

Petra Kortelainen

TUOTTEISTETUT PALVELUT
YHDISTYSTEN TOIMINNASSA
Tuotteistamisopas kolmannelle sektorille

Opinnäytetyö
Kansalaistoiminta ja nuorisotyö


Maaliskuu 2012




MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU

Mikkeli University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

 <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p>	<p>Opinnäytetyön päivämäärä</p> <p>15.3.2012</p>	
<p>Tekijä(t)</p> <p>Petra Kortelainen</p>	<p>Koulutusohjelma ja suuntautuminen</p> <p>Kansalaistoiminta ja nuorisotyö</p>	
<p>Nimeke</p> <p>Tuotteistetut palvelut yhdistysten toiminnassa. Tuotteistamisopas kolmannelle sektorille.</p>		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämä opinnäytetyö on kehittämishanke, jossa on suunniteltu ja toteutettu tuotteistamisopas kolmannelle sektorille. Oppaan tekemisen lähtökohtana on ollut tarve kehittää konkreettinen työväline yhdistysten palveluiden tuotteistamisprosessiin.</p> <p>Kehittämishankkeelle on ollut yhteiskunnallinen tilaus järjestöpalveluiden kysynnän kasvamisen vuoksi. Palvelurakenteiden muutosten vuoksi yhdistysten asema palveluiden tuottajana on kasvanut. Yhdistysten on kyettävä tarjoamaan markkinaehtoisia ja kilpailukykyisiä palveluita. Palveluiden tuotteistamisella pyritään järjestön toiminnan räätälöimistä kilpailukykyisiksi.</p> <p>Kehittämisprosessin osatekijät koostuvat paitsi kehittämisprosessin kuvaamisesta myös tarveanalyysin tuloksista. Tarveanalyysillä selvitin millaiselle toimintatavalle yhdistyksillä on tarvetta kartoittamalla kehittämishankkeen tilaajan, Suomen Pakolaisavun Järjestöhautomon tarpeet. Järjestöhautomon kohderyhmänä ovat maahanmuuttajajärjestöt. Täten kartoitin myös maahanmuuttajajärjestöjen tarpeet. Kehittämishankkeen tukena toimi järjestö, Suomen 4H-liitto, joka on tehnyt palveluiden tuotteistamista useita vuosia. Lisäksi huomioin hankkeessa sekä tilaajan että kohderyhmän tarpeet. Pehdyin 4H:n tuotteistusprosessiin haastattelun ja julkaisujen avulla, jotka antoivat konkreettisia apuvälineitä kehittämishankkeelle.</p> <p>Palveluiden tuotteistamisprosessin arvioinnin avulla sekä kehittämishankkeen kokemuksia hyödyntäen olen rakentanut järjestöjen palveluiden tuotteistamiseen toimintatavan. Kehittämishankkeen lopputuloksena syntynyt tuotteistamisopas on räätälöity maahanmuuttajajärjestöille niiden toimintaympäristön tarpeet huomioon ottaen.</p>		
<p>Asiasanat (avainsanat)</p> <p>kolmas sektori, maahanmuuttajajärjestöt, tuotteistaminen, palveluiden tuotteistaminen</p>		
<p>Sivumäärä</p> <p>51 + 4 liitettä (5 sivua) + opas</p>	<p>Kieli</p> <p>suomi</p>	<p>URN</p>
<p>Huomautus (huomautukset liitteistä)</p> <p>Erillisenä liitteenä Tuotteistamisopas kolmannelle sektorille.</p>		
<p>Ohjaavan opettajan nimi</p> <p>Katja Komonen</p>	<p>Opinnäytetyön toimeksiantaja</p> <p>Suomen Pakolaisapu ry</p>	

