry:n strategiaa. Niissä huomioidaan myös riskianalyysit, palautteet asiakaspalvelusta verkostoyhteistyöhön ja henkilöstöön, RAY:n tuloksellisuus ja vaikuttavuus-selvitys, vahvuuksien, heikkouksien ja kehittämiskohtien

SWOT-analyysi. Myös eri osa-alueet käydään läpi saatujen palautteiden ja prosessien avulla ja kootaan havainnollisesti sekä laadullista että määrällistä aineistoa, jonka avulla voidaan kehittää palveluja toimivimmiksi.

7.2. Käytäntöjen hyöty verkostolle ja verkostolta Mimosalle

Toinen tutkimuskysymys oli, mitä hyötyä Mimosan verkostoyhteistyöstä voi olla Mimosan laatutyöprosessille. Sähköinen kartoitus, joka tehtiin monikulttuurikeskuksille, avasi monikulttuurikeskusten luonnetta, samankaltaisuuksia ja eroja suuresti. Tätä tietoa ei ole ollut kirjallisesti saatavilla. Tiedon kerääminen on auttanut jäsentämään monikulttuurikeskusten yhteistyötä muutenkin. Tiedonkeruu on voitu kytkeä luontevasti monikulttuurikeskusten muuhun yhteistyöhön, jossa Mimosa on ollut aktiivisesti mukana. Tämän prosessin aikana monikulttuurikeskusten verkosto on perustanut oman yhdistyksen, Suomen monikulttuurikeskukset, Sumo ry. toukokuussa 2015. Mimosa on mukana hallituksessa.

Kolmas tutkimuskysymys peilaa myös laatuajattelua: tutkitaan, ovatko tämän opinnäytetyöprosessin tavoitteet soveltuneet tarkoitukseensa? Koska työprosessin ja toimintatutkimusprosessin maastossa syntyi laatukäsikirja sekä alustava laatujärjestelmä, ovat mielestäni prosessin tavoitteet soveltuneet tarkoituksiinsa. Miten monikulttuurikeskus Mimosan laatutyöprosessi voi kahdensuuntaisesti hyödyttää monikulttuurikeskusten verkostoa, ja toisaalta kuinka verkosto on tukenut Mimosan laatutyötä? Ydinkysymyksiä täsmennetään tarkentavilla kysymyksillä.

Työyhteisön monikulttuuristumisprosessissa on hyvä tiedostaa oppimisprosessin monikerroksisuus, etenemistapa ja siihen vaadittava aika. Muutos vaatii ensin kehitystä yksilötasolla, joka vuorovaikutuksen ja yhteistyön kautta laajenee yhteisölliseksi (Lahti 2008, 121). Esimiehillä ja työntekijöillä on oltava selkeät ohjeet siitä, mitkä ovat oikeita käytäntöjä ja alkuvaiheessa kriteerit on hyvä kuvata selkeästi auki. Niitä voi hyödyntää kehityskeskusteluissa ja yhteisissä kehittämispäivissä. On huomioitava, että maahanmuuttotyö ja monikulttuurinen työ ovat suhteellisen tuoreita aloja, joiden rakenne, hallinto ja sisällöt ovat muuttuneet nopeasti yhteiskunnan muutosten ja tarpeiden myötä. Myös kolmannen sektorin rooli ja merkitys ovat muuttuneet nopeasti. Myös maahanmuuttoa koskevaa lainsäädäntöä ja yhteiskunnallista vastuunjakoa on määritelty uudestaan. Toiminnan käsitteiden lähtökohdasta verkoston muodostavat sisäisesti erilaiset toimintajärjestelmät, jotka synnyttävät yllätyksellisiä käänteitä ja vaikeasti ennakoitavia suuntia. Engeström (2004, 85) tuo esiin, että verkoston

ymmärtäminen vaatii tietoa niiden erilaisista toimintajärjestelmistä ja niiden ristiriitojen avaamista. Toiminnan teorian näkökulmasta verkoston vakiinnuttamisen lisäksi sen hoitaminen ja murentuminen ovat myös olennaisia asioita. Vakiintuneet tai virallistuneet verkostot ovat monen organisaation näkyvää pintarakennetta, kun taas uutta verkostoa rakentavat suunnat nousevat esiin syvemmältä.

8. JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tavoitteena on myös ollut oma oppiminen ja oman oppimisen syventäminen käytäntöön. Toimintatutkimusprosessi on opettanut laatutyöstä ja yhdistyksen itsearvioinnin kehittämisestä paljon. Saadut tulokset ja tuotokset tulevat konkreettiseen käyttöön Mimosa ry:n seuranta- ja palautejärjestelmänä. Aiheen valinta tuki työstä nousseita tarpeita, ja prosessin aikana syntyi toivottu laatukäsikirja – ja alustava laatujärjestelmä, 8½. Näin työelämälähtöisyys on toteutunut työn prosessissa. Prosessin vaiheet ja sen eteneminen on ollut palkitsevaa. Opinnäytetyön toimintatutkimusprosessi on ollut merkittävä oppimisprosessi, jossa saavutettiin tavoitteet. Verkostoyhteistyössä on tavoitteena jakaa monikulttuurikeskusten verkostoyhteistyöhön soveltuvaa tietoa. Mimosa ry on yhdistys, ja sen monikulttuurikeskuksessa on tällä hetkellä neljä vakituista työntekijää, jotka vastaavat varsin laajaan noin 8000 - 10 000 asiakaskäynnin määrään vuosittain. Mimosa ry:n henkilöstöstä puolet ovat maahanmuuttajataustaisia.

Tämän opinnäytetyöprosessin aikana opin aiheesta, joka ei ollut minulle aiemmin tuttu. Olin perehtynyt pintapuolisesti joihinkin laatujärjestelmiin (ISO) ja käsitellyt sosiaalista tilinpitoa, jota pohdittiin aiemmin soveltuvaksi itsearvioinnin pohjaksi. Sain palautetta sitä käyttäneiltä yhdistyksiltä, että sosiaalinen tilinpäätös on liian raskas prosessi pienelle yhdistykselle yhden toimintavuoden aikana.

Keskustelin opinnäytetyöaiheen alkuvaiheessa myös hallintotieteen opiskelijoiden kanssa, joiden mielestä itsearviointi soveltuu parhaiten menetelmäksi paikallisyhdistyksen käyttöön. Valitut taustamateriaalit, RAY:n itsearviointijärjestelmän ”seiska”, SOSTE:n paikallisjärjestöjen itsearviointipohja toimivat sopivina taustamalleina Mimosan omalle kehitystyölle. Itsearvioinnissa seurataan saatuja mitattuja tietoja sekä ennakoidaan muutoksia analyysien avulla: Tarkastellaan, mitä on saatu aikaiseksi ja päätetään, mitä tulee vielä tavoitella ja miten tavoitteet saavutetaan. Tavoitteita päivitetään tarpeen mukaan toimivimmiksi. Laatutyöprosessi ei pääty oppaiden ja järjestelmien valmistumiseen. Seuraavassa vaiheessa koko organisaation ja henkilöstön on sitouduttava käyttämään ja tarpeen mukaan päivittämään tietoja. Vuoden 2017 aikana

Mimoosa ry:n tulee määrittää seuraavat strategiset tavoitteet vuosille 2018 - 2021. Palvelujen kohdentaminen ja kehittäminen siis jatkuvat tulevien vuosien haasteena.

Laadunhallintajärjestelmä 8½ on laadittu tarkoituksella kevyeksi ja sellaiseksi, että sitä voi hyödyntää Raha-automaattiyhdistyksen vuosiselvitystä tehtäessä. Siinä on hyödynnetty RAY:n, Raha-automaattiyhdistyksen ”Seiska” ja ”Kymppi” itsearviointijärjestelmiä sekä SOSTE:n järjestöjen arviointityökalua. Laatutyöryhmän tärkein tulos oli laaditut prosessikuvaukset ja laadunhallintajärjestelmän ideoiminen. Laatukäsikirja ei ole pelkkä opas uudelle työntekijälle, vaan se soveltuu uudelle hallituksen jäsenelle tai verkostoyhteistyökumppanille tai hankeyhteistyökumppanille. Myös monikulttuurikeskusten arvokymppi soveltuu hallituksen työkaluksi ja tueksi esimerkiksi vuosittaiseen yhteiseen kehittämispäivään.

8.1. Opinnäytetyön ja toimintatutkimusprosessin hyödyt Mimosa ry:lle

Nyt Mimosa ry:n käyttöön on laadittu tee-se-itse-menetelmä, jossa on omat ensiaskeleensa ja puutteensa, jotka ilmenevät vasta käytön ja toiminnan kautta. Kuten Jäppinen (2012, 20) esittää, että dialogisen johtajuuden ajatuksen mukaan vastuuta ottaa jokainen, mutta johtaja säilyttää johtamisen vastuun, toimien aidossa vuorovaikutuksessa. Jäppinen (2012, 23) tarjoaa avaimina yhteisöllisyyden, moniäänisyyden, vuorovaikutuksen, asiantuntijuuden, joustavuuden, sitoutumisen, vastuunoton, päätöksenteon ja neuvottelun toimimiseksi luottamukselle rakentuvan kontrollin sekä kyvyn oman toiminnan arvioimiseen. Keltikangas-Järvinen (2008, 28) painottaa, että monikulttuurisen työyhteisön työntekijällä on oltava tunneälyä ihmissuhdetyössä, samoin sosiaalista kykyä. On myös muistettava, että työn pienin ja tärkein yksikkö on tyytyväinen asiakas tai asiakasryhmä. Itsearviointiprosessi avaa oman väen tarpeet kehittämiskohteista parhaiten esiin ja nostaa esiin sen, mikä on tärkeää. Näin saadut tulokset tuovat myös esiin vahvuudet ja sitoutuneisuuden tason. Ennen prosessia on laadittava rehellisesti käytettävissä olevat resurssit, rajoitteet ja panostettava aika (Kananen 2014, 46). Liian kireä aikataulutus voi heikentää lopputuloksen vaikuttavuutta ja laatua. Mimosa ry:n viime aikoina tehdyt muutokset heijastavat kehittymistä kohti oppivan organisaation kulttuuria. Kamensky (2015, 194) korostaa sen tärkeiksi ominaisuuksiksi ovat perehdyttäminen, laaja-alainen strategiatyöskentely, tiimityö, kehittäminen, verkostot, sisäinen työnkierto, tiedonkulku, keskusteluryhmät, mentorointi, kehityskeskustelut, palautejärjestelmä ja palkitseminen. Tiimityömuotoja, kuten strategiatyöryhmää ja laatutyöryhmää, sekä muita tarpeen mukaisia ryhmiä on käytetty Mimosan

kehittämisessä. Yhteinen kehittämispäivä henkilöstön ja hallituksen kesken on ollut palkitsevaa ja käytäntöä jatketaan.

Voiko Mimosa ry ottaa vahvempaa roolia koko maahanmuuttotyön kotoutumista tukevista toiminnoista myös seudullisesti tulevaisuudessa? Mistä saamme rahoituksen ja kuinka tasapainoilla mielekkäästi virkamiesyhteistyön ja yhdistysyhteistyön kesken, sillä niillä on usein keskenään erilaiset toimintatavat ja –kulttuuri? Mimosa Ry:n perustehtäviä monikulttuurikeskuksen ylläpitämisen lisäksi ovat olleet maahanmuuttajien ohjaus ja neuvonta, maahanmuuttajille suunnattavien palvelujen kehittäminen, monikulttuurisen sisällön kehittäminen ja omatoimisen vapaa-aikatoiminnan tukeminen. Asiakkaat ovat olleet yhdenvertaisia yhteistyökumppaneita järjestön toiminnan ja sisällön kehittämisessä. Maahanmuuttajat ovat kehittäneet toimintaa kulttuuri- ja urheilutoiminnasta yhdistystoimintaan. Monikulttuurikeskus on ollut mukana monimuotoisissa työryhmissä, projekteissa ja toimintaa tukevissa yhdistyksissä. Yhteistyötä kaupungin maahanmuuttopalveluiden kanssa on tehty. Toiminnan ja sisällön kehittämistä tarvitaan kotoutumisen tueksi. Resurssit ovat vähäiset ja talon oma toiminnan vakaus on joskus vaakalaudalla.

Monikulttuurikeskuksen palvelut on tarkoitettu kaikille maahanmuuttajille. Asiakkaiden tarpeisiin palveluun vastaaminen onnistuu monin tavoin ilman jäykkiä rakenteita ja suhteellisen nopeasti. Kulttuuri- ja vapaa-ajan toiminta ja osallistumismahdollisuudet tukevat integroitumista uuteen kotikuntaan. Maahanmuuttajille avautuu väylä osallisuuteen ja vaikuttamiseen tasavertaisempina Mikkelin asukkaina yhteistoiminnan ja monikulttuurikeskuksen kanssa.

Palveluohjausta tarvitaan kahdessa vaiheessa: 1) Kaikki maahanmuuttajat tarvitsevat tukea alkuaiheen ohjauksessa ja neuvonnassa. 2) Samoin tukea tarvitsevat pidempään asuneet, syrjäytyneet, työttömät maahanmuuttajat, jotka etsivät vertaistukea ja lisää tukea niihin asioihin, jotka kaipaavat parantamista elämän solmukohdissa. Moni tarvitsee tukea elämän tuomissa kriiseissä päihdeongelmista mielenterveyspalveluihin ja oikeusapuun ja kaikissa näissä tilanteissa kunnioittavaa kohtaamista ja kuuntelua. Lisäksi monikulttuurikeskusten yhteishanke on saanut Työ- ja elinkeinoministeriön tukea, josta jokainen keskus saa noin 10 000 euroa kehittämisrahaa siihen, että hyväksi havaittuja käytäntöjä jaetaan kaikkien keskusten kesken. Mimosa tulee jakamaan vertaisryhmistä ja toiminnallisista suomen kielen opetuksista sekä laatutyöstä, seurannasta ja laatujärjestelmästä tietoa muille keskuksille.

Pelkkä laatukäsikirja, laadunhallinnan seuranta ja itsearviointijärjestelmä, ei riitä. Kehitetyt menetelmät on otettava ja saatava käyttöön. Kun prosessiin on osallistunut organisaation eri tasoilta henkilöitä, on laatutyön käyttöönotto luontevaa. Kananen (2014, 57) muistuttaa, että hyödyllisyyden mittaa se, miten toimintatutkimusprosessi on löytänyt vastauksia asetettuihin tavoitteisiin ja kysymyksiin. On puntaroitava, mikä hyöty laatutyöprosessista on ollut työyhteisön, Mimosa ry:n kannalta ja toisaalta toimintatutkimuksen kannalta. Kurki (2000, 131) on korostanut, että asiakkaan oman äänen kuuleminen on ensisijaisen tärkeää. Humanistisen ihmiskuvan mukaan arvoihin nojaava sisäinen ohjeistus ohjaa työntekijää palkitsevimmin. Yhteisöllisyys, osallisuus, herkistyminen, dialogi, luovuus ja toimintaan ja tavoitteisiin sitoutuminen kasvattavat yhteiskuntaa myös johtamisen jakamiseen. Freire painotti ajatusta, että vain avoimessa, dialogisessa suhteessa voi tapahtua todellinen, pysyvä muutos. (Kurki 2000, 132).

Tämä opinnäytetyöprosessi opetti laatuajattelua sekä siihen osallistuneille, että prosessin tuloksena syntyi konkreettisia menetelmiä sen toteuttamiseen. Saadut tulokset, laatukäsikirja sekä järjestelmä tulevat monikulttuurikeskus Mimosan käyttöön. Laamanen ja Tuominen ovat tuoneet esiin, että menestyvässä organisaatiossa johtajat ja esimiehet ovat sitoutuneet yksikön toiminta-ajatuksen, vision, arvojen ja eettisten periaatteiden luomiseen ja kehittämiseen. (Laamanen & Tuominen, 2011, 8.) Yksipuolinen tavoitteiden esittäminen henkilökunnalle ei riitä. Jokaisen pitää ymmärtää, miten ne ovat syntyneet, sekä se, miten ihmiset ymmärtävät niiden tarkoituksen ja sisällön. Samalla kun mitataan oman yksikön palvelutyytyväisyyttä sekä henkilöstön sitoutuneisuutta, on myös huomioitava johdon sitoutuminen ja tuki tehtävään työhön. Monikulttuurisessa yhdistystyössä työntekijät takaavat asiakkaan äänen ja samalla työ on varsin haastavaa.

Kaikissa muutoksen sykleissä on johdon rooli ja tuki tärkeää. Johtamisen oikeudenmukaisuuden on tutkittu vaikuttavan jopa terveyteen. Huuhtanen (2011) on tuonut esiin, kuinka johto voi tukea henkilöstön sitoutumista muutoksiin. Johdon oma sitoutumisen esimerkki vaikuttaa, muutoksen tavoitteiden selkeä esiin tuominen, ajan ja resurssien antaminen, avoin tiedonkulku etenemisistä ja viiveistä, tavoitteiden muutoksista kertominen, osallistaminen ja palkitseminen.

Kasvanut maahanmuutto tuntuu Suomessa pienilläkin paikkakunnilla ja maantieteellisesti koko maassa. Tässä murroksessa maahanmuuttotyön osaamista tarvitaan myös laajemmin kotoutumisen kehittämisessä, ja

moniammatillinen yhteistyö vaatii lisää resursseja ja panostusta muiden tahojen kesken. Kamenskyn mukaan kunkin organisaation on ymmärrettävä strategian keskeiset elementit ja niihin oikeat vastaukset, luomaan yhteinen ymmärrys olennaisimmista tekijöistä sekä suunnattava toimintansa yhdessä valittujen toimenpiteiden mukaisesti (Kamensky 2015, 30). Mimosan ensimmäinen strategiakausi on päättymässä, ja pian luodaan uutta strategiaa. Jotkin strategiset tavoitteet on mitoitettu liian kapeiksi. Laatutyöryhmä aloitti toimintansa vuonna 2015, ja laatutyöprosessi lähti silloin käyntiin, ja tämä prosessi on vaatinut enemmän aikaa kuin on osattu arvioida. Mutta se on ollut tarpeellinen, eikä työ pääty laadittuun oppaaseen tai lomakkeeseen. Haasteena on niiden käyttöönotto ja juurruttaminen toimintatavaksi.

8.3. Monikulttuurikeskusten verkosto

Johtopäätöksinä vastauksista voi tehdä sen, että keskuksilla on tarve tiiviimmälle ja tavoitteellisemmalle verkostoyhteistyölle, yhteisille kehittämispäiville sekä seuranta- ja palautekäytäntöjen jakamiselle. Ne keskukset, joilla oli vakiintuneempi rahoitus ja toiminta kokivat tarvetta samankaltaiseen laatutyöjärjestelmään ja laatukäsikirjaan. Niillä keskuksilla, joilla ei ollut vakiintunutta toimintaa, ei ollut tarvetta yhtenäisille käytännöille, seurannalle tai laatutyölle. Monikulttuurikeskuksen laatuprosessissa on huomioitava ihminen, asiakas, työntekijä ja osalliset toimijat. Monikulttuurikeskusten vastaukset auttoivat muodostamaan selkeämmän kuvan, kuinka moninaisesti monikulttuurikeskukset toimivat joko kaupungin alaisuudessa tai yhdistyksen hallinnoimina. Kyselyn vastauksista sai myös selkeämmän kuvan siitä, että selkeää kuvausta mitä monikulttuurikeskus voi olla, ei ole. Suurimalla osalla palvelut koostuivat kotoutumista tukevasta neuvonnasta, ohjaamisesta sekä muusta osallistavasta toiminnasta.

Vertaiskeskusten johtajien vastausten perusteella voi tehdä johtopäätöksen, että laatukäsikirja on toimiva pienen organisaation käyttöön ja sitä voi hyödyntää sen omassa perehdytyksessä, seurannassa hyvin laajasti. Laatukäsikirja on oltava jokaisen oman organisaation näköinen ja sen tavoitteita ja palveluja tukeva käyttöopas. Vaikka se soveltuu räätälöidysti Mimosa ry:n omiin tarpeisiin, sen rakenteellisesta jaosta voi olla hyötyä muillekin. Mahdolliseen yhteiseen käyttöön tai yhteisen seurannan työvälineeksi ovat käyttökelpoisimmat yhteenvetolomakkeet ja mittarit. Yksi keskuksen johtaja vastasi, että monikulttuurikeskusten näkyväksi tekemiseen, laatuun ja pitkäjänteiseen kehittämiseen tarvitaan tulevaisuudessa tukea. -vj2. Kaikki vastanneista vertaisjohtajista toivat esiin, että mittareita voisi hyödyntää keskusten yhtenäisemmän seurannan

pohjana. (vj1-vj4). Mimosan pohjaa voidaan käyttää, erityisesti mittareita. Se on riittävän kevyt ja kokoava rakenteeltaan. –vj1.

Vakiintuneimmilla keskuksilla oli tyypillisin rahoituspohja kaupungin ja Raha-automaattiyhdistyksen avustukset. Lisärahoitusta saattoi olla hankkeiden kautta. Vakiintuneemmilla keskuksilla on myös vakituista henkilöstöä, jonka palkkaus perustuu usein sosiaalialan työehtosopimuksen palkkaukseen tehtävineen, nimikkeineen ja palkkauksineen. Kuitenkin eroja löytyi tästäkin. Itäsuomalaisten monikulttuurikeskusten kesken löytyi eniten yhteisiä tekijöitä niin rakenteen, rahoituksen kuin palvelujen osalta. Palveluista suurimman osan toiminta tukee maahanmuuttajien ja kantaväestön yhteistyötä, rakentaa osallisuutta ja tarjoaa neuvontaa, ohjausta ja muuta toimintaa maahanmuuttajille. Suurin osa monikulttuurikeskuksista toimii matalan kynnyksen kohtaamispaikkana. Monikulttuurikeskukset voivat olla myös osa kaupungin toimintaa hallinnollisesti.

Useimmat vastanneet keskukset ovat myös toimineet useita vuosia ja vakiinnuttaneet toimintojaan osaksi palvelurakenteita. Vastauksissa ilmeni myös, että monikulttuurisessa työyhteisössä vaaditaan dialogisia taitoja, kykyä vuorovaikutukseen sekä tunneälyä. Kevyt yhteistyössä edelleen kehitettävä mittari on monikulttuurikeskusten arvokymppi. On mahdollista, että järjestäytynyt yhteistyö tulee yhdenmukaistamaan tiimien tavoitteita ja samankaltaistaa niiden rakenteita. Bonafide -näkökulman mukaan Abrahan, Johnston, Krasick, McKeage ja Wheelan huomasivat työyhteisöjä tutkiessaan, että tiiviissä vuorovaikutuksessa toimivat ryhmät alkavat muistuttaa toisiaan. (Helakorpi & Juuti & Niemi 1996, 80).

Itsearviointi ei tarkoita sitä, että pohditaan itsekseen omaa toimintaa. Itsearviointiin pohjautuva järjestelmä kokoaa saadut palautteet asiakkailta, verkostoilta, sidosryhmiltä ja henkilöstöltä. Itsearviointijärjestelmä tarkoittaa itse kehitettyä systeemiä, jota käyttämällä Mimosa ry voi paremmin koota ja käyttää saatuja tietoja. Pienellä yhdistyksellä, jolla on rajalliset talousresurssit ja tällä hetkellä pieni, neljän hengen perushenkilöstö, ei ole tarkoituksenmukaista hankkia suurempaa laatujärjestelmää käyttöönsä. Toinen kysymys onkin se, että hyviä laatujärjestelmiä, kuten CAFF, on laadittu ja ne soveltuvat myös yhdistysten käyttöön. Soveltuuko tulevaisuudessa Mimosan laatutyö- ja järjestelmä muuntaen keskusten käyttöön, vai tulisiko monikulttuurikeskusten verkoston sijoittaa tulevaisuudessa vielä yhdessä valittuun, ulkopuolelta ostettuun järjestelmään?

8.4. Kaikkien monikulttuurikeskusten työvälineenä kulttuurisensitiivisyys

Mimosa ry on kolmannen sektorin toimija, jonka henkilöstöstä puolet on maahanmuuttajataustaisia sekä suurin osa asiakkaista on maahanmuuttajia. Siksi kulttuurisensitiivisyys on sekä arvo että työtapa kaikessa vuorovaikutuksessa. Monikulttuurikeskusten verkoston johtajien kysely toi esiin, että samankaltaiset arvot esiintyivät kaikissa monikulttuurikeskuksissa riippumatta toiminta-, rahoitus tai palvelurakenteiden eroista. Vastanneet monikulttuurikeskukset arvostivat kulttuurisensitiivisyyttä, yhdenvertaisuutta ja dialogisuutta työmenetelminään sekä arvoinaan. Se näkyy myös siinä, että henkilöstössä ja organisaatioissa on maahanmuuttajataustaisia osaajia. Keskukset olivat pääsääntöisesti huomioineet yhdenvertaisuuden rekrytoinneissaan. Itä-Suomen monikulttuurikeskuksia yhdistivät yhdistysmuoto ja rahoitusrakenne sekä palveluissa kotoutumisen tukeminen, neuvonta, ohjaus ja muu osallistava toiminta. Niin Mimosa ry:n kuin muidenkin monikulttuurikeskusten rakenteissa ja toiminnassa näkyy vahvasti monikulttuurisuus. Kaikki keskukset toimivat monikulttuurisessa maastossa, jossa sekä asiakkaat että osa toimijoista ovat monikulttuurisia. Monikulttuurikeskukset toimivat matalan kynnyksen kohtaamispaikkoina ja liittäjinä paikallispalvelujen ja maahan muuttaneiden kesken. Ne kohtaavat aidosti yksilöiden ja ryhmien kotoutumisen haasteet, pullonkaulat ja onnistumiset sekä voimaannuttavat toimintatavat, kulttuurien juhlat, ihmisten yhteisöllisyyden ja kulttuuriperinnön siirtämisen ja ylläpitämisen.

Kulttuuria voidaan pitää tapojen, uskomusten ja tiedon yhdistelmänä tai yhteisenä ajattelutapana kohdatessa erilaisia tilanteita. Kulttuuri voidaan käsittää myös yhdessä opittujen arvojen ja ihanteiden järjestelmänä tai yhteisön kollektiivista alitajuntaa kuvaavana käsitteenä. (Juuti, 2006, 242). Identiteetin käsite muuttuu yhteiskunnan muutosten ohessa. Aikuinen joutuu uuteen ympäristöön muuttaessaan pohtimaan, joutuuko hän muodostamaan uuden kulttuuri-identiteetin. Uuden yhteiskunnan ja kielen sekä kulttuuriarvojen omaksuminen on vahva prosessi, ja jokainen kohtaa muuttaessaan uuteen ympäristöön kulttuurishokin. Vaikka kulttuuriin kuuluvat myös perinteet, se ei ole muuttumaton, eivätkä perinteetkään ole staattisia. Kulttuurit ovat vuorovaikutuksessa toisiinsa, ja jokainen yksilö voi vaikuttaa niihin (Talib et al., 2004, 15). Kuten Riitta Metsänen (2000, 183) toteaa, niin ”ihminen ei ole yksinomaan kulttuurin tuote vaan myös kulttuurin tuottaja ja siihen vaikuttaja". Bikhu Parekhin mukaan monikulttuurisuus on ihmiselämän perspektiivi, jossa lähes kaikki kulttuurit ovat sisäisesti moninaisia, ja niissä tapahtuu jatkuvaa keskustelua erilaisten traditioiden ja ajatusten välillä. Kulttuuri ei voi antaa arvoa muiden arvoille, jos se ei anna arvoa sisäiselle monimuotoisuudelleen. (Rautiainen, 2005, 22–23.) Monikulttuurinen työskentely vaatii työntekijältä ”kulttuurien

välistä" herkkyyttä ja kasvamista, kommunikointia ja toimintaa ihmisen, ryhmien ja kulttuurien välillä" (Lemechkova-Toivonen, 2007, 16). Kaikkien monikulttuurikeskusten yhteinen nimittäjä, huolimatta rahoituksellisista eroista tai palvelumuodoista, on se, että vastanneissa keskuksissa arvostetaan kulttuurien välistä osaamista ja kulttuurisensitiivisyyttä. Keskusten henkilöstössä on myös osa maahanmuuttajataustaisia, ja vertaisohjaajina tai vapaaehtoisina ryhmien vetäjinä toimivat maahanmuuttajat.

Monikulttuurikeskusten kulttuurienvälisessä maastossa, työyhteisöissä ja palveluprosesseissa ilmenevät muun muassa kulttuurien välinen valtaetäisyys; suhtautuminen eriarvoisuuteen tai yhdenvertaisuuteen epävarmuuden välttäminen/sietäminen, individualismi/kollektiivisyys, maskuliinisuus/feminiinisyys sekä kulttuurin ulottuvuus. (Hofstede 1993, 88-107; 2011, 56). Höysteiden mukaan kaikkia pohjoismaita kuvaa individualistinen kulttuuri, jossa valtaetäisyys on vähäinen. Hofsteden tutkimustulosten mukaan Suomessa yksilöiden valtaetäisyydet ovat vähäiset. Työyhteisössä hierarkia omaksutaan vain käytännön syistä, silloin kun sille löytyy oikeaa tarvetta (*for convenience only*). Suomalaisessa työkulttuurissa esimiehet luottavat työyhteisön jäsenten kokemukseen, suhtautuminen esimiehiin oli suoraa, eikä se sisältänyt muodollisuuksia. Suomi on yksilöllinen yhteiskunta, jossa jokainen pitää huolta vain itsestään ja läheisistään. Suomalaisessa työelämältä odotetaan tasa-arvoisuutta, joustavuutta, reiluutta, laatua sekä omaa vapaa-aikaa arvostetaan. Valtaa eikä statusta tuoda esiin ja konfliktit ratkaistaan sovitellen ja neuvotellen.

Syvemmin Schwartzin (2005, 218; 2011,47.) yksilöiden arvoja käsittelevä teoria koostuu kymmenestä arvosta ja kulttuuristen arvo-orientaatioiden teoria seitsemästä arvosta. Schwartz on löytänyt 70 eri kansallisuutta tutkiessaan seuraavat yksilöiden arvot: vallan, suoriutumisen, mielihyvän, virikkeisyyden, itseohjautuvuuden, universalismi, hyväntahtoisuuden, perinteet, yhdenmukaisuuden, turvallisuuden ja yhteiskunnan järjestyneisyyden. Schwartz ja tutkijat löysivät eri kulttuureista seitsemän olennaista arvoulottuvuutta: 1. tasa-arvoisuuden (*egalitarianism*), 2. harmonian (*harmony*), 3. sulautumisen (*embeddednes*), 4. hierarkian (*hierarchy),* 5. ylivoimaisuuden (*mastery*). 6. tunteellisen riippumattomuuden (*affective autonomy*) sekä 7. älyllisen riippumattomuuden (*intellectual autonomy*).

9. KEHITTÄMISTYÖN HAASTEET

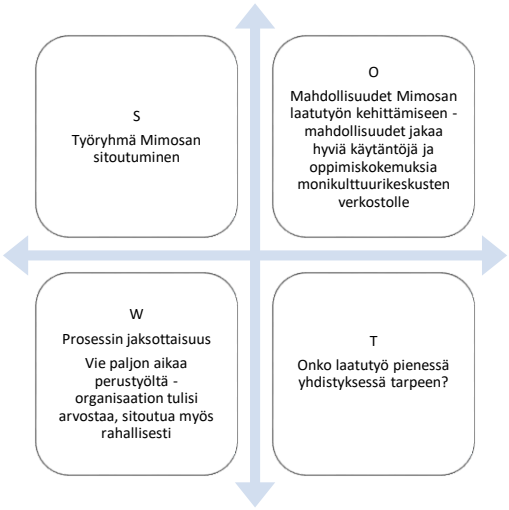
Perustehtävien ohella koin kehittämistyön merkitykselliseksi, koska prosesseja ei oltu kuvattu aiemmin. Moni yhteistyökumppani tahtoo

perehtyä pintaa syvemmältä toimintoihin, ja näin yhdessä laadittu laatutyö- ja itsearviointimenetelmä laatuoppaineen on tarpeellinen. Lopuksi arjen työssä, laatujärjestelmän jalkauttamisessa tarvitaan koko Mimosa ry:n panostusta ja yhteistyötä muun muassa kehittämispäivien yhteydessä. Arviointimenetelmä on sisäistettävä osaksi koko työyhteisön vuosiprosessia, ja sitä on tarpeen mukaan muokattava toimivammaksi. Muuten vaarana voi olla, että todellinen sitoutuminen arviointityön tavoitteisiin on kadoksissa koko organisaatiolta ja henkilöstöltä. Arviointityö ei saa kuormittaa liikaa perustyötä, eikä viedä perustyön arvoa kylmille raiteille. Ihmisten parissa tehtävän työn ydinyksikkö on ihminen, niin tyytyväinen asiakas kuin jaksava, ja osaava työntekijä. Mimosa ry on käynyt läpi vahvoja organisaatiomuutoksia, ja nyt perustoiminnot ovat käytännössä selkeitä ja tasa-arvoisia ja toiminnot ja prosessit sekä henkilöstön että hallituksen ulottuvilla muun muassa intran kautta. Laatutyö tulee omana kokonaisuutenaan intraan hallituksen ja koko henkilöstön työkaluksi mittareineen ja käytännön ohjeistusliitteineen.

Aihetta sopivat syventämään sekä humanistisen että organisaatio-opin teoriat. Humanistinen, kasvatustieteellinen selittämismallina esimerkiksi Engeströmin asteittain työprosessin aikana laajenevan oppimisen kehämalli tai Kolbin kokemusoppimisen malli. Laatuteoriat ja organisaatio-opin ajatukset tulevat liike-elämän puolelta. Toisaalta yhdistyksen laatuprosessiin voi tuoda selkeyttä laatukäsitykseen kytkeytyvä näkökulma oppivan organisaation ajatuksesta, kuten oppivan organisaation viisivaiheinen ajatus viiden osa-alueen avulla tarkasteltuna: itsehallinta, sisäisiä toimintoja ohjaavat mallit, yhdessä muodostettu ja jaettu visio, tiimioppiminen (Sarala & Sarala 2003, 60–62). Toimintatutkimusprosessissa voi ydinprosessin lisäksi nousta uusia, ennakoimattomia tutkimustehtäviä, sivuspiraaleja, jotka voivat ohjata tutkimusprosessia uuteen suuntaan (Heikkilä 2001, 178).

Oma rinnalla elämään lähtenyt prosessinsa on Suomen monikulttuurikeskukset ry:n perustaminen vapaasta verkostosta yhteiseksi yhdistykseksi. Suomen monikulttuurikeskukset ry järjestäytyi yhdistykseksi toukokuussa 2015. Kolmannen sektorin monikulttuurikeskukset ovat aloittaneet ja löytäneet itsenäisesti jokainen omat alueelliset vahvuutensa, kehittäneet rakenteensa ja palvelumuotonsa. Verrattuna nuorisotyöhön, jolla on Allianssi kattojärjestönä, ovat Suomen monikulttuurikeskukset yhteistyömuotojen osalta vasta alkuvaiheessa. Tukea tarvitsevat niin vertaisjohtajat kuin käytännön ohjaus- tai koordinointityötä tekevät monikulttuurikeskusten työntekijätkin. Suomen monikulttuurikeskusten yhteishankkeen kautta keskukset vaihtavat ja jakavat käytäntöjään keskenään.

Monikulttuurikeskusten on kehitettävä monikulttuurista asiakaspalvelua kokoavaa laadun ja palvelujen seurantajärjestelmää. RAY:n mittarit ovat enimmäkseen määrällisiä. On kehitettävä seuranta, jossa yhdistyy laadullisuus, sisältöjen arvo, määrällisyys ja käyttökelpoisuus vuosiarviointien apuna. Tulevaisuudessa tarvitaan yhteistyötä. Kaikki toivat esiin sen, että tarvitaan vertais- ja verkostojohtajien tapaaminen, jossa käydään yhteiset tarpeet yhdessä läpi. Jokaisella yksiköllä on omat erityispiirteensä, mutta yhteisiä tekijöitä löytyy palvelumuodoissa ja monikulttuurisissa asiakkaissa. Itse prosesseihin tarvitaan aikaa ja tukea. Maahanmuuttotyötä tekevien keskusten ja monikulttuurikeskusten yhtenäisten käytäntöjen kehittäminen vaatii panostusta tulevaisuudessa ja sille on tarvetta.



Kuvio 14. Laatutyön SWOT -analyysi graafisesti esitettynä.

Ihmisen on voitava hyvin työssään ollakseen sitoutunut työhönsä, sen arvoihin ja tavoitteisiin. Monikulttuurisen työympäristön työtyytyväisyys koostuu työhön liittyvistä asennoitumistekijöistä, kulttuurien välisistä arvoista, dialogisuudesta ja kokonaisuudesta. Sitä luovat työn mielekäs sisältö, sopiva työmäärä, työryhmän suhteet, vaikuttamismahdollisuudet, työhön sitoutuminen, työntekijän terveys, jaksaminen, johtamistapa ja organisaation ilmapiiri sekä vuorovaikutus- ja työkulttuuri. Jokaisen työntekijän ja johtajan on pysähdyttävä pohtimaan, toimitaanko mielekkäästi. Mikäli tulee palautetta, että korjattavaa on, johtajan on pohdittava toimivia ratkaisuja. Toimintakulttuurin dialogisuus, vertaisjohtajuuden ajatus ja työntekijöiden oma vastuu eivät poista johtajan vastuuta omasta johtajuudestaan (Kinnunen & Saarikoski 2011, 111).

Laadulla tarkoitetaan tavallisesti tuotteen kykyä täyttää asiakkaan tarpeet tai vaatimukset taikka toiminnan tavoitteen ja tuloksen vastaavuutta.

Laadunhallinta sisältää toiminnan ja sen tavoitteiden suunnittelun ja johtamisen, tulosten jatkuvan arvioinnin ja vertailun tavoitteisiin sekä toiminnan parantamisen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Kuntaliitto 2011, 8). Sosiaalialan järjestöjen ry:n blogissa (Haake 5.6. 2015) tuotiin esille myös kritiikkiä laatutyöstä; Laatutyön kautta voi todellinen laatu lentää ikkunasta ulos, ellei osata peilata kehitystyötä perustehtävään Järjestöjen näkökulmasta laatu kytkeytyy sen perusarvoihin. Järjestöjen toiminta nousee yhteiskunnan reunamille jäävistä tarpeista, joille ei ole helppo asettaa laadun standardeja tai hintalappua. Järjestön perustehtävä ja palvelut on muistettava laatumäärittelyyn ja -työhön hypättäessä. Jokainen laatustandardi on vain yksi menetelmä ja mittari muiden joukossa. Sosiaalialan järjestöihin voi mielestäni soveltaa myös terveydenhuollon käytäntöä; laatua mitataan miten se hyödyntää resurssit toimivimmalla tavalla, turvallisesti, tuhlaamatta, korkeatasoisesti ja eniten hoitoa tai ennalta ehkäiseviä toimenpiteitä tarvitsevien tarpeisiin. (Kuntaliitto 2011, 8). Terveydenhuollossa hyvä laatu edellyttää johdon ja koko henkilökunnan sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin sekä saumatonta yhteistyötä eri toimintayksiköiden välillä.

9.1. Oppimisprosessin anti – jatkuvaa vuorovaikutteista oppimista

Oppiminen on luonteeltaan sosiaalista toimintaa ja tapahtuu kulttuuristen välineiden avulla tietyssä sosiaalisessa, kulttuurisessa ja historiallisessa kontekstissa. Leena Kurjen (2005, 344 sosiokulttuurisen ajattelun mukaan luovia ja toiminnallisia osallistavia menetelmiä voi hyödyntää tukemaan tavoitetta ohjauksessa. Kurki (2005, 344) tuo esiin, että tavoitteena on vahvempi itsensä johtaminen, joten palvelevan johtamisen käsitys tukee sosiokulttuurista innostamista työelämässä. Tavoitteena innostamisen prosessilla on, että siihen osallistunut ryhmä pystyisi jatkamaan tavoitteellista toimintaansa itsenäisesti, jolloin ammatillinen innostamisen toiminta tulisi tarpeettomaksi (Kurki 2000, 24- 25). Nikkilä ja Paasivaara (2007, 47) korostavat, että innostaminen merkitsee johtamisessa sitä, että johtajan on kyettävä viemään muutos koko työyhteisöön, jolloin se on innostamista. Johtajan ja ohjaajan on oltava sisäistänyt laatuajattelun ja motivoitunut voidakseen innostaa. Kehittämisryhmässä tulee panostaa ryhmän monipuoliseen rakenteeseen, niin että henkilöstö ja – eri näkökulmat sitoutuvat tehtävään kehitysprosessiin. On tärkeää, että ryhmän toimintaan ja prosessiin panostetaan ja annetaan aikaa. Johdon sitoutuminen kehittämistoimeen tukee tavoitteiden sisäistämistä organisaation kaikilla tasoilla. (Sippola & Leponiemi & Suutari, 2006, 15-19.)

Tarvittaessa on myös kyettävä suhteuttamaan tavoitteet ja niiden mittasuhteet sekä tekemään tarvittaessa korjaavat toimenpiteet, mikäli ne eivät toimi käytännössä. Kehittämistoiminnan jatkuvuus ja vastuiden

resursointi ovat myös tärkeää. Parhaimmillaan arviointijärjestelmä sitouttaa ja motivoi syvemmin koko organisaatiota, koska sen kautta tulevat saadut palautteet paremmin näkyviin, samoin näkyviin tulevat muut organisaation vuosikierrossa olevat ohjaavat käytännöt. Hyvä vuorovaikutus näkyy asiakkaan ja työntekijän arvostamisena ja kuuntelemisena niin, että se näkyy arjen toiminnassa toiminnan mielekästä kokonaisuutta ja edellytyksiä tukien. Myös johtamisessa sekä ohjaamisessa sovellettu Engeströmin oppimisen syvenevä kehä kuvaa omaksutun tiedon sisäistämistä vaiheittain. Vaikka työnohjauksessakin opitaan henkilökohtaisesti, oppimisen vaikutukset jaetaan yhteisössä. Jokainen luo uusia merkityksiä jo olemassa olevan päälle (Ojanen 2006, 41). Ymmärtäminen, merkitysten löytäminen, oivaltaminen, ihmisenä muuttuminen ja ajattelun muuttuminen kuvaavat myös oppimista (Vänskä ym. 2011, 21).

9.2. Tiedon jakaminen ja syventäminen

Taipale on tuonut esiin, että muutostilanteissa on kyettävä pitämään verkoston langat käsissään. Eri organisaatioiden välisiä kulttuureja on osattava lukea. Hyvä ihmisten johtaja vaikuttaa inspiroiden, luo oppimismahdollisuuksia, korostaa ryhmiä, prosesseja ja verkostoa. (Taipale 2008, 52.) Juuti (2007, 188) on tuonut esiin, että ongelmien esiin tulo on tie hyvään muutokseen, jos osataan tunnistaa, tunnustaa ja sitoutua korjaaviin muutoksiin. Vaaditaan sekä kykyä heittäytyä yli rajojen, että kykyä mitoittaa tarvittavat muutokset käytännön työhön rajoihin. Vuorovaikutuksessa on kyettävä johtamaan itseään, että voi arvioida, tiedostaa ja oppia tuloksellisesti. Verkostoitumistaidot on osattava toisten kanssa työskennellessä. Tarvittaessa vanhentuneista uskomuksista on kyettävä luopumaan tai niitä on muutettava (Åhman 2012, 132–133.) Voidakseen virittää yhteisöllistä voimaantumista ja kannustaa muita, on oltava sisäisesti sitoutunut ja kokea asia mielekkääksi. Kehittämistyön olennaisin tavoite on kuitenkin laadukas asiakaspalvelu, jota antaa työhönsä tyytyväinen, työtään kehittävä ja sitoutunut työntekijä, jolla on kohtuullisesti oikein mitoitettu ja resursoitu työmäärä.

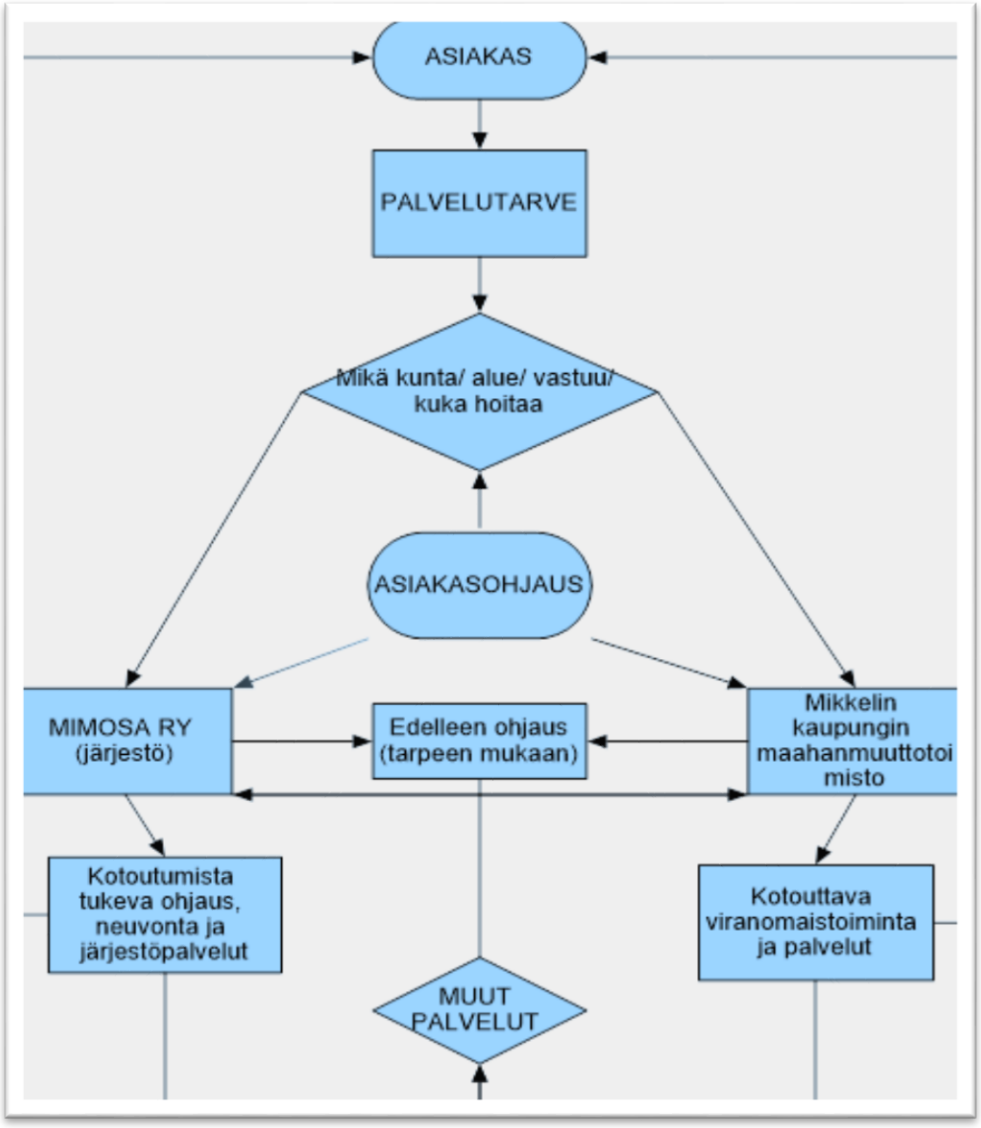
Engströmin kuvaaman oppimisen kehän syventyessä on osattava kyseenalaistaa oletuksemme hyvästä prosessista, on oltava konfliktien sietokykyä ja löydyttävä joustavuutta yllättäviin tilanteisiin. Myös omia arvoja on kyettävä analysoimaan ja on pystyttävä haasteelliseen piintyneiden tapojen muutokseen ja kestettävä enemmistön kritiikki, mikäli oivallus ei laajene yhteiseksi. (Ojanen 2009, 41). Paras muutos ja työyhteisön kehitys toteutuvat silloin, kun muutos lähtee toimijoista eikä ulkopuolelta tai ylhäältä annettuna ohjeena. Kanasen (2014, 140) johtopäätösten mukaan toimintatutkimuksen prosessi on myös syvällisempi

oppimisprosessi, jolloin toimintaprosessi perehdyttää tekijää *(learning by doing)*. Muutoksen luotsaaminen on tehtävä, ja uudelleenarviointia suhteessa muuttuneisiin tavoitteisiin on käytävä jatkuvasti. Itseohjatun oppimisen mallissa sekä oppimisen kehän syvenemisen mallissa kuvataan opitun syvenemistä, jota ammattitaidon syventyessä usein tapahtuu. Hyvä monikulttuurikeskuksen tavoitteisiin sitoutunut työntekijä osaa hyödyntää tunneälyä, kirkastaa perustehtävää, käyttää verkostoa, käyttää ohjausta tukenaan, taitaa palautejärjestelmän käytön, osaa työssään yhdistää teorian ja tiedon, käyttää sisä- ja ulkopoliittisia keinoja, tunnistaa omat ja muiden kehittämis- ja vahvuusalueet ja kehittää toimintaa, osaa olla läsnä, kuuntelee ja kannustaa.