DESCRIPTION

 <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p>		Date of the master's thesis 15th March 2012
Author(s) Petra Kortelainen	Degree programme and option NGO and Youth Work	
Name of the master's thesis Productized services in NGO's activities. A guide for productization of NGO services.		
Abstract <p>This thesis is a development project, in which a guide for productization of NGO services has been designed and implemented. The starting point of the guide has been the need to develop a concrete tool for the productization of NGO services.</p> <p>There has been a social demand for this thesis because of an increased demand for NGO services. The structures of services have changed and that is why the status of organizations has increased. Organizations must be able to offer market-based and competitive services. The target of the productizing is to make the activities of an organization competitive.</p> <p>The material of the thesis consists of a description of the development process and the results of the requirement analysis. With the help of the needs analysis I could identify the needs of the customer, the Finnish Refugee Council Järjestöhautomo, of this development project. The target group of Järjestöhautomo are the immigrant organizations. Thus, I also surveyed the needs of immigrant organizations. Both the client and the target group's needs were taken into account and the development project was supported by an organization, the Finnish 4H Federation, which has years of experience in managing productization processes. I familiarized myself with 4H's productization process through the interview and publications, which provided useful tools for the development project.</p> <p>I have created a mode of operation for the NGO productization using an evaluation of the service productizing process and the experiences of the development project. The outcome of this development project is a guide for productization of NGO services which is tailored to the operational needs of immigrant organizations.</p>		
Subject headings, (keywords) third sector, immigrant organizations, productizing, service productizing		
Pages 51 + 4 appendix (5 pages) + A Guide	Language Finnish	URN
Remarks, notes on appendices A guide for productization of NGO services is a separated attachment.		
Tutor Katja Komonen	Master's thesis assigned by Finnish Refugee Council	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
2	JÄRJESTÖTYÖN AJANKOHTAISET KYSYMYKSET	2
2.1	Järjestökentän muutokset.....	2
2.2	Julkisen ja kolmannen sektorin välinen yhteistyö	4
2.3	Järjestöt palveluiden tuottajana.....	7
3	KEHITTÄMISHANKKEEN TAUSTA JA TARVE.....	10
3.1	Kolmas sektori	10
3.1.1	Yleishyödyllinen yhteisö	12
3.1.2	Maahanmuuttajajärjestöt.....	13
3.2	Järjestöhautomo	16
3.3	Suomen 4H-liitto	18
3.4	Tuotteistaminen	19
3.4.1	Tuotteistamisen tavoitteet ja tulokset.....	21
3.4.2	Tuotteistamisen eteneminen.....	23
3.5	Palvelutoiminta	24
4	KEHITTÄMISHANKKEEN TAVOITTEET	26
5	KEHITTÄMISPROSESSIN KUVAUS.....	30
5.1	Nykytilan kartoitus	30
5.2	Tarveanalyysi.....	32
5.2.1	Järjestöhautomon tarpeet	33
5.2.2	Maahanmuuttajajärjestöjen tarpeet	34
5.2.3	Tarvearvioinnin tuloksia	35
5.3	4H:n haastattelu	37
5.4	Aineiston kerääminen, käsittely ja analyysi	38
5.5	Tuotteistamisoppaan laatiminen	40
6	KEHITTÄMISHANKKEEN TULOKSET	44
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	46
	LIITTEET	
	Liite 1 Tarveanalyysi	
	Liite 2 Seminaarien ohjelmat	
	Liite 3 4H:n haastattelu	
	Liite 4 Palautekysely	

1 JOHDANTO

”Kansalaistoiminta on ihmisten asia, katsoo asiaa mistä näkökulmasta tahansa. Ihmisten paras on toiminnan perimmäinen päämäärä. Ihmisten avulla toiminta pyörii ja saavuttaa tuloksensa. Näin ihminen on aina kansalaistoiminnan ytimessä. Tässä piileekin kansalaistoiminnan tekemisen hienous. Ihmisenä ihmisten keskellä ihmisten hyväksi. (Harju 2003, 199)”

Suomessa vastuu palveluiden tuottamisesta on kunnilla. Kuntien on järjestettävä sekä lakisääteisiä että vapaaehtoisuuteen perustuvia palveluita kuntalaisille. Kuntalain (Kuntalaki 17.3.1995/365) mukaan laki ei kuitenkaan määrää, kuka palveluita tuottaa. Julkinen sektori voidaan useissa tapauksissa nähdä palveluiden tilaajana, mutta ei välttämättä tuottajana. Palveluiden tuottamisen on oltava taloudellisesti kannattavaa ja tehokasta, riippumatta siitä kuka palvelut tuottaa. Taloudellisuus ja tehokkuus ovat avainsanoja palveluiden tuottamisessa. Taloudellisesti kannattava ja tehokas ei välttämättä ole laadukasta eikä asiakasystävällistä. Palveluiden tuottamisessa on siis otettava huomioon myös muut tekijät. (Jaakkola ym. 2009, 39)

Kolmannen sektorin palveluiden tuottamisessa on otettava huomioon sektorin erityispiirteet ja toimintaympäristön muutokset. Kolmannen sektorin toiminta on yksityistä, ei voittoa tavoittelevaa, itsehallinnollista ja toiminta perustuu vapaaehtoisuuteen. Kolmas sektori elää tällä hetkellä muutosvaihetta, kuten myös julkinen sektori. Kolmannen sektorin merkitys palvelujen tuottajana on ollut kasvusuhdanteessa. Tämä muutos on merkinnyt kolmannelle sektorille sekä epävarmuuden kasvamista että mahdollisuuksia. (ks. esim. Ruusuvirta & Saukkonen 2011, 8 -9)

Materiaalisten tuotteiden kohdalla on helpompi puhua tuotteista, mutta aineettomien palveluiden tuotteet nähdään vain osaamisena. Tuotteistamisessa puhutaan siis aineettoman tai näkymättömän muuttamista aineelliseksi tai näkyväksi. (Sipilä 1998, 9 – 10) Järjestöpalveluja ei ole totuttu kutsumaan tuotteiksi. Kun myydään ainutlaatuista osaamista ja auttamista, sitä ei yleensä koeta tuotteeksi. Tuotteistaminen on tullut tutuksi monella muulla alalla, kuten yritysmaailmassa ja sosiaali- ja terveysalalla, mutta tuotteistaminen ei ole vielä kovin tuttua kolmannen sektorin kentällä. (Ruusuvirta & Saukkonen 2011, 13)