Maahanmuuttotyössä on koettu vahvoja muutoksia sekä hallintorakenteissa että maahanmuutossa. Esimerkkinä Migri aloitti toimintansa 1.1.2008. Maahanmuuttoviraston edeltäjä, Ulkomaalaisvirasto (UVI), aloitti toimintansa 1.3.1995. Suomessa toimi myös yhden kauden verran maahanmuuttoministeri, jonka virka lakkautettiin. Maahanmuuttotyön rakenteita leimaavat intohimoiset muutospyrkimykset, joita tehtäessä olisi turvattava se, että maahanmuuttotyötä tekevät osallistuvat muutoksiin. Mimosan asiakkaista noin kolmasosa on pakolaistaustaisia. Mikkelin Suonsaaressa toimii Suomen Punaisen Ristin koordinoima vastaanottokeskus, joka vastaa turvapaikanhakijoista. Ne nykyiset ja tulevat turvapaikanhakijat, jotka saavat pysyvät oleskeluluvat, siirtyvät varmasti Mikkelin kaupungin maahanmuuttotoimiston palveluihin sekä Mimosa ry:n palveluihin.

Järjestötyön haasteena voi olla myös se, että osa järjestöistä käyttää laatutyötä, osa ei. Yksi paikallinen sosiaali- ja terveysalan järjestöjohtaja toi esiin, että:

> Olisi hyvä jos, että laatuajattelu ja laatutyön kehikko leviäsi myös järjestötoimijoiden maailmaan. Se on myös tärkeää senkin vuoksi, että on hankalaa toteuttaa laatujärjestelmää yksin palveluverkostossa, jossa muut eivät jaa samanlaista ajattelua ja mittareita ym. Tämä tulee näkyviin erityisesti silloin, kun palveluprosessit ylittävät organisaatiorajat (niin kuin ne usein tekevät).



Kuvio 15. Mikkelin kaupungin maahanmuuttotoimiston ja Mimosan palvelukartta

Maahanmuuttotyö ja maahanmuutto ovat kehittyneet viime aikoina suuresti. Muuttunut maahanmuuton määrä ja rakenne vaativat panostusta myös päättäjiltä ja palvelurakenteilta. Kotouttava ja kotoutumista tukeva järjestötyö ja muut yksityiset palveluntuottajat vakiintuneempien toimijoiden rinnalla tulevat kasvamaan. Uskon, että kolmannen sektorin rooli vahvistuu tehtävässä työssä. Kotouttamisen osaamiskeskus tukee myös maahanmuuttotyöntekijöitä. Suomen monikulttuurikeskukset ry tukee monikulttuurikeskusten verkostoitumista tavoitteellisesti. Kaikilla tasoilla on osaamista ja tahtoa vastata palvelutarpeisiin. On turvattava riittävät resurssit tehtävään työhön. Maahanmuuttotyö niin kolmannen sektorin osalta kuin julkisten palvelujen tai hankkeiden kautta vaatii yhteistyötä, työtä ja kehittämistä. Suomen pakolaisavun sivustolla otetaan kantaa muuttuneeseen maahanmuuton rakenteeseen:

> Maahan muuttaneet ihmiset ovat Suomeen saapuessaan yhteiskunnan ulkopuolella. Päästäkseen sisälle ”putkeen” kohti aktiivista kansalaisuutta heidän on läpäistävä byrokraattisia, rakenteellisia ja asenteisiin liittyviä esteitä. Vaikka jotkut maahan muuttaneet ihmiset ja syrjäytyneet kantasuomalaiset ovat kummatkin yhteiskunnan ulkopuolella, ovat syyt kuitenkin erilaiset. Maahan muuttanut ei voi syrjäytyä yhteiskunnasta, jos ei alun perinkään ole päässyt siihen sisälle.
>
> Suomen pakolaisapu

Jokainen tahtoo olla osa yhteisöään ja kasvaa sen osalliseksi jäseneksi. Niin monikulttuurisen kuin minkä tahansa työyhteisön arvoina yhteisöllisyys, joukkoon kuulumisen tarve, turvallisuus, perustarpeiden tyydyttäminen ovat se pohja, jotka mahdollistavat arvostuksen, kompetenssin kehittämisen ja arvostuksen yhteisönsä jäsenenä. Monikulttuurikeskukset tukevat räätälöityjen ja henkilökohtaisten palvelujen ohella yhteisöllisyyttä, kasvamista osaksi suomalaista yhteiskuntaa, oppia kieltä ja sisäistää suomalaisen yhteiskunnan palvelukulttuuria. Samalla keskukset tukevat ryhmien omia mahdollisuuksia vaalia kulttuuria, kieltä ja tapoja sekä edistävät tiedon jakamista ja oppimista vuorovaikutteisesti ja kaksisuuntaisesti maahanmuuttajien ja kantaväestön kesken.

9.3. Työhyvinvoinnin kehittäminen

Arvolähtöisyys on huomioitava kautta koko prosessin ja läpi organisaation kaikkien tasojen. Mikäli monikulttuurisen työyhteisön laatua ajatellaan vain prosessikeskeisesti, on vaarana, että työntekijä tai asiakas katoaa näkymättömiin hyötyajattelussa. Samalla tehtävä kehitystyö on prosessimaista. Kehitystyötä voidaan luoda joko liittäen se osaksi johtamistyötä tai laatien oma erillinen projekti tai hanke tehtävän kehitysteeman ympärille. Onnismaa ja Kiander (2011,11) tuovat esiin, että mikäli tavoite- ja tuottavuuskeskeisessä prosessissa ei huomioida työhyvinvointia, tekijän oma kokemus katoaa koneistoon. Vaarana voi olla, että motivaatio katoaa työhyvinvoinnin kadotessa - ja samalla myös tuottavuus. Vaikka laatuprosessin läpikäymisestä on hyötyä koko työyhteisölle, vaiheittainen ja monisyinen eteneminen on ollut joskus ajoittain raskasta. Ihmisten hyvinvointi, sosiaalinen pääoma ja sitoutuminen mielekkääseen työhön tuottavat myös laadukasta työtä. Työhyvinvointi takaa tyytyväisen asiakkaan, toimivan verkostokumppanin, tyytyväisen työntekijän ja johtajan, toimivan organisaation, hallituksen ja tuloksiin tyytyväisen rahoittajan.

Päivi Hökka (2015, 4-5) esittää työelämää käsittävässä tutkimuksessaan laadun parantamisen ja tuottavuuden yhdistäväksi tekijäksi vahvaa ammatillista toimijuutta. Muutos voi toisten mielestä muutos olla liian nopeaa ja uuvuttavaa ja toiset kokevat muutoksen toivottoman hitaana tulppana uudistuksille, kun muutoksen suuntaa, määrää tai laatua setvitään. Samaan aikaan karsitaan resursseja ja samaan aikaa on parannettava palvelulaatua, työntekijöiden hyvinvointia ja kestävyyttä vastata muutoksiin. Haasteita työnkuviin voivat aiheuttaa organisaatiomuutokset, hallintoon tai lainsäädäntöön liittyvät tekijät, työyhteisön viralliset ja epäviralliset valtarakenteet, sosiaaliset dynamiikat ja työolosuhteet. Hökkä (2015, 4-6) tuo esiin onnistumisen avaimena sen, että työntekijä ei vain sopeudu ulkoisesti muutoksiin vaan osallistuu aktiivisena vaikuttajana pohtimaan muutoksiin toimijuutta.

Huuhtanen (2012) tuo esiin, kuinka työyhteisöt monimuotoistuvat, monikulttuurisuus, arvojen kirjo, verkostomainen joustava toimintatapa yleistyy, suoran työsuoritusta koskevan valvonnan osuus vähenee ja kuinka ` muutokset "tärähtävät" yksilöihin ilman puskureita ja suojaverkkoja sekä muutoksen hallinnan ja oppimisen haasteet kasvavat. Asiat on otettava haltuun, tieto on sisäistettävä ymmärrykseksi, organisaation kehitystarve on koettava mielekkääksi, sekä siihen on voitava vaikuttaa ja osallistua. Organisaatiota kehitettäessä tulee antaa työntekijöille tilaa, aikaa ja paikka käsitellä uudistuksia. Työyhteisössä on määriteltävä ja neuvoteltava, keitä ”me” olemme, mihin on saatava johdon tuki. Toimijuutta on vahvistettava käytännön osallisuuden ja vaikuttamisen kautta. Parasta osallisuutta on se, että koko henkilöstö osallistuu yhteisten arvojen, visioiden ja strategian tai laatukäsikirjan luontiin. Jokaisen toimijuutta on tuettava ja kannustettava, mikä vaatii johtajilta dialogisia taitoja, tunnetoimijuutta, kannustamistaitoja ja uskallusta haastaa omat kehittämisen tarpeet johtajana. Pelkkä yksilöiden tai johdon kehittämistyö ei riitä, vaan organisaation osallisuus on tärkeää.

9.4. Tulevat kehitystarpeet

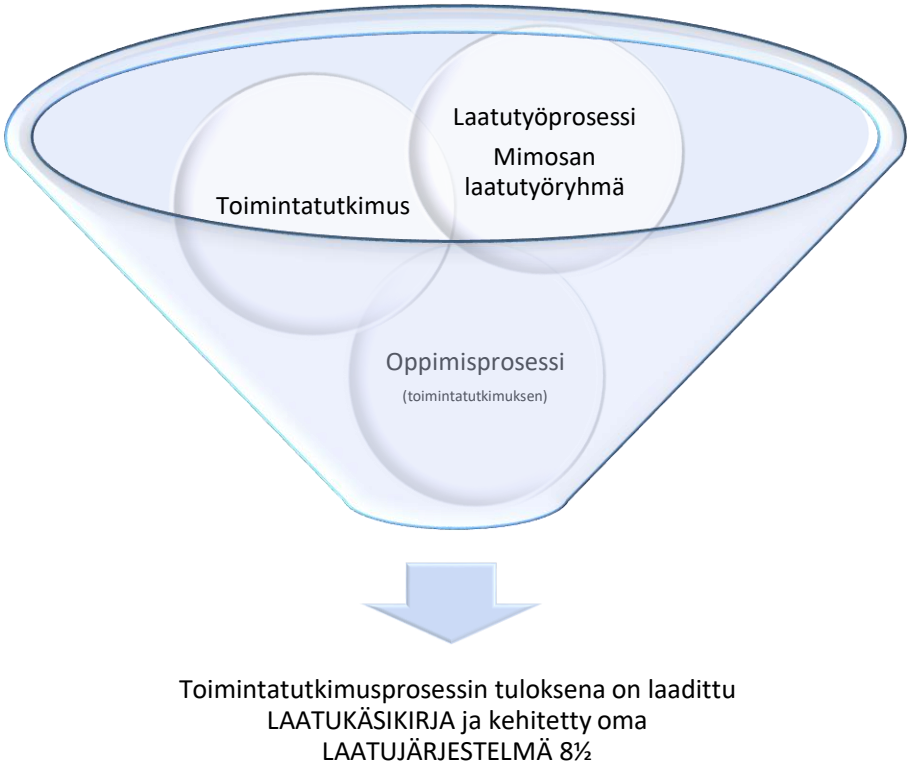
Opinnäytetyöprosessin aikana kyselin myös Itä-Suomessa sijaitsevalta vertaiskeskusten ulkopuolella olevan maahanmuuttotyötä tekevältä järjestösektorin johtajalta laatutyön käytöstä vastaanottokeskuksessa. Toimintaympäristö on erilainen, mutta asiakkaiden taustat ja kulttuurienvälinen toimintamaasto, sekä järjestöjohtaminen maahanmuuttotyössä on yhteistä. Organisaatio tekee myös kansainvälistä humanitääristä työtä. Vastaanottokeskuksen johtajan mukaan maahanmuuttotyöhön organisaation vastaanottokeskuksiin ollaan luomassa tuoretta ja kohdennettua laatujärjestelmää. Yleinen laatuohjeistus on olemassa ja organisaation eettiset arvot ovat hyvin näkyvissä työssä, ihmisoikeuksien arvostaminen näkyy työn jokaisessa tasossa ja se määrittää

perustyötä. Toiminnan jokaisessa vaiheessa puolustetaan ihmisoikeuksia ja ihmisarvoa, edistetään kansainvälistä yhteistyötä ja rauhaa, pelastetaan ihmishenkiä, autetaan heikoimmassa asemassa olevia, tuetaan viranomaisia, edistetään yhteisvastuuta ja vahvistetaan järjestön toimintaedellytyksiä. yksikön johtajan näkemys on, että yhteistyön tarve nivelvaiheen palveluille olisi suuri, mutta rakenteelliset päätökset estävät asiakkaiden palvelujen käytön oleskelulupaa odotettaessa. Rahoittajilta toivotaan tukea enemmän kotouttamiseen myös niille, jotka eivät ole saaneet oleskelulupaa. Yhteistyötä kotoutumista tukevista palveluista toivotaan enemmän. Keskukset tekevät parhaansa tarjotakseen ihmisarvoiset olosuhteet ja palvelut. Vapaa-ajantoiminta ja harrastukset sekä yhteistyö muiden kanssa olisi toivottavaa vaihtelua asiakkaille. Toimivana esimerkkinä Kuopion monikulttuurikeskus myy kohdennettuna ostopalveluna palvelujaan vastaanottokeskuksille ja järjestää muun muassa suomen kielen opetuksen keskukseen.

Laatutavoitteiden määrittely on vielä kesken monessa suomalaisessa organisaatiossa. SOSTE ry:n järjestötyön arviointikoulutuksessa (2015) tuotiin esiin, että kansainvälisessä laatutyön vertailussa suomalaiset organisaatiot sijoittuivat 22 eri maan vertailussa kolmen huonoimman joukkoon. Tutkimuksesta ilmeni, että useimmilla suomalaisilla organisaatioilla ei ollut selkeitä strategisia tavoitteita tai mitattavia laatutavoitteita. American Soieta for Qualityn kyselyn vastaajia oli yhteensä yli 2 000 organisaatiosta näistä maista. Suomesta vastasi 151 organisaatiota. Laatua kehittämällä ja siihen panostamalla voidaan edetä suunniteltujen toimenpiteiden kautta aiempaa paremmalle laatutasolle. Tulevat kehitystarpeet nousevat niin paikallistasolta, ja seudullisesti asiakkaiden tarpeiden kuin valtakunnallisesti monikulttuurikeskusten verkostosta. Saatujen tulosten perusteella, itäsuomalaisten keskusten välillä ilmeni eniten yhteneväisyyttä organisaatiorakenteen, rahoituspohjan ja määrän sekä palvelusisältöjen kesken.

Kaiken palvelutoiminnan ydin on tyytyväinen asiakas. Kehitystyötä tehdään resurssien mukaan, että se on tarpeeksi laadukasta vaativat aikaa. Ylimääräinen työ ja kehittämistyö tarvitsevat resursointia ja arvostusta. Perustyö vaatii suurimman työpanoksen ja monikulttuurikeskusten työresurssit ovat rajalliset ja palvelujen sisällöt Se vaatii resursseja ja panostamista. Kaikilla keskuksilla oli kotoutumista tukevaa toimintaa, neuvontaa ja ohjausta sekä muuta vapaa-ajan toimintaa. Peruskartoituksen jälkeen on selkeämpää jatkaa ja syventää seurantaan ja arviointiin kyselyä niiden keskusten kanssa, jotka ovat eniten vertaistoimijoita monikulttuurikeskus Mimosan kanssa. Opinnäytetyöprosessista jatkuu seuraava käytännön työprosessi. Tulevaisuudessa on hyvä perustaa Itä-

Suomen alueella toimivien toiminnanjohtajien ja kehittäjien kanssa monikulttuurikeskusten alueellinen vertaistyöryhmä, jossa vaihdamme menetelmiä tavoitteellisesti. Mimosan laatutyötä jatketaan käytäntöön koko organisaation ja henkilöstön kanssa.



16. Kuvio koko prosessista.

LÄHTEET

Aalto-Kallio Mervi — Haake Niina & Saarinen Erja (toim.) 2014. Arvioiva toimintakulttuuri järjestöarkeen. Opas kokonaistoiminnan arviointiin. Vaasa: SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry 2014.

Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin, metodin valinta ja aineistonkeruu: vinkkejä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.

Alasoini, T. 2007. Tutkimus käytännön palveluksessa. Mitä hyötyä HRM-vaikuttavuustutkimuksesta voi olla työorganisaatioiden kehittämistoiminnassa? Helsinki: TEKES.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.

Arvofoorumi. http://www.arvofoorumi.fi/Arvokeha/. Luettu 21.8.2016.

Bardy, M. 2010. Hyvinvoinnin moniulotteisuus teoksessa Kolmannella lähteellä. Hyvinvointipalveluja kulttuurin, liikunnan ja nuorisotyön aloilta. Helsinki: Teatterikorkeakoulu & Art Print Oy.

Bazeley, B. 2008. Research Support P/L & Australian Catholic University Mixed methods in management research. (pp.133-136). Published in: Thorpe, Richard — Holt, Robin (Eds). Sage, The SAGE Dictionary of Qualitative Management Research, London.

Castaneda, A. et al. 2015. Ulkomaalaistaustaisten psyykkinen hyvinvointi, turvallisuus ja osallisuus. Ulkomaista syntyperää olevien työ ja hyvinvointi -tutkimus 2014 (UHT). Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL). Työpaperi 18/2015. Tampere: Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy.

Carr & Kemmis 1986, 162; Arvauksia ja kumoamisia: Tieteellisen tiedon kasvu. Suom. Eero Eerola. Helsinki: Gaudeamus.

Engeström, Y. 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Fielding, N. G. 1986. Department of Sociology, University of Surrey, Guildford, Surrey. Linking data. Sage Publications, Inc. London.

Finlex 2010. Laki kotoutumisen tukemisesta 30.12.2010/1386, Kotoutumislaki § 29.

Finnvera Oyj 2001. Palvelevan yrityksen laatutyökirja. Kuopio: Finnvera Oyj.

Goleman, D. 2009. Tunneäly, lahjakkuuden koko kuva. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Gibbs, G. 1988. Learning by doing: A guide to learning and teaching methods. Further Education Unit. Oxford Polytechnic. Oxford, Royds, Kristina.

Harju A. 2005. Yhteisellä asialla; Kansalaistoiminta ja sen haasteet. Vantaa: Kansanvalistusseura, Dark Oy.

Sosiaali- ja terveysministeriön kansalaisjärjestöstrategia 2013. Valtioneuvoston demokratiapolitiikka 2002-2013. Selvityksiä ja ohjeita. Katsaus ministeriöiden demokratiapolitiikan toteutuksiin. Helsinki: Oikeusministeriö.

Haake, Niina, SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry. 5.6.2015. Blogi järjestöjen laadusta. http://www.soste.fi/ajankohtaista/sosteblogi/elinvoimaiset-jarjestot/laadun-paikka-on-kokonaisuuden-maaraama.html. Viitattu 15.8.2016.

Hammar-Suutari, S. 2010. Asiakkaana erilaisuus – Kulttuurien välisen viranomaistoiminnan etnografia. Joensuu: Suomen Kansantietouden Tutkijain Seura ry. http://www.elore.fi/arkisto/1_10/ajankoht_hammar_1_10.pdf. Viitattu 1.9.2016.

Heikkala, J. 2001, Järjestön strategia. Käsikirja elinvoimaisen tulevaisuuden luomiseen. Tampere: Tampere University Press.
Heikkinen, H. — Huttunen, R. — Moilanen, P. (toim.) 1999. Siinä tutkija missä tekijä: Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: Atena.

Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2001. Dialogi – Avain innovatiivisuuteen. Juva: WS Bookwell Oy.

Heikkinen, H., L., T., Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.

Helakorpi, S. — Juuti, P. — Niemi, H. 1996. Tiimiorganisoitu koulu. Juva: WSOY.

Hirsjärvi, S. — Remes, P. — Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Huttunen, H-P. et al. 2014. Oikeilla neuvoilla oikeaan paikkaan, suosituksia ja hyviä käytäntöjä maahanmuuttajien neuvonnan kehittämiseen. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 5/2014. Helsinki: Edita Publishing Oy Ab.

Hofstede, G. 1983. Kulttuurit ja organisaatiot - Mielen ohjelmointi. Juva: WSOY.

Hofstede, G. 2001. Culture´s Consequences: Comparing Values,

Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations. California, USA: Sage Publications Inc.

Howe, K. R. 2012. Mixed methods, triangulation and causal explanation. Journal of Mixed Methods Research 6(2) 86-79.

Huuhtanen, P. 2012. Muutoksen haasteet työyhteisössä. Terve Suomi 2012 -seminaari Itä-Suomen yliopisto, Kuopio 24.–25.5.2012. Luentomateriaali. Viitattu 5.9.2016.

Hökkä, P. 2015. Ammatillisen identiteetin neuvottelu työelämätaidoksi. Osviitta, 4, 4-7.

Isaacs, W. 1999. Dialogue and the Art of Thinking Together. New York: Random House.

Isoherranen, K. — Rekola, L. — Nurminen, R. 2014. Enemmän yhdessä – moniammatillinen yhteistyö. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Jalonen, H. & Juntunen, P. 2010. ”Vaikka läpi harmaan kiven” – Innovaatiotoiminnan rajoitteita kompleksisessa hyvinvointipalvelu-järjestelmässä. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 3, 240–269.

Janhonen, S. & Nikkonen, M. 2003. Laadulliset tutkimusmenetelmät hoi totieteessä. Juva: WS Bookwell Oy.

Juuti, P. 2007. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Kustannusosakeyht iö Otava.

Jäppinen, A-K. 2012. Onnistu yhdessä! Työyhteisön kehittämisen 10 avainta. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. Liettua: Balto print.

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona, miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy, Juvenes Print.

Karlöf, B. & Lövingsson, F. 2004. Johtamisen näkökulmat – peruskäsitt eitä ja -malleja. Edita Publishing Oy.

Kemmis, S. 2000. Exploring the relevance of critical theory for action res earch. Manuscript for P. Reason & H. Bradbury’s (ed.) The international handbook of action research. Sage: London.

Kinnunen, T. & Saarikoski, V. 2005. Toivoa paremmasta johtamisesta. Helsinki: Otavan Kirjapaino Oy.

Koivumäki, J. 2008. Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Tampere: Tam pere University Press.

Korhonen, V. & Puukari, S. (toim.) 2013. Monikulttuurinen ohjaus ja neuvontatyö. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kotouttamisen osaamiskeskus, www.kotouttaminen.fi. Viitattu 1.10.2016.

Koivuranta-Vaara, P. (toim.) 2011. Terveydenhuollon laatuopas. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Kunta-alan työolobarometri 2009 ja 2010. Kunta10 -tutkimus. Työterveys laitos.
Http://www.ttl.fi/fi/tutkimus/hankeet/kunta10_tukimus/Sivut/default.aspx. Viitattu 7.8.2016.

Kurki, L. 2000. Sosiokulttuurinen innostaminen: muutoksen pedagogiikka. Tampere: Vastapaino.

Kuula, A. 2013. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Turku: Hansaprint Oy.

Laamanen, K. & Tuominen, K. 2011. Prosessijohtamisen toimintamalli, Itsearvioinnin työkirja. Helsinki: Oy Benchmarking Ltd.

Lahti, L. 2008. Monikulttuurinen johtaminen. Juva: WS Bookwell Oy.

Lankinen, S. 2007. ”Kyllä se on enemmän antanut kuin ottanut”, Sosiaali- ja terveysalojen järjestöjen kokemuksia työnsä palkitsevuudesta. Pro Gradu -tutkielma. Sosiaalipolitiikan laitos. Tampere: Tampereen yliopisto.

Lautoila, H. 2013. Kumppanuutta kotouttamisen kentillä. Esimerkkejä järjestöjen ja viranomaisten yhteistyöstä kotouttamisessa. Helsinki: Kopio Niini, Suomen Kulttuurirahasto.

Lewin, K. 1946. Action research and minority problems. Journal of Social Issues 2 (4), 34–46.

Loimu, K. 2013. Yhdistyksen ABC. Opas suomalaiseen yhdistystoimintaan. Riika: InPrint.

Lumijärvi, I. 1994. Laadun arviointi sosiaali- ja terveysalan palveluyksiköissä. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Mantere, S. — Hämäläinen, V. — Aaltonen, P. — Ikävalko, H. — Teikari , V. 2003. Organisaation strategian toteuttaminen, Suunnitelmista käytäntöön. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Mattson, L. & Kivilä, N. 2013. Itä-Suomen maahanmuuttostrategia 2017. Kansainvälinen Itä-Suomi. Elinvoimaa alueelle 7/2012. Kuopio: Elinkeino-, Liikenne- ja Ympäristökeskus.

McLeod, J. 1989. Introduction to councelling. New York: Open University Press.

Myllärinen, A-R. & Tast, E. 2001. Sosiaalialan uuden asiantuntijuuden rakentuminen koulutuksen ja työelämän yhteistyönä. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.

Mikkelin seudun maahanmuuttajatyön tuki, Mimosa ry, Strategia 2014–2017.

Möttönen, S. & Niemelä, J. 2005. Kunta ja kolmas sektori, yhteistyön uudet muodot. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Niemelä, J. & Dufva V. (toim.) 2003. Hyvinvoinnin arjen asiantuntijat. Sosiaali- ja terveysjärjestöt uudella vuosituhannella. Jyväskylä: PS-kustannus.

Nieminen, M. 2014. Monikulttuurinen asiakastyö. Tallinna: AS Pakett.

Nikkilä, J. & Paasivaara, L. 2007. Arjen johtajuus – Rutiinijohtamisesta tulkintataitoon. Sipoo: Silverprint.

Ojanen, S. 2009. Ohjauksesta oivallukseen. Ohjausteorian käsittelyä. Helsinki: Palmenia.

Ojasalo, K. — Moilanen T. — Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Onnismaa, J. & Gardemeister, S. 2012. Dialogisuus, työ ja työyhteisön kaipuu. Teoksessa Yhteisön lumo, systeemisiä kytkeytymisiä (toim. Heik kilä J-P. — Hyyppä H. — Puutio R.). Oulu: Metanoia instituutti.

Onnismaa, J-P. — Pasanen H. — Spangar T. (toim.) 2002. Ohjaus ammat tina ja tieteenalana 2. Ohjauksen toimintakentät. Jyväskylä: PS-kustannus.

Paloniemi, S. 2004. Ikä, kokemus ja osaaminen työelämässä, työntekijöi den käsityksiä iän ja kokemuksen merkityksestä ammatillisessa osaami sessa ja sen kehittämisessä. Väitöskirja. Jyväskylä: University Printing House.

Patton, M. Q. 2001.Qualitative Research & Evaluation Methods. Sage Publications, Inc. California.

Peavy, V. 1999. Sosiodynaaminen ohjaus. Helsinki: Psykologien Kustann us Oy.

Peavy, V. 2001. Elämäni työkirja. Helsinki: Psykologien Kustannus Oy.

Popper, K. & Eccles, J. (1977) The Self and its Brain. Routledge & Kegan

Paul. London & New York. Popper K. 1982. Using reflective practice to learn from good and bad experiences. Learning disability practice 13(5), p. 20-23.

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat, viisi vaikuttavaa askelta. Porvoo: Bookwell Oy.

Raha-automaattiyhdistys, RAY. Itsearviointi toiminnan kehittämisen välin eenä. Vaikuttavaa! Järjestötyön tulokset näkyviin. https://www2.ray.fi/download/246. Viitattu 7.10.2016.

Salamon, L-M. & Anheier, H-K. 1997. Defining the non-profit sector, A cross-national analysis. Jonns Hopkins non-profit sectors series. New York: Manchester University Press.

Salo-Lee, L. — Malmberg, R. — Halinoja R. 2007. Me ja muut: Kulttuu rienvälinen viestintä. Helsinki: Yle-opetuspalvelut.

Schön D. 1983. The reflective practioner: How professionals think in action. New York: Basic Books.

Sarala, U. & Sarala, A. 2003. Oppiva organisaatio – oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Palmenia-kustannus. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Sippola, A. — Leponiemi, J. — Suutari, V. 2006. Työpoliittinen tutkimus: Kulttuurisesti monimuotoistuvien työyhteisöjen kehittäminen. Pitkittäistutkimus 15 työkulttuurin välittäjäryhmän toiminnasta ja vaikuttavuudesta. Työministeriö 2006:303. Helsinki: Hakapaino Oy.

Syrjälä, L. — Ahonen, S. — Syrjäläinen, E. — Saari, S. 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä.

STM, Sosiaali- ja Terveysministeriö 2009:17. Johtamisella laatua ja työhyvinvointia sosiaalialalle. Helsinki: Yliopistopaino.

SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry 2015. Kooste järjestötoiminnan arviointifoorumista. http://www.soste.fi/media/koulutukset-2015/jarjestotoiminnan koulutukset/j4rvinen_tani_arviointifoorumi_soste2015.pdf Viitattu 1.8.2016.

SOSTE, Paikallisyhdistyksen arviointilomake, Arviointityökaluja järjestöille, http://www.soste.fi/elinvoimaiset-jarjestot/arviointi-jarjestoissa/arviointityokaluja-3.html

Schwartz, S. 2005. Universalismiarvot ja moraalisen universumimme laa juus. Teoksessa Pirttilä-Backman, A-M — Ahokas, M. — Myyry, L. — Lähteenoja, S. Arvot, moraali ja yhteiskunta. Helsinki: Gaudeamus: 218.

Schwartz, S. 2011. Kulttuuriset arvo-orientaatiot; kansallisten erojen luonne ja seuraukset. Espoo: Limor kustannus.

Sisäministeriö 2013. Valtioneuvoston periaatepäätös maahanmuuton tule vaisuus Suomen maahanmuuton tulevaisuusvisio 2020- strategiasta. Suo men maahanmuuton strategia. https://issuu.com/sisaministerio/docs/maa hanmuuton_tulevaisuus_2020_low-r? e=0/6174010. Viitattu 5.7.2016.

Taipale, M-E. 2008. Pedagoginen johtajuus uudistamisen välineenä. Aik uiskasvatus 1/2008, s. 51–54. Viitattu 18.4.2016.

THL, terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2015. https://www.thl.fi/fi/web/ter veyden-edistaminen/johtaminen/tyokaluja/ihmisiin-kohdistuvien-vaikutus ten-arviointi-iva. Viitattu 18.4.2016.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Heikkinen, L.T., Rovio E., & Syrjälä L. (toim.) 2006: Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura

Turjanmaa, P. 2005. Laadun oppiminen pienissä yrityksissä. Mallin konstruointi ja kehittäminen. Jyväskylä Studies in Business and Economics. 41. Jyväskylän yliopisto.

Åhman, H. & Runola, J. 2006. Strategia on kuollut? Eläköön tulevaisuus! Helsinki: Edita.

LIITE I: MIMOSA RY:N MONIKULTTUURIKESKUS MIMOSAN LAATUKÄSIKIRJA

MIMOSA RY: N MONIKULTTUURIKESKUS MIMOSAN LAATUKÄSIKIRJA

SISÄLTÖ

1 MIMOSA RY:N ORGANISAATION PERUSTOIMINTA 102

1.1 Organisaatio 103
1.2 Arvot, visio ja tavoitteet 104
1.3 Strategia laatutyön kompassina 105

2 MIMOSAN LAATUTYÖ 108

2.1 Laatutyö – ”fit for use” 109
2.2 Laatutyön ja – käsikirjan tavoitteet 110
2.3 Viestintä 110
2.4 Kirjanpito ja asiakirjojen dokumentointi 111

3 TALOUSPROSESSIT 111

3.1 Talous- ja johtosääntö 112
3.2 Talousarvio ja seuranta 113
3.3 Avustuksien haku 113

4 TOIMINTA- JA PALVELUPROSESSIT 114

4.1 Toimenpiteet 114
4.2 Monikulttuurikeskus Mimosa 115
4.3 Asiakaspalvelun tavoitteet 116
4.4 Ohjaus ja neuvonta 117
4.4.1 Henkilökohtainen ohjaus 117
4.4.2 Ryhmien ohjaus 118
4.4.3. Omatoimiset ryhmät 119
4.5 Verkostoyhteistyö 120
4.5.1. Yhteistyö Mikkelin kaupungin maahanmuuttotoimiston kanssa 121
4.5.2. Palvelumyynti 123
4.5.3. Projektit ja hanketyö 124

5 TYÖTÄ OHJAAVAT SOPIMUKSET JA KÄYTÄNNÖT 124

5.1. Sopimukset 124
5.2. Työterveys ja työnohjaus 125
5.3. Turvallisuus- ja riskikartoitukset 125

6 HENKILÖSTÖ 126

6.1 Henkilöstöresurssit 127
6.2 Rekrytointi ja perehdytys 127

7 SEURANTA- JA PALAUTEJÄRJESTELMÄNÄ MIMOSAN LAADUN OMA MITTARI ”8 ½” 128

7.1. Asiakasseuranta 129
7.2. Palautteet järjestetystä toiminnasta 130
7.3. Työyhteisö ja organisaatio 130
7.4. Vuosiselvitykset 131

8 MIMOSAN SANAKIRJA 132

9 LIITTEET 137

9.1. Laadunhallinnan seurantalomake 137
9.2. “Monikulttuurinen arvokymppi” 138
9.3. Vuosiarviointikysely 8½ 139
9.4. Yhteenveto ja vuosiarviointijärjestelmä 8½ 140

1 MIMOSA RY: N ORGANISAATION PERUSTOIMINTA

Yhdistyksen nimi on Mikkelin seudun maahanmuuttajatyön tuki Mimosa ry ja kotipaikka Mikkelin kaupunki. Mimosa ry[3] ylläpitää Monikulttuurikeskus Mimosaa[4], joka toimii kaikille avoimena kohtaamispaikkana.

Tarkoitus ja toimintamuodot

Yhdistyksen tarkoituksena on tukea maahanmuuttajien kotoutumista Mikkelin seudulla sekä edistää maahanmuuttajatyötä tekevien eri tahojen verkostoitumista.

Tarkoituksensa toteuttamiseksi yhdistys:

- tekee maahanmuuttajien aseman parantamiseen liittyviä aloitteita ja esityksiä
- järjestää koulutusta ja harjoittaa tiedotustoimintaa
- tekee aloitteita maahanmuuttajille suunnattavien palvelujen kehittämiseksi
- aktivoi ohjaamalla ja neuvomalla kotoutumista, omaehtoista järjestäytymistä ja yhteisöllistä toimintaa
- voi ylläpitää monikulttuurista kohtaamispaikkaa
- voi ylläpitää työpajatoimintaa maahanmuuttajille sopeutumisen edistämiseksi.

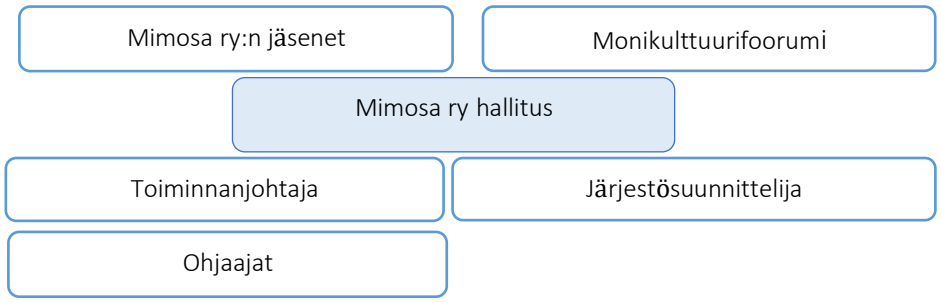
Mimosa ry:n toiminta-ajatus:

- tukee maahanmuuttajien kotoutumista Mikkelin seudulla
- antaa ohjausta ja neuvontaa arkipäivän asioissa
- edistää tasa-arvoa, yhdenvertaisuutta ja monikulttuurisuutta
- tukee maahanmuuttajien osallisuutta
- ehkäisee rasismia
- tukee verkostoitumista maahanmuuttajatyötä tekevien viranomaisten ja yhdistysten kanssa.

[3] Mimosa ry tai Mimosa tarkoittaa yhdistystä.
[4] Monikulttuurikeskus Mimosa tarkoittaa monikulttuurikeskusta ja sen toimintaa.

1.1 Organisaatio

Mikkelin seudun maahanmuuttajatyön tuki, Mimosa ry:n jäsen voi olla henkilöjäsen, yhteisöjäsen tai kannatusjäsen. Yhdistyksen yleiskokous vahvistaa ja hyväksyy tulevan vuoden toimintasuunnitelman ja talousarvion, jonka yhdistyksen hallitus esittelee yleiskokoukselle syyskokouksessa. Kevätkokous hyväksyy toimintakertomuksen ja kuluneen vuoden tilinpäätöksen. Toiminnanjohtaja ja järjestösuunnittelija vastaavat työstään hallitukselle ja ohjaajat, projektihenkilöstö ja harjoittelijat vastaavat työstään ja toiminnastaan toiminnanjohtajalle. Lisäksi kulttuuriryhmien edustajista koostuva monikulttuurifoorumi, jonka tehtävä on antaa ehdotuksia ja palautetta, toimii vapaaehtoisesti hallituksen ja toiminnan tukena.



Kuvio 1. Mimosa ry: organisaatiokaavio

Hallitus

Yhdistyksen asioita hoitaa hallitus, johon kuuluu syyskokouksessa valitut vähintään kahdeksan ja enintään kaksitoista jäsentä. Hallitukseen voidaan valita varajäseniä. Varajäsenten osallistumisesta yhdistyksen hallintoon päätetään hallituksen järjestäytymiskokouksessa. Hallituksen jäsenet pitää valita, mikäli mahdollista, laajasti eri organisaatioista, yhteisöistä ja maahanmuuttajaryhmistä. Hallitus valitsee keskuudestaan puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan sekä ottaa keskuudestaan tai ulkopuoleltaan sihteerin, taloudenhoitajan ja muut tarvittavat toimihenkilöt. Hallitus valitsee keskuudestaan varsinaisista jäsenistä vähintään yhden kuittitarkastajan. Hallitus voi valita keskuudestaan myös työvaliokunnan tai muita työryhmiä.

Hallitus päättää ja vastaa toiminnan järjestämisestä, kehittämisestä sekä hallinnosta ja taloudesta. Se huolehtii ja vastaa yhdistyksen hallinnosta ja toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä toimintasuunnitelman ja talousarvion puitteissa, jotka yhdistys käsittelee vuosittain joulukuun 15. päivään mennessä. Hallituksen toiminnallisen suunnittelun tueksi perustettiin vuonna 2014 kulttuuriryhmien edustajista koostuva kiinteä monikulttuurifoorumi, jonka tehtävä on antaa kehitysehdotuksia ja palautetta kulttuuriryhmien näkökulmasta. Hallitus valitsee keskuudestaan puheenjohtajan.

Puheenjohtaja

Puheenjohtaja on toiminnanjohtajan ja järjestösuunnittelijan lähiesimies, joka muun muassa myöntää toiminnanjohtajan ja järjestösuunnittelijan vuosiloman ja hyväksyy toiminnanjohtajan ja järjestösuunnittelijan matka- ja kululaskut. Puheenjohtajan ollessa estynyt hänen sijassaan toimii varapuheenjohtaja.

Jäsenistö

Jäsenet voivat olla henkilöjäseniä, yhteisöjäseniä tai kannatusjäseniä. Jäsenille tarjotaan vuosittain erilaisia virkistystapahtumia ja etuja. Tilojen vuokraus, matkat ja osa toiminnasta on heille edullisempaa. Vuosittain järjestetään jäsenkampanja.

Monikulttuurifoorumi

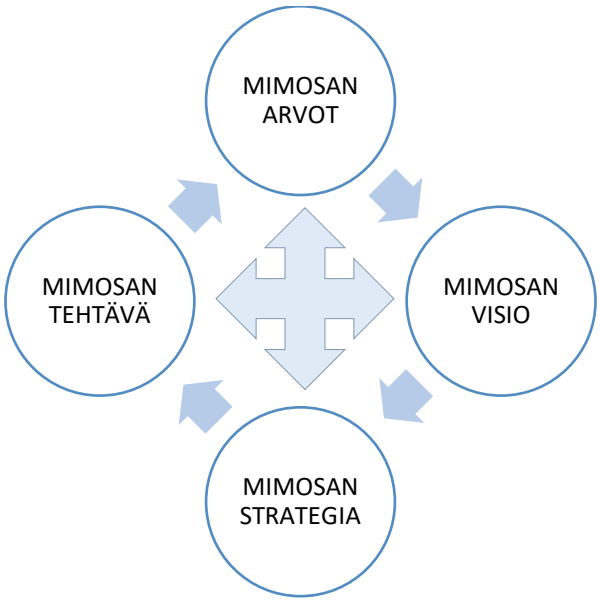
Kulttuuriryhmien foorumi tukee hallituksen työtä, toiminnan ja laadun kehittämistä sekä asiakasosallisuutta.

1.2 Arvot, visio ja tavoitteet

Arvot

Mimosa ry:n ja monikulttuurikeskus Mimosan työtä ohjaavia arvoja ovat kulttuuritietoisuus, yhdenvertaisuus, asiakaslähtöisyys, luotettavuus, vastuullisuus, kunnioitus, eettisyys sekä vaikuttavuus. Kohtelemme kaikkia yhdenvertaisesti ja

kulttuuritietoisesti. Toimimme asiakaslähtöisesti ja luotettavasti. Kunnioitamme asiakkaita, yhteistyökumppaneita ja verkostotoimijoita ja toimimme kaikilla tasoilla eettisesti ja ammatillisesti. Toimimme vastuullisesti, ja toimintamme on tuloksellista ja vaikuttavaa.



Kuvio 2. Mimosan arvot ja strategia määrittävät tavoitteet, visio ja tehtävät.

Visio

Mimosa ry on kolmannen sektorin tekijä, joka palvelee asiakaslähtöisesti, yhdenvertaisesti ja kunnioittavasti kaikkia asiakasryhmiä monikulttuurisessa ilmapiirissä.

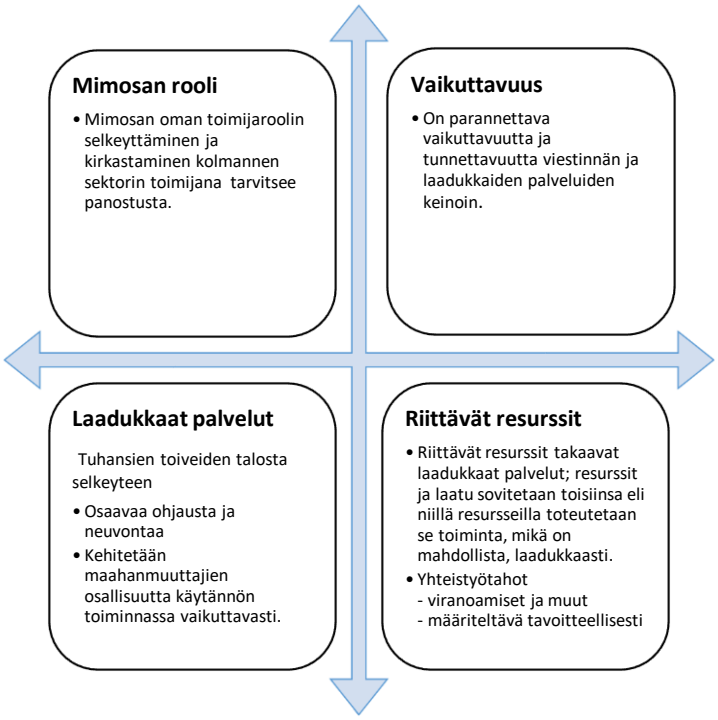
Mimosa ry:n tehtävänä on:

- ylläpitää kantaväestön ja kulttuurienvälistä kohtaamispaikkaa
- tukea maahanmuuttajien kotoutumista
- ohjata, neuvoa ja osallistaa maahan muuttaneita asiakkaita ja asiakasryhmiä
- tukea kulttuuriryhmien omatoimisuutta
- edistää maahanmuuttajatyötä tekevien toimijoiden verkostoitumista
- kehittää palveluita maahanmuuttajille verkostoyhteistyössä
- antaa tietoa.

1.3 Strategia laatutyön kompassina

Monikulttuurikeskus Mimosa ja Mikkelin Nuorkauppakamari laativat yhteistyössä syyskaudella 2013 strategian tukemaan toimintaa ja tavoitteita vuosina 2014–2017. Strategia voi tukea palvelulaadun, toiminnan, tunnettavuuden ja viestinnän kehittämistä. Mimosa ry tarvitsee kotoutumista tukevien palveluiden tarjoamiseen riittävän perusrahoituksen, jonka avulla toiminnanjohtaja, järjestösuunnittelija sekä kaksi ohjaajaa vastaavat palvelutarpeisiin. RAY:n kohdennettu toiminta-avustus, Mikkelin kaupungin yleisavustus sekä kaupungin ostamat palvelut turvaavat riittävät talousresurssit suunniteltuun toimintaan.

Mimosa ry:n hallitus vastaa strategian mukaisesta johtamisesta. Toiminnanjohtaja ja järjestösuunnittelija esittävät raportit neljästi vuodessa strategisten tavoitteiden onnistumisesta. Tavoitteiden toteutumista seurataan neljästi (4) vuodessa. Strategian yleiset vastuut koskevat jokaista tavoitevuotta. Mimosa ry:n strategiaryhmän johtopäätöksiin ja tavoitteisiin on kirjattu, että laatukäsikirjalle löytyy tarvetta ja se asetettiin strategian yhdeksi tavoitteeksi kuluvana vuonna 2014. Yhtenäisemmälle ohjeistukselle perehtymisen tueksi on aito tarve.



Kuvio 3. Mimosan kehitystarpeet (Mimosan strategia 2014–2017)

Ensimmäiset vuosittaiset strategiset päälinjaukset:

2014 Tekemisen vuosi

2015 Vaikuttamisen vuosi

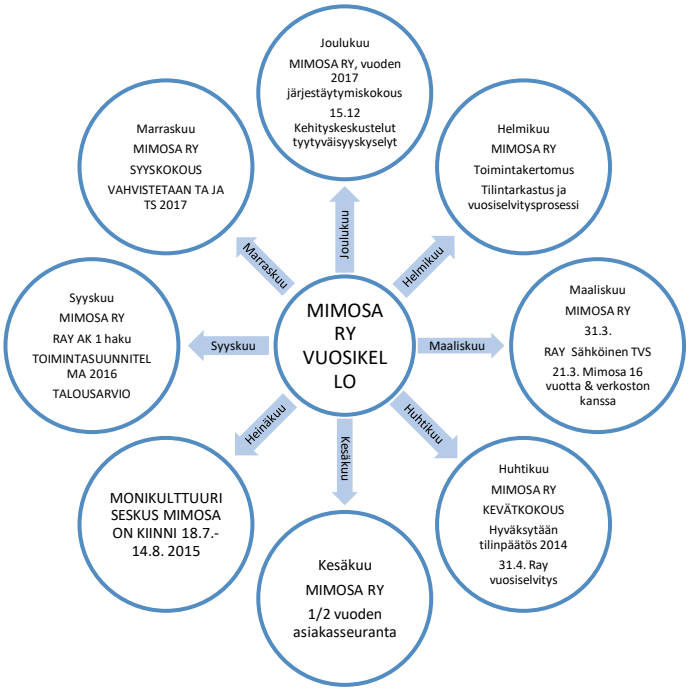
2016 Asiantuntijuuden vuosi

2017 Uudelleen suuntautumisen vuosi.

Vuosittaiset linjaukset ovat näkyneet sekä käytännön monikulttuurikeskuksen työssä, että vuosittaisissa Mimosan toiminta- ja taloussuunnitelmissa. Linjauksille on omat tavoitteensa, joiden toteutumista seurataan sekä vuosittain että strategiakauden lopussa, jolloin määritellään uudet tavoitteet (liite).

Toiminnan hallinnollinen vuosikello

Mimosa ry:n hallituksen työn ja toiminnan apuna on vuosikello, johon on merkitty hallituksen kokoukset, yhdistyksen vuosikokoukset ja rahoitukseniin liittyvä perustoiminta. Ohessa on esimerkkinä hallinnollinen vuosikello.



Kuvio 4. Mimosa ry:n hallinnollinen vuosikello

2. MIMOSAN LAATUTYÖ

Mimosa ry:n vuosien 2014–2017 strategian mukaisesti Mimosa on kolmannen sektorin yhdistystoimija. Mimosan perushenkilöstö tarvitsee vähintään neljä hengen resurssit vastatakseen palvelutarpeisiin. Palvelutarpeiden kasvaessa on huomioitava, että resurssit ovat riittävät. Monikulttuurikeskuksen toiminnan ja palvelun tavoite on tukea kaikkien alueen maahan muuttaneiden kotoutumista. Mimosan työtä ohjaavat asiakas- ja ihmislähtöisen palveluperiaatteen arvot. Laatutyöryhmä perustettiin vuonna 2015 tukemaan laatutyön kehittymistä Mimosa ry:n ja monikulttuurikeskuksen tukena.

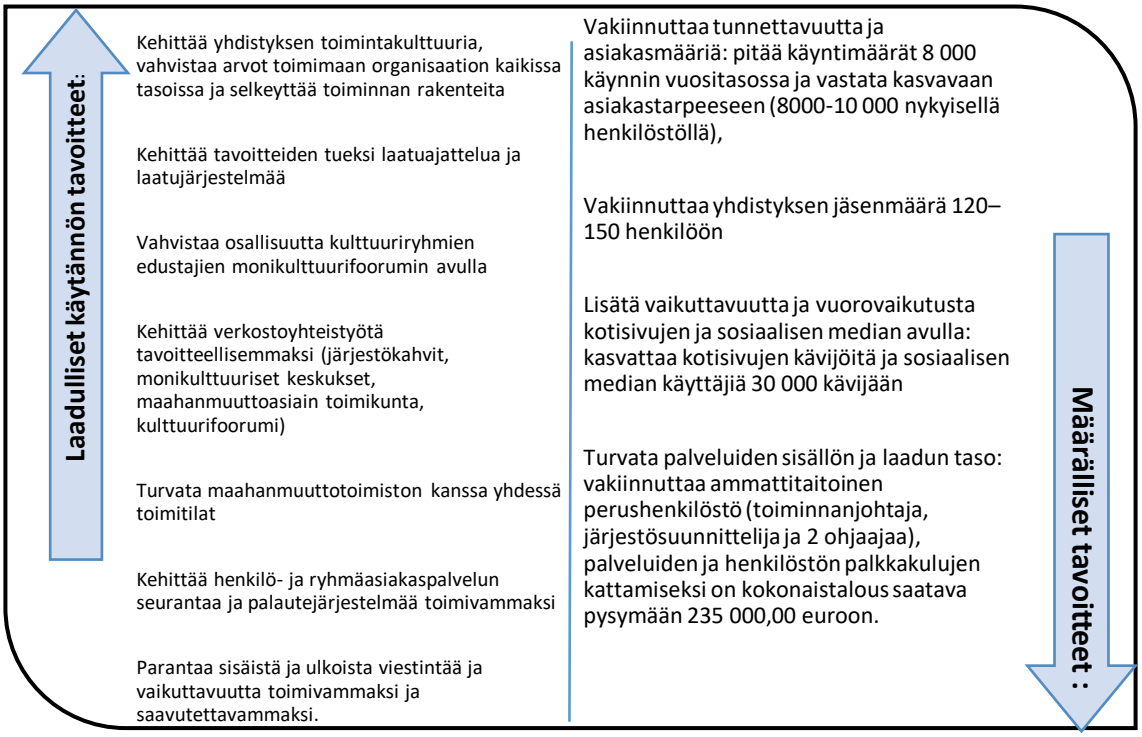
Laatutyössä hyödynnetään nykyisiä mittareita, ja saatuja palautteita koko toiminnan selkeämpää kuvaamista varten. Vakiintuneemman henkilöstön määrä voi lisääntyä tarpeiden ja resurssien mukaan, ja mahdolliset väliaikaisemmat projekti- tai hanketyöntekijät voivat vaikuttaa henkilöstön määrään.

Tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta seurataan asiakaspalautteiden, verkostoyhteistyökumppaneiden arvioiden, henkilöstön palautteiden ja yhden vertaistoimijan vertailun kautta. Raha-automaattiyhdistyksen seuranta on kasvanut rahoituksen kasvamisen myötä. Laatuprosessissa suunnittelu, toiminta ja arviointi vuorottelevat vaiheittain koko toimintatutkimuksen prosessin ajan. Syklinen prosessi alkaa tavoitteiden valinnalla, minkä jälkeen kokeillaan, miten päämääriin edetään, arvioidaan saatuja havaintoja ja tuloksia sekä muotoillaan tavoitteita uudelleen jne. Laatutyöprosessin aikana Mimosan palveluprosessit kirjoitetaan auki ja kuvataan selkeästi esiin laatukäsikirjaan. Laatukäsikirjaa kehitettäessä on huomioitu kolmannen sektorin rakenne, mittakaava ja tarpeet prosessin ja verkostoyhteistyön tavoitteellisuuden näkökulmasta. Tavoitteena on, että tämän toimintatutkimuksen teoria ja käytäntö tukevat toisiaan.

2.1 Laatutyö –" fit for Mimosa´s use"

Mimosan kehittämispäivillä (9.10.2016) määriteltiin mitä Mimosan laatu tarkoittaa: Laadukas palvelu vastaa palveluja hakevan asiakkaan tarpeisiin ja asiakas tulee kohdatuksi kiireettömästi. Asiakaslähtöisen palvelun lopputuloksena on tyytyväinen asiakas.

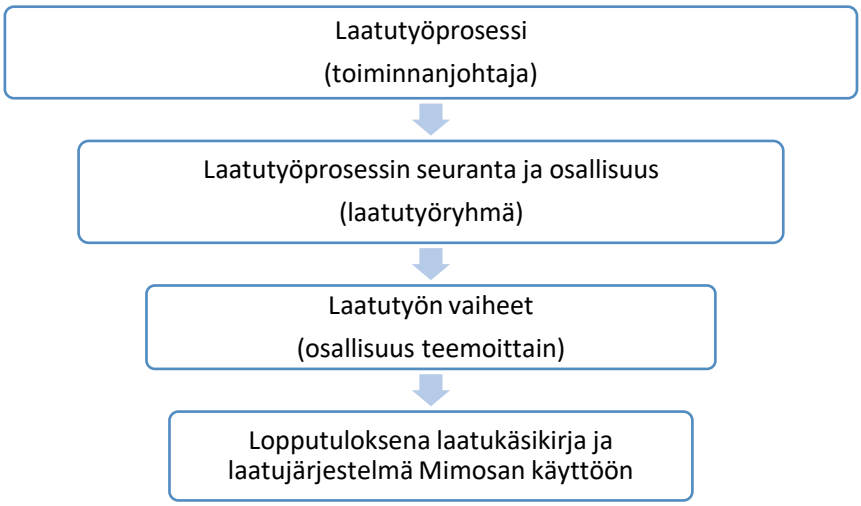
Parasta laatua on se, joka tukee työyksikön ja organisaation näköisiä tavoitteita. Mimosan strategiaryhmä nosti esiin, että on tarvetta toimivammalle laatujärjestelmälle, palautejärjestelmälle, seurannalle ja palautteiden hyödyntämiselle. Mimosa ry:n laatutyön on palveltava Mimosan arvoja, tavoitteita ja palvelun kehittämistä. Laatutyöryhmä osallistuu laatukäsikirjan tekemiseen. Laatutyöryhmä koostuu henkilöstöstä (2) ja hallituksen jäsenistä (3). Laatukäsikirjan toimivuutta tarkistetaan prosessin lopussa maahanmuuttajataustaisilta monikulttuurifoorumin jäseniltä (5) sekä sidosryhmän viranomaistaholta (2) sekä monikulttuurikeskusten vertaistoimijoilta (4).



Kuvio 6. Mimosan toimintojen strategiset käytännön palvelutavoitteet ja määrälliset tavoitteet.

2.2 Laatutyön ja – käsikirjan tavoitteet

Laatukäsikirja laaditaan Mimosan toimintaan perehdyttäväksi käyttöoppaaksi ja työn perehdyttämisen, johtamisen ja seurannan tueksi. Mimosan laatutyöryhmä osallistuu tähän laatutyöprosessiin. Työryhmän prosessien ja opinnäytetyön toimintatutkimusprosessin tuloksena on laadittu Mimosa ry:lle laatukäsikirja. Laatutyöprosessissa on myös kehitetty oma itsearviontiin pohjautuva laadunhallintajärjestelmä ja mittaristo. Laadun, laatutyön ja laatukäsikirjan merkitykset ovat tulleet tutuksi prosessin aikana työryhmälle ja prosessiin osallistuneille kohderyhmille. Laatutyöryhmä päätti palautteiden ja toimintojen itsearviontiin perustuvan laatujärjestelmän soveltuvan parhaiten pienen yhdistyksen käyttöön.



Kuvio 7. Laatutyöprosessin käytännön vaiheet

2.3 Viestintä

Mimosa ry:n hallitus käyttää toiminnassaan ja sisäisessä viestinnässään omaa intranetpalvelua ja internetsivustoa, joiden avulla yhdistys harjoittaa sisäistä viestintää, ulkoista viestintää ja tapahtumista tiedottamista. Kaikessa viestinnässä sisäistä ja ulkoista viestintää sekä ohjeistuksia selkeytetään ja laaditaan viestintäsuunnitelma, joka tukee organisaatioviestintää. Vahvistetaan kohderyhmille suunnattua viestintää ja tehdään osallistavaa viestintää.

Vaikuttamistyön keinot ovat seuraavat:

Monikulttuurikeskus Mimosan ulkoista viestintää on omilla verkkosivuilla ja eri medioissa, kuten sosiaalisessa mediassa. Lisäksi tapahtumista ilmoitetaan talon ilmoitustauluilla. Kausiohjelmia painetaan ja levitetään verkostolle ja asiakkaille kuukausittain. Vaikuttavaa asennekasvatustyötä tehdään tavoitteellisesti. Sosiaalista mediaa ja nettisivustoa hyödynnetään asiakastyössä, työryhmissä, mainostamisessa ja vaikuttamisessa. Strategian mukaan viestinnän tavoitteena on, että Mimosan arvot, palvelut, toiminta ja mainonnan kukkalogo tunnetaan paikallisesti ja valtakunnallisesti.

2.4 Kirjanpito ja asiakirjojen dokumentointi

Kirjanpitoa pidetään kirjanpitolain ja asetusten mukaan. Lisäksi huomioidaan eri rahoittajien mahdollisesti antamat avustusten kirjaamisohjeet, Mimosan talous- ja johtosäännön ohjeet sekä hyvän kirjanpitotavan vaatimukset. Asiakirjoista käy ilmi käsiteltävä asia, sekä se ketkä asiaa ovat käsitelleet. Toimenpiteet kuvataan mahdollisemman selkeästi ja yksityiskohtaisesti. Asiakirjat varmennetaan kahden laatijan allekirjoituksella ja päivämäärällä. Mikäli asiakirjalla on taloudellisia ja toiminnallisia vaikutuksia, se varmennetaan kahden päätöksenteossa olevan henkilön nimikirjoituksella.

Yhdistyksen arkistoinnista vastaa yhdistyksen järjestösuunnittelija. Luotettavan arkistoinnin varmistamiseksi käytetään arkistointisuunnitelmaa, jonka muutokset vahvistaa hallitus. Kirjanpito järjestetään Mimosan talous- ja johtosäännön mukaisesti. Lisäksi on huomioitava eri rahoittajien mahdollisesti antamat avustusten kirjaamisohjeet, Mimosan taloussäännön ohjeet sekä hyvän kirjanpitotavan vaatimukset.

3. TALOUSPROSESSIT

Mimosan taloudessa, varojen hoidossa, kirjanpidossa, tilinpäätöksessä ja tilintarkastuksessa noudatetaan kirjanpitolakia ja asetusta, tilintarkastuslakia,

yhdistyslakia yhdistyksen omien sääntöjen lisäksi. Talous- ja johtosääntö on tarkoitettu työvälineeksi yhdistyksen toimi- ja luottamushenkilöille. Mimosan taloudenhoidossa yleensä kaikki hankinnat tehdään laatu- ja hintavertailujen pohjalta. Tilaisuuksien ja kurssien järjestämisestä tehdään laskelmat. Laskujen maksuissa ja ostoissa käytössä on Visma Oy:n sähköinen Netvisor -järjestelmä. Laskut hyväksytään Mimosan talous- ja johtosäännön sääntöjen mukaan ja lisäksi hallituksen valitsema kuittitarkastaja käsittelee laskut.

Mimosa on saanut päärahoituksensa Raha-automaattiyhdistykseltä ja Mikkelin kaupungin sosiaali- ja terveystoimen yleisavustuksena. Lisäksi kaupungin ostopalvelu on kattanut osittain yhden ohjaajan palkkausresurssin**.** Tilinpäätös ja toimintakertomus laaditaan kirjanpitolain, ja tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen laatimista koskevien muiden säännösten ja määräysten mukaisesti.

Lait ja asetukset	*Ohjeet ja käytäntö*
Kirjanpitolaki	*Rahoittajan vaatimukset*
Tilintarkastuslaki	*Mimosa ry:n talous- ja johtosääntö*
Yhdistyslaki	*Visman Netvisor ja kuittitarkastus*

Kuvio 8. Mimosan taloutta koskevat lait ja ohjeet

3.1 Talous- ja johtosääntö

Talousprosesseja ohjaa Mimosa ry:n talous- ja johtosääntö. Talous- ja johtosääntö on hallinnollinen ja työnohjauksellinen pysyvä ohjeistus, jonka mukaan talous hoidetaan. Kuitenkin sääntöjä ja ohjeistuksia voidaan päivittää tarpeen mukaan. Selkeällä ohjeistuksella pyritään varmistamaan tarpeenmukainen menettely. Hallitus vastaa, että sisäinen valvonta järjestetään toiminnan laadun ja laajuuden edellyttämällä tavalla. Hallitus myös valvoo, että yhdistyksen kirjanpidon ja varainhoidon sisäinen tarkkailu on asianmukaisesti järjestetty. Hallituksen keskuudestaan valitsema kuittitarkastaja tarkistaa kirjanpitoaineiston ennen kirjanpitoon lähettämistä.

3.2 Talousarvio ja seuranta

Vuosittain toiminnanjohtaja ja järjestösuunnittelija laativat talousarvion, jolla resursoidaan palvelujen tarjoaminen, toiminnot, neljä työntekijää sekä riittävät tilat toimintaan. Mimosa ry:n hallitus vastaa yhdessä toiminnanjohtajan ja järjestösuunnittelijan kanssa esityksistä hallitukselle siitä, että vuosiselvitykset eli tilinpäätös ja toimintakertomus laaditaan niitä koskevien säädösten ja määräysten mukaisesti.

Kuvio 9. Talousarvion ja rahoitusten prosessit.

Talousarvioesityksen täytyy olla verrattavissa edellisen vuoden tilinpäätökseen ja kuluvan vuoden talousarvioon. Talousarvion liitteeksi on laadittava hallituksen käyttöön yksityiskohtaiset talousarvion perustelut, joista käy selville tilikohtaisesti, mistä tuloista ja kuluista talousarvion luvut koostuvat. Suunnitelmien ja toteutumien seurantojen sekä vuosiselvitysten on annettava yhdessä oikeat ja riittävät tiedot yhdistyksen toiminnan tuloksesta ja taloudellisesta tilanteesta.

3.3 Avustuksien haku

Mimosa Ry:n talous perustuu haettaviin ja saataviin avustuksiin. Avustusten hakemisessa ja niihin liittyvissä raportoinneissa noudatetaan rahoittajien ohjeita ja aikatauluja. Mimosan toimintaa rahoittavat Raha-automaattiyhdistys, RAY:n kohdennettu toiminta-avustus, AK1 sekä Mikkelin kaupungin yleisavustus sosiaali- ja terveyshallinnon tuotantolautakunnalta. Avustushakemukset ja avustusten

vuosiselvitykset allekirjoitetaan yhdistyksen nimenkirjoitussääntöjen mukaisesti, toiminnanjohtaja ja puheenjohtaja yhdessä. Avustusten maksupyynnöt ja selvitykset toteutuneista kuluista allekirjoittavat toiminnanjohtaja yhdessä järjestösuunnittelijan kanssa tai hallituksen erikseen siihen valtuuttamat henkilöt.

4. TOIMINTA- JA PALVELUPROSESSIT

Mimosa - Kaikkien yhteinen kohtaamispaikka, jossa maahanmuuttajan tukena toimii Mimosan laadukas ja tunnettu ohjaus, neuvonta ja toiminta

Mimosan strategiatyöryhmä 2013–2017

Mimosan palveluita tarjotaan kaikille ikäryhmille, niin mies- kuin naisasiakkaillekin sekä huomioidaan myös lapset, nuoret ja ikääntyneet maahanmuuttajat yhteistyötoimijoiden kanssa. Vapaaehtoiset ohjaajat ja kieliryhmien ohjaajat voivat osallistua ryhmien kehittämiseen. Toiminnan toteutumista seurataan vuosittaisella toimintakertomuksella ja toimintakatsauksin. Mimosa järjestää tavoitteita tukevia teemoja: YK:n rasisminvastaisen viikon tapahtumat, foorumeita ja arvokeskusteluja päättäjille ja maahanmuuttajille, monikulttuurisille toimijoille verkostotapaamisia ja lisäksi tuetaan alueellista asiantuntijafoorumia ja kehitetään sekä lisätään seudullista yhteistyötä.

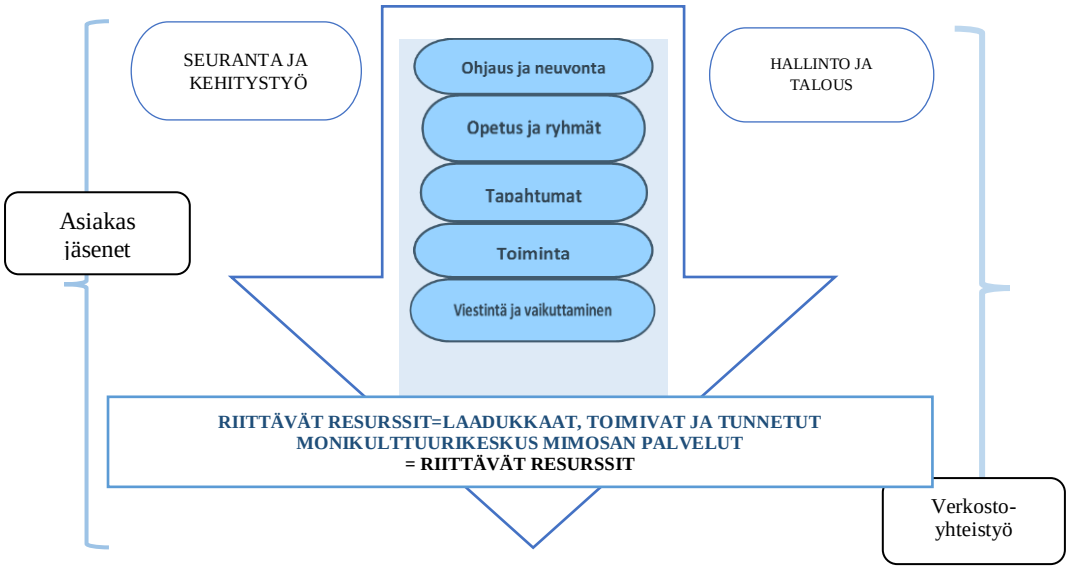
4.1 Toimenpiteet

Toiminnan tuloksellisuutta ja tavoitteellisuutta mitataan asiakastyytyväisyyskyselyin, seurannalla sekä palautteilla verkostolta, kulttuuriryhmiltä, asiakkailta ja yhteistyökumppaneilta. Viestinnän tuloksellisuutta kehitetään viestintäsuunnitelman avulla. Toimintaa kehitetään toimivammaksi palautteiden avulla. Vaikuttavuutta kehitetään asennekasvatustyön, foorumeiden ja tiedon jakamisen keinoin. Kulttuuriryhmien monikulttuurifoorumi tukee hallituksen työtä, toiminnan kehittämistä ja asiakasosallisuutta. Vaikuttavaa lobbaus-, asennekasvatus- ja valistustyötä sekä foorumeita tehdään tavoitteellisesti. Sosiaalista mediaa ja nettisivustoa käytetään vahvasti viestinnässä.

4.2 Monikulttuurikeskus Mimosa

Tällä hetkellä Mimosassa tarjotaan aamupäivisin kotoutumista tukevaa ammattitaitoista ohjausta ja neuvontaa suomeksi, englanniksi, venäjäksi ja latviaksi. Toiminta rakentuu aamupäivisin toiminnallisista ryhmistä. Mimosa tarjoaa Suomen kielen oppimista tukevia ohjausryhmiä ja muita kieliryhmiä. Maahanmuuttotoimiston alkuvaiheen suomen kielen ryhmien opetusta tuetaan ohjausresurssien, tarpeen ja ostopalvelun mukaan. Venäjän- ja englanninkielistä neuvontaa tehdään yhteistyössä kaupungin asiakaspalvelukeskuksen kanssa. Maanantaista torstaihin klo 12–17 Mimosa toimii matalan kynnyksen kohtaamispaikkana, kesäisin aukioloajat ovat lyhyemmät. Aukioloaikoina Mimosasta saa neuvontaa ja ohjausta sekä tiloissa järjestetään ryhmätoimintoja ja tapahtumia.

MIMOSA RY: N TOIMINTAKAAVIO



Kuvio 10. Mimosan toimintakaavio

Toimitilat

Toimitilojen tulee olla riittävät avoimen ja matalan kynnyksen kohtaamispaikan käyttöön, ryhmätoimintoihin ja Mimosan henkilöstön työhuonekäyttöön. Tiloissa on oltava myös asiakkaiden käyttöä varten keittiö ja henkilöstölle taukotilat.

Tilojen käyttö

Mimosa on savuton työpaikka. Lisäksi hallitus on tehnyt periaatepäätöksen, jonka mukaan tiloja ei varata juhlakäyttöön eikä alkoholinkäyttö ole tiloissa sallittu. Tiloja

vuokrataan talon käyttösääntöjen mukaisesti. Yhdistyksen tavoitteiden mukaiseen toimintaan tiloja tarjotaan myös maksutta.

Kuvio 11. Tavoitteet ja resurssit.

4.3 Asiakaspalvelun tavoitteet

Asiakkaan palvelutarpeet kartoitetaan, ja asiakas saa neuvontaa, ohjausta tai edelleen ohjausta. Mimosan asiakkuus on vapaaehtoista ja maksutonta. Asiakkaita palvellaan henkilökohtaisesti, puhelimitse, sähköpostitse sekä sosiaalisen median avulla. Kun asiakkaan tarve vaati edelleen ohjaamista, asiakastyö voi sisältää verkostoyhteistyötä, palvelurakenteen avaamista ja neuvontaa siitä, miten esimerkiksi viranomaisprosessi etenee ja jatkuu. Palvelujen tavoitteena on maahanmuuttajien osallisuuden vahvistaminen, joka tarvitsee onnistuakseen kulttuurisensitiivisyyttä, asiakaslähtöistä osallisuutta, kykyä kuunnella, sekä kahdensuuntaisen kotoutumisen idean sisäistämistä.

Kaksisuuntaisen kotoutumisen ajatus ja hyvä vuorovaikutus näkyvät Mimosan asiakkaan ja työntekijän arvostamisena ja kuuntelemisena. Toiminnallisuus ja toimintamuodot tukevat palvelujen mielekästä kokonaisuutta ja edellytyksiä. Mimosan kotoutumista tukeva ohjaaminen ja asiakkaiden kohtaaminen ovat luonteeltaan

sosiaalista toimintaa, jossa vaikuttavat kulttuuriset merkitykset tietyssä sosiaalisessa, kulttuurisessa ja yhteiskunnallisessa viitekehyksessä.

Tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta parannetaan asiakkaiden tarkemmalla määrittelyllä. Asiakkaita ovat sekä maahan juuri muuttaneet, että jo alueelle kotoutuneemmat asiakkaat. Asiakkaista kehittyy usein ajan myötä vertaisohjaajia ja toimintaa tukevia yhteistyökumppaneita. Mimosa vahvistaa yksilöiden ja ryhmien osallisuutta omatoimisuuden, vertaisohjaamisen ja foorumien kautta.

4.4 Ohjaus ja neuvonta

Mimosa tarjoaa kotoutumista tukevaa ohjausta ja neuvontaa suomeksi, englanniksi ja venäjäksi. Asiakkaan palvelutarpeet kartoitetaan asiakasprosessin alussa. Henkilökohtaisessa ohjauksessa varataan riittävästi aikaa kohdata ihminen, hänen palvelutarpeensa ja todellinen tilanteensa. Asiakkuus voi olla kertaluontoinen neuvonta- tai ohjausprosessi tai se voi olla pitkäkestoinen prosessi. Mimosassa annetaan sekä henkilökohtaista ohjausta ja neuvontaa että ryhmien ohjausta ja osallistamista. Ohjausta ja neuvontaa sekä toimintoja tarjotaan niin alkuvaiheen tulijoille kuin pidempään alueella asuneillekin.

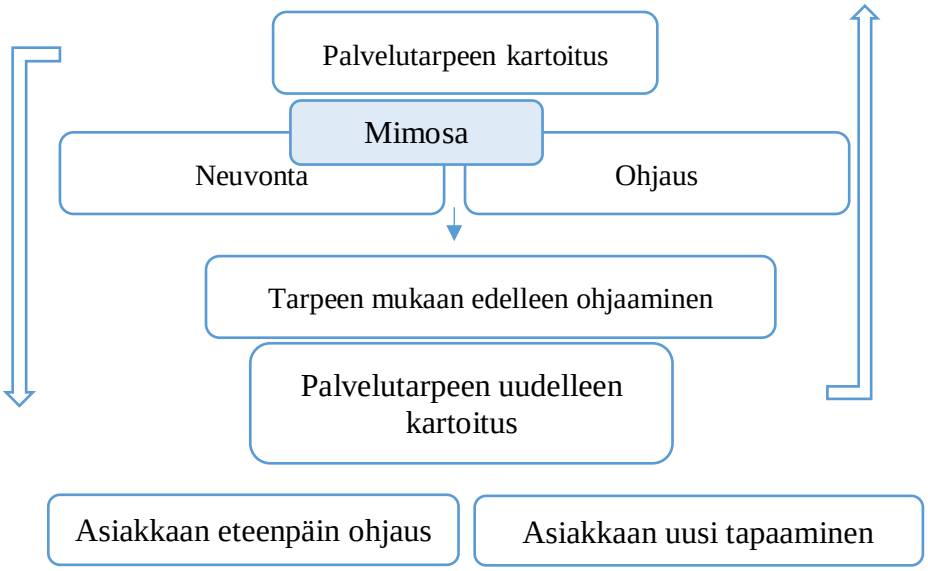
4.4.1 Henkilökohtainen ohjaus

Henkilökohtaisissa ohjauksissa annetaan tietoa palveluista, neuvotaan ja ohjataan asiointeja ja palvelujen käyttöä, opastetaan asiapapereiden, lomakkeiden ja hakemuksien täyttämisessä, tuetaan ja avataan palvelujen sisältöjen ymmärtämistä ja ohjataan tarpeen mukaan eteenpäin muihin palveluihin.

Mimosan ohjaaja kertoo ohjauksesta esimerkkejä:

> Asiakkaat saattavat kysyä, missä jokin paikka sijaitsee tai mistä jokin kaupungin palvelu löytyy. Neuvonnassa pyrin ensisijaisesti näyttämään mistä tieto löytyy ja mistä asiakas tarvittaessa voi jatkossa sitä etsiä. Näin asiakas saa neuvonnan lisäksi työkaluja toimia seuraavan kerran myös itsenäisesti. Korostan aina kuitenkin, että jos asiasta tulee muuta kysyttävää tai jos apua tarvitsee tulevaisuudessakin, minuun voi ottaa yhteyttä. Mikään asia ei ole niin pieni, ettei apua voisi pyytää.
>
> Mimosan ohjaaja

Mimosan henkilökohtaisen asiakaspalvelun prosessi



Kuvio 12. Henkilökohtaisen asiakaspalvelun ohjausprosessi

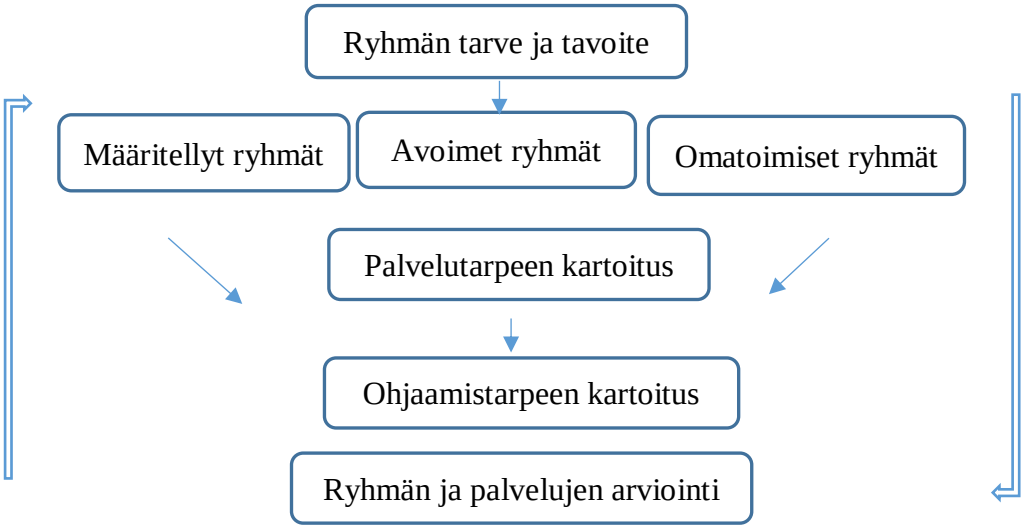
> Tarpeen mukaan asiakas pyritään ohjaamaan sellaisen palvelun piiriin mistä löytyy oikea tieto ja apu. Asiakas saatetaan vaikeimmissa tilanteissa ohjata mm. väkivaltatyön tai kriisiavun pariin.
>
> Mimosan ohjaaja

4.4.2 Ryhmien ohjaus

> Asiakkaillamme on usein huono suomen kielen taito ja kaupungin palveluihin ei osata mennä/tiedetä mistä apua saa, hämärän peitossa ovat myös, että onko apu ilmaista ja mitkä omat oikeudet tilanteessa ovat. Monet asiakkaat ovat jo ennestään tuttuja Mimoosan muun toiminnan kautta, joten kynnys kertoa ongelmista ja avuntarpeesta on pienempi. Ohjauksen lisäksi toimimme samalla myös asiakkaan tukena koko prosessissa. Tehtävämme onkin avata suomalaista yhteiskuntaa, oikeuksia ja palveluja sekä pysytellä asiakkaan taustatukena aina tarvittaessa.
>
> Mimosan ohjaaja

Monikulttuurikeskus Mimosan toiminnassa huomioidaan erilaiset ryhmät, kuten lasten ja nuorten, naisten, miesten ja ikäihmisten asiakastarpeet. Lapset huomioidaan kaikissa Mimosan järjestämissä tapahtumissa, ja ohjaajat ja henkilöstö järjestävät toimintaa

lapsille ja eri asiakasryhmille, jota harjoittelijat voivat tukea. Alkuvaiheen maahan muuttaneita ryhmiä ohjataan ja tuetaan aamupäivisin neuvoen, ohjaten sekä järjestämällä erityyppisiä toiminnallisia teemoja. Ohjataan vertaistukiryhmiä ja suomen kielen oppimisen ryhmiä yhteistyössä maahanmuuttotoimiston kanssa sekä järjestetään tarpeen mukaan kieli- ja keskusteluryhmiä. Avointen ryhmien toiminta, ohjaus ja neuvonta tapahtuvat aukioloaikoina. Omatoimiset ryhmät kokoontuvat joko aukioloaikoina tai sovitusti niiden jälkeen. Ryhmätoimintojen sosiaalisella vahvistamisella ja toiminnoilla vahvistetaan ryhmien ja ryhmien välisiä sosiaalisia verkostoja ja ehkäistään syrjäytymistä. Asiakasryhmiä ohjataan vahvasti myös alueen paikallisiin toimintoihin.



Kuvio 13. Ryhmäohjauksen prosessi

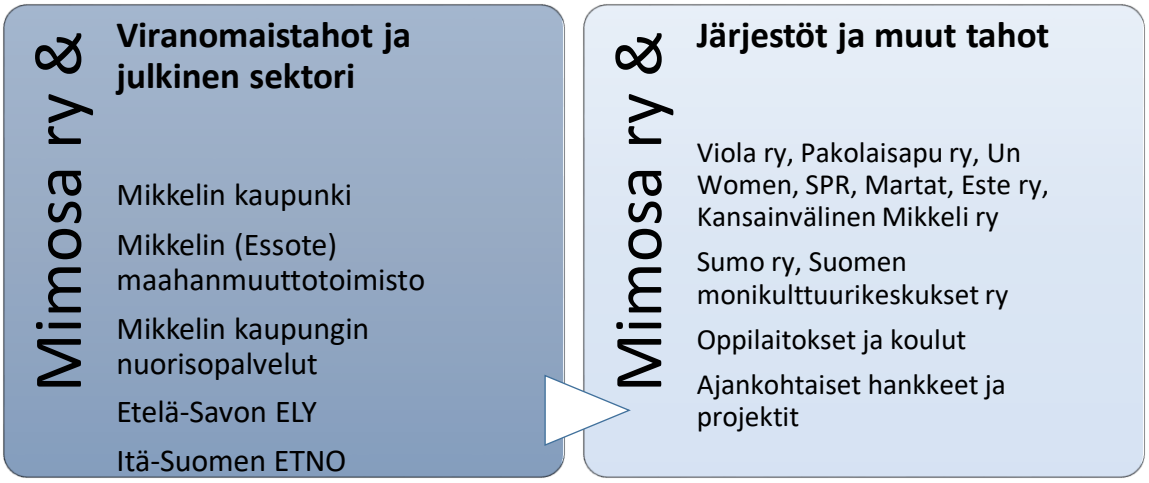
4.4.3. Omatoimiset ryhmät

Mimosan ryhmille luodaan osallistumismahdollisuuksia toiminnallisista ryhmistä vaikuttamiseen. Liikuntavuoroja on varattu Runebergin aukiolta ja eri kouluilta omatoimisten ryhmien käyttöön. Mimosan tiloja käytetään omatoimisten ryhmien suunnitteluun, kokoontumisiin, askarteluun, toimintaan ja eri kieliryhmien käyttöön. Perusohjaamisen lisäksi työssä luodaan kotoutumista tukevia käytäntöjä, kesätoimintaa, leirejä, avoimia dialogisia kohtaamisia teemoittain jne.

4.5 Verkostoyhteistyö

Mimosa ry tekee tavoitteellista yhteistyötä, jossa yhteistyö on selkeää, määriteltyä ja tavoitteellista. Mimosassa rakennetaan paikallista ja seudullista yhteistyötä verkostotapaamisin ja yhteisin tavoitteita tukevin teemoin: YK:n rasisminvastaisen viikon tapahtumat sekä yhteisiä foorumeita ja arvokeskusteluja. Sidosryhmä- ja verkostotoiminta sekä Mimosan asiantuntijafoorumin toiminta on vaikuttavaa ja tuloksellista. Vaikuttavuutta mitataan selkein valtakunnallisin mittarein, kävijämäärin ja mediaosumin.

Mimosa tekee alueellisesti ja paikallisesti yhteistyötä maahanmuuttotyötä tekevien tahojen ja yhdistysten, muiden julkisten organisaatioiden ja viranomaisten, oppilaitosten, projektien ja hankkeiden sekä vapaaehtoisten kanssa. Alueellista verkostoyhteistyötä tehdään kutsumalla verkostokahvitapaamiset joka toinen kuukausi koolle. Valtakunnallista verkostoyhteistyötä tehdään tavoitteellisesti Suomen Monikulttuurikeskukset ry:n kanssa.



Kuvio 14. Nykyiset Mimosan ydinverkostoyhteistyökumppanit

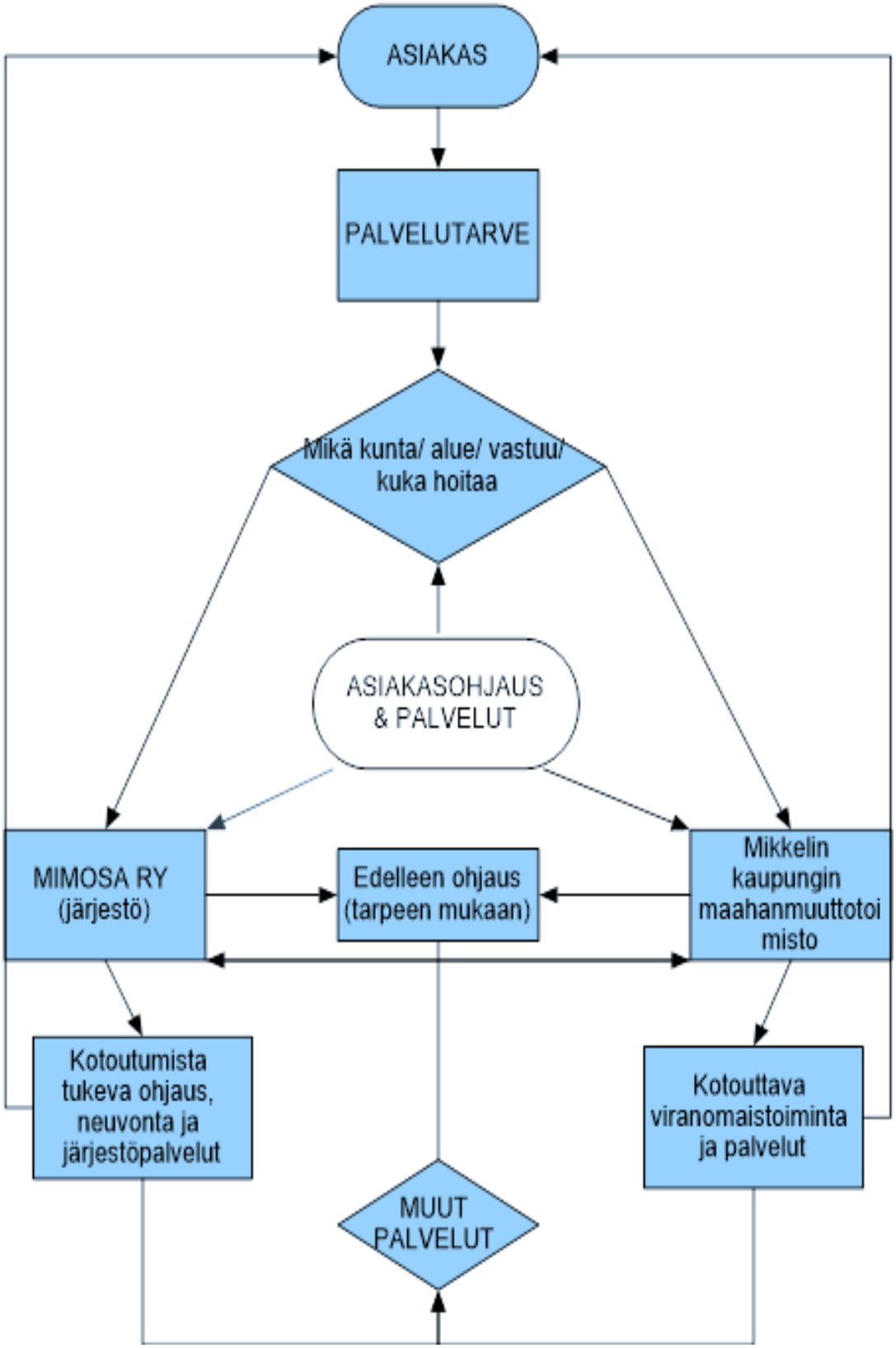
Verkostotyössä:

- Koordinoidaan maahanmuuttajatyötä tekevien tahojen verkostotapaamisia
- Tehdään maahanmuuttotyön ja monikulttuurisen työn tavoitteellista yhteistyötä yli aluerajojen yhteisten kohtaamispaikkojen ja keskusten tapaamisten kautta
- Osallistutaan Itä-Suomen maahanmuuttoasiain neuvottelukuntaan, joka toimii yhteistyössä Itä-Suomen aluehallinto- sekä työvoimaviranomaisten kanssa

- Ylläpidetään kulttuuritoimijoiden monikulttuurifoorumin roolia, joka tukee toimintaa ja hallitustyöskentelyä
- Edistetään vaikuttavuutta, tiedotusta ja vertaisryhmätoimintaa.

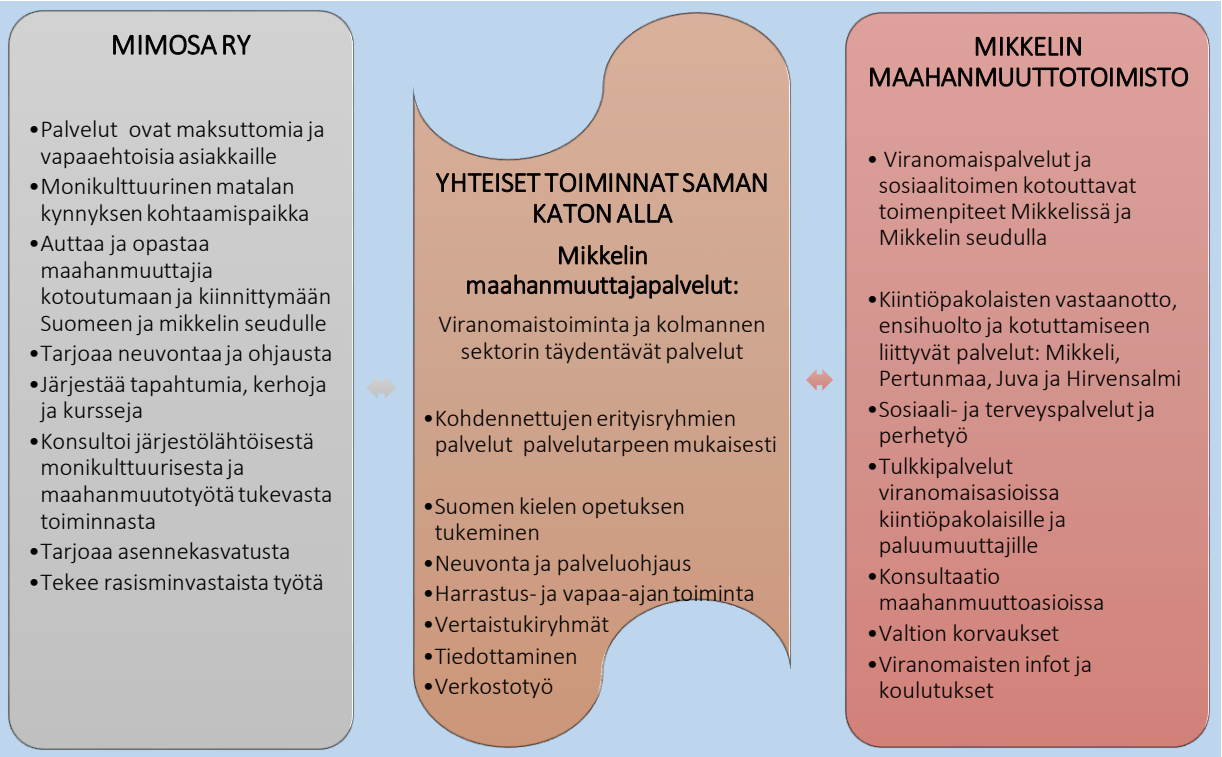
4.5.1. Yhteistyö Mikkelin kaupungin maahanmuuttotoimiston kanssa

Maahanmuuttotoimiston ja Mimosan käytännön yhteistyötä ja kumppanuutta rakennetaan ostopalvelun, henkilöstön ja ohjaajien kanssa. Mikkelin maahanmuuttopalveluiden kokonaisuuden ja Maahanmuuttotoimiston käytännön yhteistyötä on rakennettu ostopalvelun resurssein: osallistaan suomen kielen ryhmien opetukseen ja ohjataan naisten vertaisryhmiä.



Kuvio 15. Mimosan ja maahanmuuttotoimiston asiakaspalveluprosessi.

Mikkelin maahanmuuttotoimiston ja Mimosa ry:n yhteinen Mikkelin maahanmuuttajapalvelujen malli:



Kuvio 16. Mikkelin kaupungin maahanmuuttotoimiston ja Mimosan välinen yhteistyö

4.5.2. Palvelumyynti

Mimosa myy palvelujaan ja Mimosan kotoutumista tukevat palvelut rahoitetaan ostopalvelun resurssein. Raha-automaattiyhdistys ei tue kohdennettua kotoutumista tukevaa ohjaus- ja neuvontatyötä. Palveluohjauksen tarkoitus on vastata monipuolisesti maahanmuuttotyön tarpeisiin. Tarpeet kartoitetaan yhdessä maahanmuuttotoimiston kanssa. Sopimus tukee maahanmuuttajien, kantaväestön ja viranomaisten yhteistyötä ja –toimintaa.

Myytyjä palveluja ovat olleet muun muassa seuraavat:

- henkilökohtainen ohjaus ja niihin liittyvä asiointiapu ja neuvonta maahanmuuttajien tarpeen mukaan
- suomen kielen opetuksen tukeminen (opetus, toiminnalliset menetelmät, keskusteluryhmät)
- palvelujen avaaminen infotilaisuuksin maahanmuuttajille
- vertaistukiryhmien järjestäminen naisille
- lasten ohjaus suomen kielen opetusten aikana.

4.5.3. Projektit ja hanketyö

Mimosan strategian mukaisesti hanketyötä määrittävät sovitut selkeät tavoitteet ja tehtävän hanketyön tarpeellisuus Mimosalle. Vastuut, velvollisuudet ja resurssit kartoitetaan huolellisesti ja yhteistyöhankkeisiin mukaan lähtemisestä päättää hallitus. Omat mahdolliset hankkeet tukevat Mimosan tavoitteita ja ne valmistellaan rahoituskäytäntöjen mukaisesti.

5. TYÖTÄ OHJAAVAT SOPIMUKSET JA KÄYTÄNNÖT

Mimosa ry arvostaa henkilöstön hyvinvointia sekä turvallista työympäristöstä. Mimosa ry seuraa henkilöstön työkuormitusta ja työyhteisön toimivuutta. Työhyvinvointiin ja turvallisuuteen kiinnitetään huomiota ja ohjeistuksia päivitetään tarpeen mukaan.

Työhyvinvointi, riskit ja turvallisuus huomioidaan eri näkökulmista. Vakituisella henkilöstöllä on valmiudet tapahtumien järjestämiseen ja turvallisuuden huomioimiseen; annetun perusensiapukoulutuksen sekä järjestyksenvalvojan koulutuksen avulla. Monikulttuurikeskuksen toiminnan ja työympäristön olosuhteet luodaan turvallisiksi ja työntekijöitä tuetaan työnohjauksin. Työyhteisön turvallisuutta ja hyvinvointia tuetaan muun muassa viikoittain TYHY-tunnein ja vuosittain virkistyspäivin.

5.1. Sopimukset

Yksityisen sosiaalipalvelualan työehtosopimus

Mimosa ry:n työtä ohjaa yksityisen sosiaalipalvelualan työehtosopimus, jota noudatetaan myös palkkauksessa. Mimosa ry on jäsen Sosiaalialan Työnantajat ry:n liitossa, josta tarvittaessa saa muun muassa lakineuvontaa työnantajakysymyksiin.

Mimosan työajan liukumasopimus

Mimosa ry on laatinut pysyväksi ohjeeksi työajan liukumasopimuksen, jossa on määritelty hallinnollinen ja toiminnallinen työaika. Ohjeistusta päivitetään, tarkennetaan ja ajanmukaistetaan tarpeen mukaan.

Työsopimus

Työntekijöillä on Mikkelin seudun maahanmuuttajatyön tuki, Mimosa ry:n laatimat työsopimukset.

Salassapitovelvollisuus

Asiakkaita koskevat tiedot ovat luottamuksellisia. Työ- tai harjoittelusopimuksen yhteydessä allekirjoitetaan salassapitosopimus.

5.2. Työterveys ja työnohjaus

Mimosalla on käytössään työntekijöitä tukevat kattavat työterveyspalvelut. Nykyinen palvelun tuottaja on Etelä-Savon työterveys Oy. Työntekijöille tehdään myös työhöntulotarkastus. Työntekijöiden tueksi järjestään ryhmätyönohjaus koko työyhteisölle kuudesti vuodessa. Tapaturmavakuutus on vakuutusyhtiö Pohjolassa.

5.3. Turvallisuus- ja riskikartoitukset

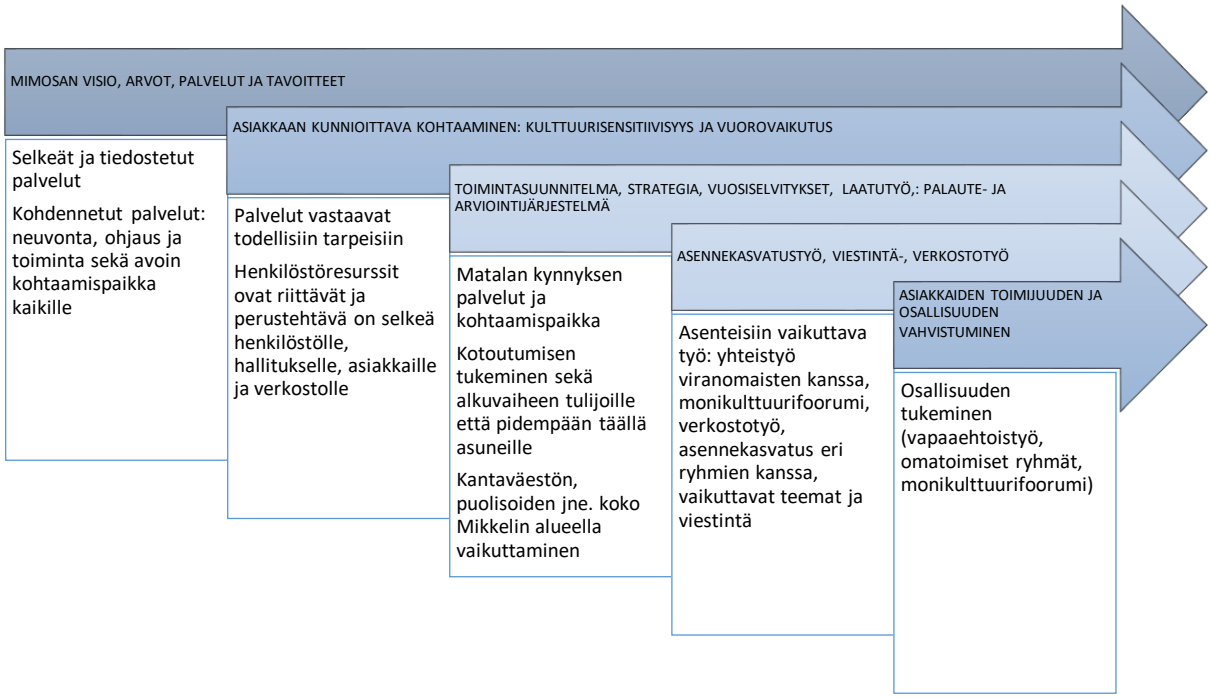
Työympäristöstä on laadittu Mimosan ja maahanmuuttotoimiston yhteinen palo- ja pelastussuunnitelma, turvallisuussuunnitelma sekä POA-riskikartoitus. Mahdollisten riskien analysoinnilla arvioidaan työhön liittyvät riskit. Talouden ja yhteiskunnan poliittiset suunnat huomioiva APESTE-analyysi tehdään vuosittain. Riskejä käsitellään vuosittain kehityskeskustelujen jälkeen riskikartoituskeskustelussa.

Vuosittain kehityskeskustelujen yhteydessä kartoitetaan, onko muille mittareille tarvetta. Turvallisuussuunnitelmaa tehdään palo- ja pelastussuunnitelma (Liite) päivittämisen yhteydessä. Ohjeistuksia päivitetään, tarkennetaan ja ajanmukaistetaan tarpeen mukaan.

6. HENKILÖSTÖ

Asiakastyössä varataan riittävästi aikaa kohdata ihminen, palvelutarpeet ja todellinen tilanne. Palvelujen tavoitteena on maahanmuuttajien omatoimisuuden ja osallisuuden vahvistaminen. Mimosa ry:n arvojen mukaisesti asiakas- ja verkostoyhteistyö tarvitsee asiakaslähtöisyyttä, kulttuurisensitiivisyyttä, kykyä kuunnella sekä kahdensuuntaisen kotoutumisen idean sisäistämistä.

Hyvä vuorovaikutus näkyy asiakkaan ja työntekijän vuorovaikutuksessa asiakkaan arvostamisena ja kuuntelemisena. Kotoutumista tukeva ohjaaminen ja asiakkaiden kohtaaminen ovat luonteeltaan sosiaalista toimintaa jossa vaikuttavat kulttuuriset merkitykset sosiaalisessa, kulttuurisessa ja yhteiskunnallisessa viitekehyksessä. Palvelujen tavoitteena on tyytyväinen asiakas, joka osaa ohjautua paremmin alueen palveluihin sekä hyödyntää omatoimisia mahdollisuuksia Mimosassa ja Mikkelin alueella.



Kuvio 17. Mimosan henkilöstön yhteinen palveluarvojen ja toimintojen vuorovaikutusprosessi

6.1 Henkilöstöresurssit

Mimosa ry:n Monikulttuurikeskus Mimosan henkilöresurssit mitoitetaan henkilöstösuunnitelman mukaisesti. Työnimikkeet ovat toiminnanjohtaja, järjestösuunnittelija ja kaksi kokopäiväistä ohjaajaa. Työkielinä ovat suomi, englanti, venäjä ja latvia. Strategian mukaisesti nykyiset palvelut turvataan vähintään neljän kokopäiväisen työ- ja henkilöresurssin voimin vastaamaan asiakkaiden ja palveluiden tarpeisiin. Henkilökunta päivittää osaamistaan kouluttautumalla. Henkilöresursseista laaditaan vuosittainen suunnitelma. Henkilöstön määrä voi muuttua palvelutarpeiden ja resurssien mukaan. Henkilömäärä voi vaihdella myös mahdollisten hanke- tai projektityöntekijöiden ja tavoitteiden mukaan. Laatua seurataan näillä eri tasoilla.

6.2 Rekrytointi ja perehdytys

Mimosa ry:n avoimet työpaikat ovat julkisessa haussa. Työhaastattelussa huomioidaan koulutus, soveltuvuus ja kielitaito. Työhön perehdyttäminen on tärkeää sekä harjoittelijalle, uudelle työntekijälle että Mimosa ry:n organisaatiolle. Rekrytoinnissa kiinnitetään huomiota siihen, että työntekijän arvot ja ominaisuudet soveltuvat kolmannen sektorin maahanmuuttajatyöhön. Henkilöstöllä on soveltuva koulutus ja osaaminen, ja Mimosa ry tukee osaamisen kehittymistä koulutuksin tarpeen mukaan. Asiakastyössä soveltuva korkeakoulututkinto ja työkokemus maahanmuuttotyöstä katsotaan eduksi. Lisäksi kohdennettuja koulutuksia tarjotaan resurssien mukaan vakiintuneemmalle henkilöstölle, kuten ensiapu- ja järjestyksenvalvoja- tai vertaisohjaajakoulutuksia.

Uudet työntekijät perehdytetään ”Töihin Mimosaan” - perehdytysmateriaalin ja laatukäsikirjan avulla. Jokainen työ- tai harjoittelusopimuksen tehnyt allekirjoittaa salassapitovelvollisuuden. Asiakkaan luottamuksen mukainen toiminta on Mimosa ry:n tärkeä arvo.

Kehityskeskustelut

Johtamisen ja työhenkilöstön tueksi järjestetään vuosittain kehityskeskustelut. Saadut palautteet huomioidaan organisaatiossa, johtamisessa ja työntekijöiden toiminnassa. Puheenjohtaja järjestää kehityskeskustelun toiminnanjohtajalle ja

järjestösuunnittelijalle. Toiminnanjohtaja järjestää kehityskeskustelun ohjaajille. Mimosa ry:n hallitus ja työntekijät pitävät myös yhteisen kehittämispäivän.

7. PALAUTEJÄRJESTELMÄNÄ MIMOSAN LAADUN MITTARI ”8 ½”

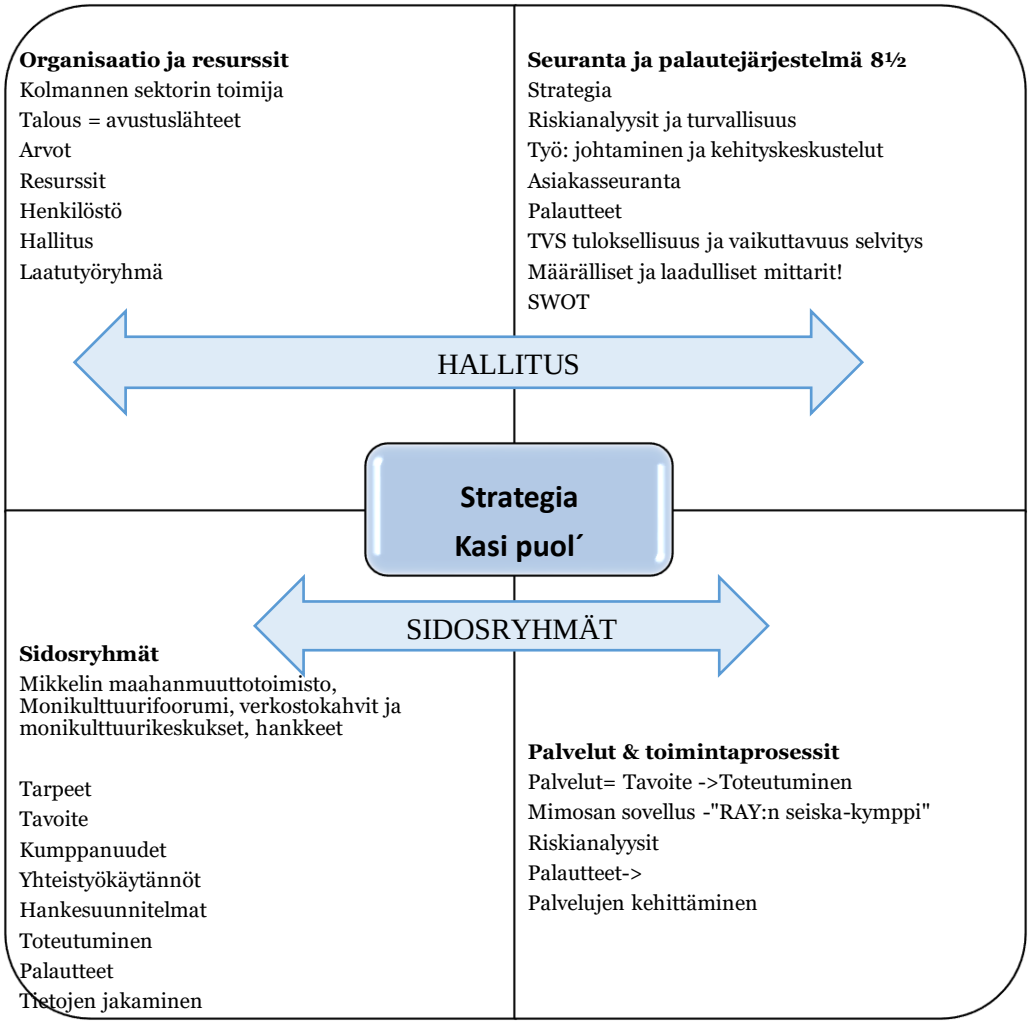
Tavoitteena on Mimosan hyvä ja kiitettävä laatu sen kaikissa prosesseissa. Laatumittari perustuu RAY:n ”Seiska-” ja ”Kymppimenetelmien” ja sosiaalialan (SOSTE ry) sisällön laatumittareiden yhdistelmään. Strategian ja toimintasuunnitelman tavoitteiden toteutumista, asiakaspalautteita, jäsenten tyytyväisyyttä, verkoston toimivuutta, henkilöstön sekä hallituksen kehityspalautteita seurataan tällä mittarilla. Se on laatutyöprosessissa kehitetty oma seurantamalli, jota hyödynnetään. Tavoitteena on, että kehitysprosessissa syntyy palautejärjestelmä, jonka avulla voidaan kehittää Mimosan toimintaa ja palveluja talous-, toiminta-, verkosto- ja asiakaspalveluprosesseissa.

Vuosittain jatketaan kyselyjen laatimista, mutta niitä tarkastellaan Mimosan ”8½” näkökulman kautta. (Liite) Yhteenvetolomake palautteista on esillä hallituksen intrassa. Palautteet kytketään myös vuosiselvityksiin ja toimintakertomukseen. Mimosan ”8½” on palautejärjestelmä, joka on monikulttuurikeskus Mimosan käytössä ja tukee palvelujen kehittämistä Mimosan arvojen, strategian ja tavoitteiden pohjalta. Laatukäsikirja on käytännön työväline johtamiseen, perehdytykseen ja palvelujen ja toimintojen kehittämiseen. Seuraava kuvio havainnollistaa Mimosan palautejärjestelmän prosessit asiakastyössä, toiminnoissa, työyhteisössä ja organisaatiossa sekä taloudessa ja toiminnassa.

Laatutyöhön liittyvät ohjeistukset ja Mimosan toimintaa säätelevät ohjeistukset ovat tämän laatukäsikirjan liitteinä. Lisäksi Intrassa on hallituksen ja työntekijöiden käytettävissä sähköinen laatutyönkansio, ja toimistossa on saatavilla erillinen laatutyönkansio liitteineen saatavilla.

7.1. Asiakasseuranta

Mimosan asiakkaista ja palveluista tehdään henkilöasiakkaiden, ryhmän ohjauksen, tapahtumien osalta kävijämääräseurantaa. Lisäksi yksittäisistä henkilöiden ohjauksista ja neuvonnasta kootaan tarkemmat tiedot; ikä, sukupuoli, suomessa asuttu aika, onko asiakas työssä, työtön, opiskelija tai muulla statuksella. Henkilöasiakkailta selvitetään, mikä on ollut asioinnin aiheena; työhön, opintoihin, vapaa-aikaan, asumiseen ja muihin arjen asioihin, perheeseen tai ihmissuhteisiin, Suomen opiskeluun, viranomaisasioihin tai Mimosan omaan toimintaan. Asiakkaiden lähtömaa ja asioinnissa käytetty kieli kirjataan myös ylös. Henkilötietoja emme kerää. Asiakastyytyväisyyttä kartoitetaan keräämällä palautetta asiakkailta, joihin saa vapaaehtoisesti vastata. Saatujen palautteiden avulla Mimosa kehittää palvelujaan.



Kuvio 20. Mimosan palautejärjestelmän vaiheet

7.2. Palautteet järjestetystä toiminnasta

Toimintoihin ja palveluihin osallistuneiden määrää seurataan. Toiminnan ja palvelujen tuloksellisuutta ja tavoitteellisuutta kartoitetaan asiakastyytyväisyyskyselyin, mittarein ja seurannalla sekä palauttein verkostolta, kulttuuriryhmiltä, asiakkailta ja yhteistyökumppaneilta. Monikulttuurifoorumi esittää palautteita maahanmuuttajaryhmiltä vuosittain Mimosan palvelujen toimivuudesta, kotoutumisesta ja kotoutumisen tukemisen onnistumisesta. Myös jäsenille ja verkostolle tehdään vuosittain palautekysely. Toimintaa kehitetään paremmaksi palautteiden avulla. Seurantaa tehdään laadunhallinnan vuosittaisella seurantamittarilla. Jokaisen tapahtuman osallistujamäärä kootaan ja suurimmista tapahtumista laaditaan palautekysely. Suurempien tapahtumien jälkeen järjestetään verkostotapahtumista palautekeskustelu, joissa käydään läpi onnistumiset ja kehityskohteet. Avoimet palautekyselyt ovat jatkuvasti kaikkien asiakkaiden ja kävijöiden käytettävissä matalan kynnyksen yhteisissä tiloissa. Asiakkailla on myös mahdollisuus antaa suullista palautetta tapahtumien yhteydessä. Määrälliset seurantatiedot ja sisällölliset palautteet kootaan vuosittain.

7.3. Työyhteisö ja organisaatio

Mimosan strategian mukaan noin 8000–10 000 asiakkaan palvelutarpeisiin vastataan vähintään vakiintuneen neljän hengen työvoimin. Mimosassa ja työryhmässä toteutuu jaettu tiimityön luonne: Jokaisella on omat vastuualueensa, ja tietoa sekä palautteita kootaan jaetusti. Työnkuvat ja vastuut on jaettu. Muuttuvissa olosuhteissa ja tilanteissa työtehtävien osalta voidaan tehdä väliaikaisia vastuunsiirtoja esimerkiksi koulutusvapaiden, tai perhevapaiden tai sairauden takia. Osaamis- ja koulutustarpeet kartoitetaan ja osaamisen kehittämistä tuetaan. Palvelutarpeen muuttuessa henkilöstön määrä voi kasvaa tai muuttua. Lisäksi projekti- ja hanketoiminnot voivat lisätä työntekijöiden määrää.

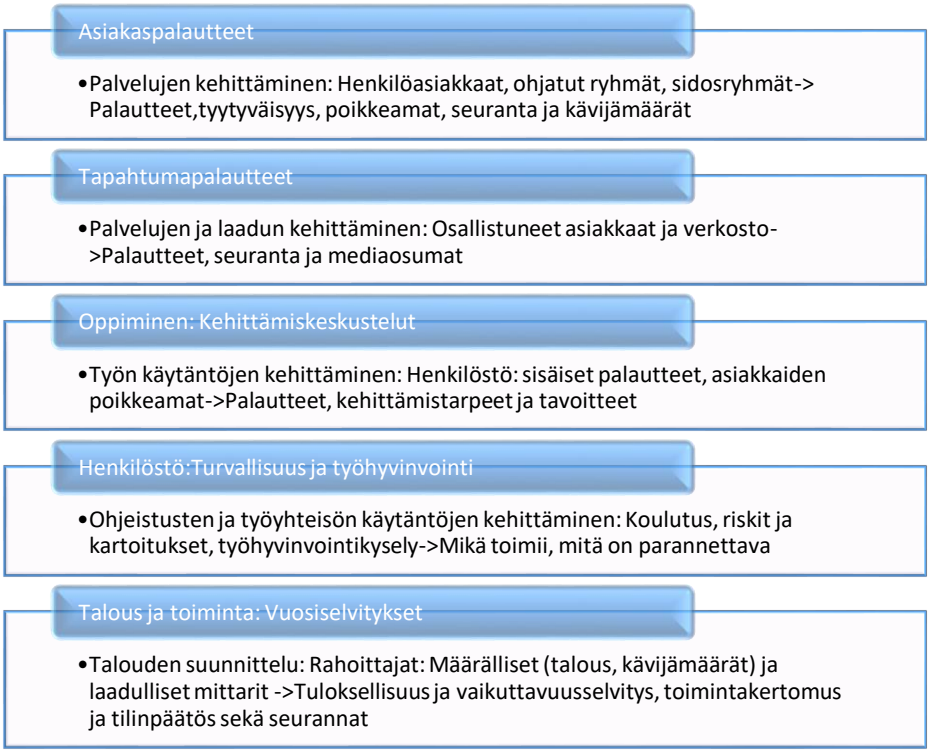
Säännöllisesti työtä tukevat käytännöt:
-kysely työtyytyväisyydestä ja johtamisesta (vuosittain)
-järjestetään kehityskeskustelu (vuosittain)
-järjestetään yhdistyksen hallituksen ja työntekijöiden kehityspäivä (vuosittain)

-henkilöstöpalaverit (viikoittain).

Riskikartoitusten avulla todetaan riskit ja tehdään työhyvinvointikysely, jonka avulla selviää, mikä toimii ja mitä on parannettava. Työyhteisön käytäntöjä kehitetään muun muassa kehityskeskustelujen avulla.

7.4. Vuosiselvitykset

Vuosittaiset talous- ja hallintovastuut hoidetaan hallinnollisen aikataulun ja laaditun vuosikellon mukaisesti. Rahoitusta haetaan vuosittain rahoittajien ohjeiden ja määräaikojenmukaisesti. Taloussuunnittelu laaditaan ja resursoidaan vuosittain. Tilintarkastaja laatii kuluneen vuoden tilikaudesta tilintarkistuksen, jossa seurataan sekä talouden että toiminnan toteutumista toimintakertomuksen ja vuosiselvitysten avulla. Esimerkiksi Raha-automaattiyhdistys kokoaa tuloksellisuus- ja vaikuttavuusselvityksen, jossa on sekä määrälliset (talous, kävijämäärät) että laadulliset mittarit. Olennaisimmat selvitykset rahoittajille ovat tuloksellisuus ja vaikuttavuusselvitys, toimintakertomus ja tilinpäätös sekä seurannat.



Kuvio 21. Mimosan palauteprosessin prosessivaiheet luettelona ”8½”

8. Mimosan sanakirja

APESTE –analyysi	Havainnollinen analyysi- ja seurantamalli, jossa huomioidaan asiakasmuutokset, poliittiset muutokset, ekonomiset muutokset, sosiaaliset muutokset, tekniset muutokset ja ekologiset muutokset. Käytetään Mimosan vuosiarvioinnin yhtenä työvälineenä.
Kotoutuminen	*kotoutumisella* tarkoitetaan maahanmuuttajan ja yhteiskunnan vuorovaikutteista kehitystä, jonka tavoitteena on antaa maahanmuuttajalle yhteiskunnassa ja työelämässä tarvittavia tietoja ja taitoja samalla kun tuetaan hänen mahdollisuuksiaan oman kielen ja kulttuurin ylläpitämiseen (kotoutumislaki)
Kotouttaminen	*kotouttamisella* kotoutumisen monialaista edistämistä ja tukemista viranomaisten ja muiden tahojen toimenpiteillä ja palveluilla (kotoutumislaki)
Kaksisuuntainen kotoutuminen	Kotoutuminen on kaksisuuntainen keskinäisen muuttumisen prosessi, jossa yhteiskunta muuttuu väestön monimuotoistuessa ja maahanmuuttaja hankkii yhteiskunnassa tarvittavia tietoja ja taitoja. Maahanmuuttajan omalla motivaatiolla, sitoutumisella ja omatoimisuudella on aina suuri merkitys. Ajatus kaksisuuntaisesta kotoutumisesta sisältyy myös Euroopan unionin kotouttamispolitiikan yhteisiin perusperiaatteisiin. (kotouttaminen.fi)
Kotoutumisen edistäminen	Maahanmuuttajan kotoutumisprosessin tukeminen viranomaisten tai muiden toimijoiden toimenpiteillä.
Kulttuuritietoisuus	Viranomainen osaa huomioida mm. viestinnässä ja asiakaskontaktissa kulttuurin vaikutuksen sekä asiakkaassa että itsessään. (kotouttaminen.fi)
Maahanmuuttaja	M*aahanmuuttajalla* tarkoitetaan Suomeen muuttanutta henkilöä, joka oleskelee maassa muuta kuin matkailua tai siihen verrattavaa lyhytaikaista oleskelua varten myönnetyllä luvalla tai jonka oleskeluoikeus on rekisteröity taikka jolle on myönnetty oleskelukortti (kotoutumislaki)
Laadunhallinta	Toiminnan johtamista, suunnittelua, seurantaa, arviointia sekä kehittämistä sovittujen laatutavoitteiden saavuttamiseksi. Laatutavoitteet perustuvat Mimosan omaan laatupolitiikkaan. Johdon kaikki tasot ovat vastuussa laadunhallinnasta, mutta sen toteuttamiseen osallistuvat organisaation kaikki jäsenet. (Kuntaliitto 2011)

Laatukulttuuri	Organisaation laatua edistävä systemaattinen toimintatapa, sitä tukeva johtaminen, arvot ja asenteet. Kattaa laadun kehittämiseen tähtäävät toimenpiteet sekä yksilöllisen ja yhteisen sitoutumisen toiminnan laadun rakentamiseen ja laadussa pysymiseen. Sisältää turvallisuuteen liittyvän riskien arvioinnin, ehkäisevät ja korjaavat toimenpiteet sekä toiminnan jatkuvan kehittämisen.
Laki kotoutumisen edistämisestä	Lain 1386/2010 tarkoituksena on tukea ja edistää kotoutumista ja maahanmuuttajan mahdollisuutta osallistua aktiivisesti suomalaisen yhteiskunnan toimintaan. Lisäksi lain tarkoituksena on edistää tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta sekä myönteistä vuorovaikutusta eri väestöryhmien kesken. (Kotoutumislaki)
Matalan kynnyksen kohtaamispaikka	Kaikille avoin ja maksuton kohtaamispaikka.
Mimosa ry	Mikkelin seudun maahanmuuttajatyön tuki Mimosa ry ja kotipaikka Mikkelin kaupunki. Mimosa ry[5] ylläpitää Monikulttuurikeskus Mimosaa[6], joka toimii kaikille avoimena kohtaamispaikkana.
Mimosan arvot	Kulttuuritietoisuus, yhdenvertaisuus, asiakaslähtöisyys, luotettavuus, vastuullisuus, kunnioitus, eettisyys sekä vaikuttavuus. Kohtelemme kaikkia yhdenvertaisesti ja kulttuuritietoisesti. Toimimme asiakaslähtöisesti ja luotettavasti. Kunnioitamme asiakkaita, yhteistyökumppaneita ja verkostotoimijoita ja toimimme kaikilla tasoilla eettisesti ja ammatillisesti.
Monikulttuurikeskus Mimosa	Kaikkien yhteinen kohtaamispaikka, jossa maahanmuuttajan tukena toimii Mimosan laadukas ja tunnettu ohjaus, neuvonta ja toiminta
Mimosan hallitus	Yhdistyksen asioita hoitaa hallitus, johon kuuluu syyskokouksessa valitut vähintään kahdeksan ja enintään kaksitoista jäsentä. Hallitukseen voidaan valita varajäseniä. Hallitus valitsee keskuudestaan puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan sekä ottaa keskuudestaan tai ulkopuoleltaan sihteerin, taloudenhoitajan ja muut tarvittavat toimihenkilöt.
Mimosa ry:n jäsen	Mimosan jäsen voi olla henkilöjäsen, yhteisöjäsen tai kannatusjäsen. Jäsenille on jäsenetuina mm. edullisempia hintoja matkoista ja toiminnasta.
Mimosa ry:n säännöt	Mimosa ry:n (rek. 11.4.2008) säännöt on hyväksytty (PRH, Patentti- ja rekisterihallinto) ja päivitetty 2013.

[5] Mimosa ry tai Mimosa tarkoittaa yhdistystä.
[6] Monikulttuurikeskus Mimosa tarkoittaa monikulttuurikeskusta ja sen toimintaa.

Mimosan intra	Mimosalla on käytössään Yhdistysavaimen kautta luotu intra, jossa työntekijät ja hallitus pääsevät käyttämään Mimosa ry:n materiaaleja.
Monikulttuurifoorumi	Kulttuuriryhmien foorumi tukee hallituksen työtä, toiminnan ja laadun kehittämistä sekä asiakasosallisuutta. Ryhmä tuo palautteita omilta kulttuuriryhmiltään kotoutumisen, kotoutumisen tukemisen onnistumisesta alueella ja Mimosan palveluista.
Mimosa ry:n strategia	Vuosina 2014 - 2017 laadittu strategia ohjaa Mimosan tavoitteita ja toimintaa. Seuraava viisivuotisstrategia tehdään vuonna 2017.
Mimosa ry:n laatujärjestelmä 8½	Mimosan ”8½” on palautejärjestelmä, joka on monikulttuurikeskus Mimosan käytössä ja tukee palvelujen kehittämistä arvojen, strategian ja tavoitteiden pohjalta.
Mimosan laatutyöryhmä	Laatutyöryhmässä on hallituksen ja henkilöstön sekä monikulttuurifoorumin edustus.
Mimosan laatukäsikirja	Laatukäsikirja on Mimosa ry:n toimintaa, palveluprosesseja ja sisältöjä avaava ”käyttöopas”, jota voidaan hyödyntää perehtyessä niin hallitukseen uutena jäsenenä tai työntekijänä työyhteisöön.
Mimosan ohjaus ja neuvontatyö	Mimosassa ohjataan ja tuetaan alkuvaiheen maahan muuttaneita ryhmiä neuvoen, ohjaten sekä järjestämällä toiminnallisia teemoja. Ohjataan vertaistukiryhmiä, suomen kielen oppimisen ryhmiä yhteistyössä maahanmuuttotoimiston kanssa sekä järjestetään tarpeen mukaan kieli- ja keskusteluryhmiä.
Mimosan rahoitus	Mimosan rahoitus perustuu haettaviin avustuksiin, joita haetaan vuosittain. Lisäksi on mahdollista hakea hanke-avustuksia sellaiseen toimintaan, joka tukee Mimosan toimintaa ja on luonteeltaan mieluiten pitkäjänteistä. Mimosa ry on voittoa tavoittelematon yhdistys, eikä se voi tavoitella voittoa.
Mimosan palvelumyynti	Mimosa tarjoaa vuosittain kotoutumista tukevia palvelujaan ostopalveluna Etelä-Savon sosiaali- ja terveyspalvelujen kuntayhtymälle.
Mimosan kuittitarkastaja	Hallitus valitsee vähintään yhden varsinaisista hallituksen jäsenistä kuittitarkastajaksi, joka tarkastaa Mimosan

Mimosa ry:n työajan liukumasopimus	17.1.2013 Mimosa ry otti käyttöönsä työajan liukumasopimuksen. Mimosa ry on laatinut pysyväksi ohjeeksi työajan liukumasopimuksen, jossa on määritelty hallinnollinen ja toiminnallinen työaika.
Mimosan visio	Mimosa ry on kolmannen sektorin tekijä, joka palvelee asiakaslähtöisesti, yhdenvertaisesti ja kunnioittavasti kaikkia asiakasryhmiä monikulttuurisessa ilmapiirissä.
Maahanmuuttotoimisto	Mikkelin kaupungin viranomaispalvelut ja sosiaalitoimen kotouttavat toimenpiteet Mikkelissä ja Mikkelin seudulla. Kiintiöpakolaisten vastaanotto, ensihuolto ja kotouttamiseen liittyvät palvelut: Mikkeli, Pertunmaa, Juva ja Hirvensalmi. Mimosan ydinkumppani kotoutumista tukevassa työssä.
POA –analyysi	Potentiaalisten ongelmien analyysi (POA) on menetelmä riskien tunnistamiseen. Kootaan työyhteisössä esille nousseet riskit, ryhmitellään ja luokitellaan ne sekä laaditaan tarvittavat toimenpiteet esille nousseiden kehittämistarpeiden pohjalta.
Raha-Automaattiyhdistys	RAY on julkisoikeudellinen yhdistys, joka perustettiin vuonna 1938 keräämään rahapelitoiminnalla tukea sosiaali- ja terveysjärjestöjen toiminnan tukemiseen. Mimosa saa RAY:n AK 1-kohdennettua toiminta-tukea toimintaansa.
Sosiaalialan työnantajat ry	Sosiaalialan Työnantajat ry on yksityisen sosiaalialan etujärjestö työsuhde- ja toimialalla. Se valvoo alan työnantajien etuja ja antaa asiantuntija-apua. (www.sosiaaliala.fi).
SWOT –analyysi	Nelikenttäanalyysi(SWOT), jossa käydään läpi vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat.
Talousarvio	Vuosittain laaditaan talousarvio, jonka syyskokous hyväksyy. Vuoden palvelut ja toiminta järjestetään talousresurssein.
Tiimiorganisaatio	Yhteisiin, sovittuihin toimintatavoitteisiin ja päämääriin sitoutunut pienen toimijaryhmän yhteisvastuullinen lyhytaikainen tai pitkäaikainen tiimi, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja.
Tilinpäätös	AUP-Tilintarkastaja tarkastaa vuoden talouden ja toiminnan, joka esitetään vuosittain rahoittajalle. Kevätkokous hyväksyy tilinpäätöksen.
Toimintasuunnitelma	Vuosittain laaditaan toimintasuunnitelma, jonka syyskokous hyväksyy. toimintasuunnitelma ohjaa vuoden toimintaa.
Toimintakertomus	Vuoden toiminnasta kootaan toimintakertomus, joka antaa kattavan kuvan Mimosa ry:n toiminnasta ja taloudesta. Kevätkokous hyväksyy toimintakertomuksen.

Talous- ja johtosäännöt	Laadittu vuonna 2012 Mimosa ry:n taloutta ja taloudenhoitoa ohjaamaan. Hyväksytty hallituksessa ja vahvistettu kevätkokouksessa 25.4.2012.
Ulkomaalaislaki	30.4.2004/301. Lain tavoitteena on edistää hyvää hallintoa ja oikeusturvaa ulkomaalaisasioissa. Laki edistää hallittua maahanmuuttoa ihmisoikeuksia, perusoikeuksia ja kansainvälisiä sopimuksia huomioiden.
Yhdenvertaisuuslaki	20.1.2004/21, voimaantulo 1.2.2004. Yhdenvertaisuuslain tarkoituksena on edistää yhdenvertaisuutta ja turvata yhdenvertaisuuden toteutuminen sekä tehostaa syrjinnän kohteeksi joutuneen oikeussuojaa lain soveltamisalaan kuuluvissa syrjintätilanteissa. Yhdenvertaisuuslaki kieltää välittömän (suoran) syrjinnän, välillisen (epäsuoran) syrjinnän, häirinnän sekä ohjeen tai käskyn syrjiä jotakuta. (kotouttaminen.fi).
Yhdenvertaisuus	Kaikki ihmiset ovat samanarvoisia riippumatta heidän sukupuolestaan, iästään, etnisestä tai kansallisesta alkuperästään, kansalaisuudestaan, kielestään, uskonnostaan ja vakaumuksestaan, mielipiteestään, vammastaan, terveydentilastaan, seksuaalisesta suuntautumisestaan tai muusta henkilöön liittyvästä syystä.

LIITE II: LAATUJÄRJESTELMÄ

1. Laadunhallinnan seurantalomake

Mimosa ry:n ohjeistus, asiakirja tai dokumentti	**valmis**	**laadittu/päivitetään**	**hyväksyminen/ puheenjohtaja/hallitus**
Mimosa ry:n ohjaavat yleisohjeet			
Mimosa ry:n säännöt	☒	Laadittu 2008 Päivitetty 2013 Tarpeen mukaan	(rek. 11.4.2008) hyväksytty, hallitus
Mimosa ry:n strategia	☐	Laadittu 2014 Päivitetään 2017 (2017–2020)	Hyväksytty JS, hallitus ja vahvistettu syyskokouksessa 26.11.2013
Talous- ja johtosäännöt	☒	Laadittu 2012	Hyväksytty hallitus ja vahvistettu kevätkokouksessa 25.4.2012
Perustyötä ohjaavat ohjeet			
Yksityisen sosiaalialan TES, valtion matkustussääntö	☐	Noudatetaan	
Mimosa ry:n työajan liukumasopimus	☒	Laadittu 2013	Hyväksytty 17.1.2013, hallitus ja vahvistettu kevätkokous 2013
Henkilöstösuunnitelma -Työnkuvat ja osaaminen	☒	laadittu 2015 päivitetään 2017	
Työsopimuspohjat	☒	päivitetään tarvittaessa	
Toimintasuunnitelma	☒	laaditaan vuosittain	syyskokous hyväksyy vuosittain
Talousarvio	☒	laaditaan vuosittain	
Viestintäsuunnitelma	☐	laaditaan 2016	
Turvallisuus ja hyvinvointi			
Riskikartoitus POA ja APESTE	☒	laadittu 2015 päivitetään 2017	
Salassapitovelvollisuus	☒	jokainen työntekijä ja/tai harjoittelija allekirjoittaa tultuaan taloon	
Palo- ja pelastussuunnitelma	☒	laadittu 2014, päivitetty 2015 päivitetään 2017	hyväksytty 2014/tehty palotarkastus
Kriisiviestintäsuunnitelma	☒	laadittu 2015 päivitetään 2017	
Työterveyshuollon toimintasuunnitelma	☐	laadittu 2014-2016 päivitetään 2017	
Laatutyö			
Laatukäsikirja	☐	laaditaan 2016	
8½ Asiakas-, verkosto-, sidosryhmä-, henkilöstöpalautteet	☒	laaditaan vuosittain	palautteet kootaan osana 8½ –arviointi järjestelmää, hallitus seuraa vuosittain 2017 alkaen
TVS, tuloksellisuus ja vaikuttavuus selvitys, RAY	☐	laaditaan joka toinen vuosi, laaditaan 2017	liitetään osaksi 8½ -arviointijärjestelmää
Vuosiselvitykset: tilinpäätös, toimintakertomus, raportointi RAY	☒	Esa Villanen, tilintarkastaja tarkastetaan vuosittain kevätkokouksessa	hallitus/kevätkokous 13.4.2016

2. Monikulttuurinen arvokymppi

Mimosa ry:n monikulttuurisen työyhteisön toimintatavat kaikilla tasoilla: **yhdistyksen hallitus, henkilöstö, johtaminen**	**Vaatii parannusta** **4-6**	**Toimii, mutta kannattaa kehittää** **7-8**	**Kiitettävää hyvin** **8½--10**	**Missä on kehitettävää?** **Jos 4-6**
1. Sitoutuminen Mimosa ry:n strategiaan, tavoitteisiin ja periaatteisiin ja maahanmuuttotyötä ohjaaviin lakeihin ja säädöksiin				
2. Ymmärtää monikulttuurisuuden, kulttuurisensitiivisyyden, kotoutumisen tukemisen, osallistamisen ja dialogisuuden periaatteet				
3. Perustelee ja tukee monikulttuurisen työyhteisön voimavarat ja johtamisen merkityksen henkilöstölle ja sidosryhmille				
4. Hyödyntää seurantaa, tilastoja työn kehittämisessä				
5. Seuraa aikaa, tekee verkostotyötä muiden vertaistoimijoiden kanssa				
6. Osaa toimia eriarvoisuutta ehkäisten, yhdenvertaisuutta kehittäen, huomioi kulttuuri-, sukupuoli-, kieli- ja muut tekijät henkilöstössä				
7. Ei tuomitse eikä väheksy muita, eikä nosta omia arvojaan, kulttuuriaan tai uskontoaan esiin muita parempina				
8. Arvostaa kulttuurienvälistä yhteistoimintaa ja osaa toimia roolimallina, on hienovarainen ja kunnioittava käyttäytymisessään ja vuorovaikutus- ja toimintatavoissa				
9. Edistää kulttuurienvälistä yhteistoimintaa, arvostaa ennakkoluulojen vastaista toimintaa ja osallisuuden kehittämistä asiakas-, verkosto- ja henkilöstöyhteistyössä				
10. Rakentaa niin työyhteisön sisällä kuin verkostoissa toimivaa yhteistyötä ja edistää arvojen toteutumista käytäntöön				

3. Vuosiarviointikysely 8½

Palauta lomake 15.2. mennessä toiminnanjohtajalle, joka koostaa vastauksista hallituksen kokonaisnäkemyksen.

Arvioi toteutumista asteikolla 4-10, jossa;

4 =	asia ei koske yhdistystä,
5=	ei toteudu lainkaan
6-7=	tyydyttävästi
8=	hyvin
8½-10 =	toteutuu erinomaisesti

1. TOIMINTAMAHDOLLISUUDET (asiakkaat, jäsenet, resurssit)

		4	5	6	7	8	9	10
1.	Mimosa ry:n jäsenet ja kohderyhmät on tavoitettu	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2.	Mimoosan jäsenten ja asiakkaiden odotuksia seurataan vuosittain	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3.	Yhdistys tarjoaa jäsenilleen erilaisia osallistumismuotoja.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4.	Yhdistyksen työntekijöiden vastuunjako on selkeä	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5.	Henkilöstömäärä riittää ja henkilöstön vastuunjako on selkeä	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6.	Yhdistys tukee osaamisen kehittämistä ja koulutuksiin osallistumista	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7.	Mitä kehittämistarpeita on toiminnalle?	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8.	Toimintasuunnitelma ja tavoitteet ovat käytössä	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9.	Yhdistyksen toimitilat soveltuvat palveluihin	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10.	Yhdistyksen taloudelliset resurssit on kohdennettu oleellisiin asioihin	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

2. PALVELUJEN TOTEUTUS (ohjaus ja neuvonta, toiminta, viestintä)

		4	5	6	7	8	9	10
11.	Mimosa ry:n palvelut ovat toimivat	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
12.	Osaaminen on riittävää	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
13.	Toimintaan on riittävästi resursseja (henkilöstö, palvelut, talous)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
14.	Mimosa ry:n arvot vaikuttavat käytäntöön	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
15.	Ohjaus, neuvonta ja toiminta ovat tuloksellisia	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
16.	Viestintä tukee tavoitteita							
17.	Yhdistys vaikuttaa paikallisesti ja tukee kohderyhmäänsä	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
18.	Hallitus on sitoutunut tukemaan toimintaa	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
19.	Mitä tuloksia on saatu aikaan toiminnalla?	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

_____

20. Mitä kehittämistarpeita löytyy?

_____

2.1. YHTEISTYÖ JA VAIKUTTAVUUS

		4	5	6	7	8	9	10
21.	Mimosa ry on tunnettu ja arvostettu palvelujen tarjoaja	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
22.	Mimosa tekee tavoitteellista yhteistyötä toisten yhdistysten kanssa	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
23.	Mimosa toimii yhdessä muiden toimijoiden kanssa.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
24.	Mimosan verkostoyhteistyö toiminta-alueella on tuloksellista	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
25.	Miten kehittäisit yhteistyötä edelleen?							

_____

3. ARVIOINTI JA KEHITTÄMINEN

		4	5	6	7	8	9	10
26.	Toiminnan tulokset näkyvät jäsenille, asiakkaille, toimijoille	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
27.	Mimosa ry arvioi vuosittain saavutettiinko tavoitteet	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
28.	Tulokset vaikuttavat toimiin ja tarvittaessa vuosisuunnitelmaan	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
29.	Maahanmuuttajien toiveita kotoutumisesta kuullaan ja viestitään	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
30.	Mitkä ovat kehittämisen kohteita?	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

_____

4. Yhteenveto ja vuosiarviointijärjestelmä 8½

	4-10	Hallitus	Henkilöstö	Asiakkaat	Sidosryhmät
1. TOIMINTAMAHDOLLISUUDET (asiakkaat, jäsenet, resurssit)					
1. Mimosa ry:n jäsenet ja kohderyhmät on tavoitettu					
2. Mimosan jäsenten ja asiakkaiden odotuksia seurataan vuosittain					
3. Yhdistys tarjoaa palvelunkäyttäjille erilaisia osallistumismuotoja					
4. Yhdistyksen toimitilat soveltuvat palveluihin					
5. Henkilöstömäärä riittää ja henkilöstön vastuunjako on selkeä					
6. Yhdistys tukee työhyvinvointia ja osaamisen kehittämistä					
7. Palvelujen kehittämistarpeita kartoitetaan					
8. Toimintasuunnitelma ja tavoitteet ovat toimivat					
9. Maahanmuuttajaryhmien toiveet huomioidaan palveluissa					
10. Yhdistyksen taloudelliset resurssit on kohdennettu oleellisiin asioihin.					
2. PALVELUJEN TOTEUTUS (ohjaus ja neuvonta, toiminta, viestintä)					
11. Mimosa ry:n palvelut (neuvonta, ohjaus, tapahtumat, toiminta) ovat toimivat					
12. Henkilöstön osaaminen on riittävää					
13. Toimintaan on riittävästi resursseja (henkilöstö, palvelut, talous)					
14. Palvelut ovat tuloksellisia					
15. Toiminta- ja palveluviestintä tukee tavoitteita					
16. Yhdistys vaikuttaa paikallisesti ja tukee kohderyhmänsä osallisuutta					
17. Yhdenvertaisuus ja kulttuurisensitiivisyys toteutuvat palveluissa					
18. Mimosa ry on tunnettu ja arvostettu palvelujen tarjoaja					
19. Mimosan palvelut ja vastuut on avattu selkeästi ulkopuolisille					
20. Omatoimiset palvelut ovat tuttuja.					
3. ORGANISAATIO JA HALLINNOINTI					
21. Mimosa ry:n arvot vaikuttavat hallinnosta toimintaan					
22. Hallitus on sitoutunut tukemaan toimintaa					
23. Hallitus tuntee Mimosan palvelut					
24. Organisaatio tukee henkilöstön työhyvinvointia					
25. Strategian tavoitteita päivitetään tarpeenmukaisiksi					
26. Organisaatiota kehitetään toimivammaksi.					

	4-10	Hallitus	Henkilöstö	Asiakkaat	Sidosryhmät
4. YHTEISTYÖ JA VAIKUTTAVUUS (verkosto ja jäsenet)					
27. Mimosa tekee tavoitteellista yhteistyötä toisten yhdistysten kanssa					
28. Mimosa toimii yhdessä muiden toimijoiden kanssa.					
29. Mimosan verkostoyhteistyö toiminta-alueella on tuloksellista					
30. Mimosan laajempi verkostoyhteistyö on tavoitteellista					
31. Mimosan oma hanketyö tai hankekumppanuustyö tukee Mimosan tavoitteita					
32. Miten kehittäisit yhteistyötä edelleen? _____					
5. ARVIOINTI JA KEHITTÄMINEN					
33. Toiminnan tulokset näkyvät jäsenille, asiakkaille, toimijoille					
34. Palautteet vaikuttavat palvelujen kehittämiseen					
35. Tulokset vaikuttavat toimiin ja tarvittaessa vuosisuunnitelmaan					
36. Maahanmuuttajien toiveita kotoutumisesta kuullaan ja viestitään					
37. Maahanmuuttajaryhmät huomioidaan tasapuolisesti arvioinnissa					
38. Palautejärjestelmää kehitetään ja päivitetään tarpeen mukaan					
39. Mimosa ry arvioi vuosittain saavutettiinko tavoitteet					
40. Mitkä ovat arvioinnin ja palautteen keruun kehittämisen kohteita?					