Kun järjestöt ovat kohdanneet rahoitusongelmia ja kiristyvät markkinakilpailut, järjestöt ovat havainneet, että toiminnan kehittämiseen tarvitaan lisää ammattimaisuutta. Ei enää riitä, että jotain on tehty ennen tai sitä pidetään tärkeänä. Sidosryhmille eli palveluiden tilaajille, käyttäjille ja rahoittajille on näytettävä jotain konkreettista ja kyettävä esittämään toiminnasta saadut tulokset. (Ruusuvirta & Saukkonen 2011, 13) Tämä opinnäytetyö on kehittämishanke, jossa muutetaan järjestöjen toiminta ja tulokset näkyväksi tuotteistamalla palvelut. Tuotteistaminen voidaan nähdä yhtenä työkaluna, jonka avulla järjestöt voivat pysyä kilpailukykyisinä markkinoilla tai toimia julkisen sektorin palveluiden tuottajana. Tuotteistaminen toimii myös järjestön oman toiminnan kehittämisvälineenä.

Opinnäytetyön tavoitteena on perehtyä palveluiden tuotteistamisprosessiin ja kolmannen sektorin toimijoihin palveluiden tuottajana ja sitä kautta laatia konkreettinen työväline, joka auttaa järjestöjen palveluiden tuotteistamisessa. Hankkeen aikana kehitettiin tuotteistamisopas kolmannelle sektorille. Kehittämishankkeen aikana perehdyin tarkemmin Suomen 4H-liiton tuotteistamisprosessiin haastatteluiden avulla, jotta sain konkreettisia apuvälineitä palveluiden tuotteistamisprosessin kuvauksessa. Kehittämishankkeen tilaajana on Suomen Pakolaisapu ry:n Järjestöhautomo ja konkreettinen työväline, kolmannen sektorin tuotteistamisprosessi, päätettiin räätälöidä maahanmuuttajajärjestöjen käyttöön.

2 JÄRJESTÖTYÖN AJANKOHTAISET KYSYMYKSET

Seuraavissa alaluvuissa käsittelen järjestötyön ajankohtaisia kysymyksiä, jotka muodostavat opinnäytetyöni teoreettisen viitekehyksen. Järjestökentän ajankohtaisina asioina ovat kolmannen sektorin toimintaympäristön muutokset, järjestöjen ja julkisen sektorin välinen yhteistyö sekä järjestöjen asema ja rooli palveluiden tuottajana.

2.1 Järjestökentän muutokset

Kansalaistoimintaa tehdään kansalaisjärjestöissä. Järjestöt ovat ihmisten yhteenliittyviä, jotka toimivat tietyn yhteisen tarkoituksen hyväksi. Kansalaistoiminnan tunnuspiirteitä ovat yhdessä toimiminen, jossa henkilöt tukevat toimintaa sekä henkisesti ja

taloudellisesti että konkreettisella työpanoksella. Toimimisen hyöty kohdistuu itsestä ulospäin, yhteiseksi hyödyksi. Hyödyn määrä ei ole kansalaistoiminnassa oleellista. Se voi olla suuri tai pieni, mutta pääasia on, että jokin taho tai ihmiset hyötyvät henkilön ulospäin suuntautuvasta panoksesta. (Harju 2003, 9 – 11)

Kansalaistoiminta perustuu siihen, että ihmisillä on halua osallistua ja toimia. Toimimisen motivaationa ovat kiinnostus jotain asiaa kohtaan, halu auttaa ja tehdä hyviä tekoja sekä halu oppia toiminnan avulla hankittuja tietoja ja taitoja. Toiminnan kautta ihmiset voivat saada uusia ystäviä ja kokemuksia sekä sisältöä elämään. Kansalaistoiminnan voima perustuu siihen, että se lähtee kansalaisten omasta halusta ja tarpeesta toimia yhteisen asian eteen. (Harju 2003, 39 – 41)

Kansalaisjärjestöjen toiminta on oleellinen osa demokraattista yhteiskuntaa. Toiminta tarjoaa kasvualustan kansalaisille, kanavan itsensä toteuttamiselle ja vaikuttamiselle. Järjestöillä on ollut aina vankka asema ja suuri merkitys Suomessa, mutta järjestökentällä on tapahtunut vuosien varrella muutoksia. Nyt on alettu puhumaan perinteisen kansalaisjärjestötoiminnan kriisistä, mikä ei kuitenkaan merkitse yhdistysten perustamislukujen tai jäsenten osallistumismäärän vähenemistä. (Järjestöbarometri 2011, 10 – 11)

Perinteisen kansalaistoiminnan kriisi ei siis tarkoita sitä, että yhdistysten ja jäsenten määrät ovat vähenemässä. Päinvastoin, joidenkin yhdistysten kohdalla toimintaan osallistuneiden määrät ovat lisääntyneet. (Järjestöbarometri 2011, 149) Kriisillä viitataan usein yhdistyskentällä tapahtuneisiin muutoksiin. Nämä muutokset ovat toimintaympäristön tuomat muutokset ja sen kautta tuomat uudenlaiset haasteet järjestötoiminnalle. Karsion (2011, 21) mukaan järjestökentän toimintaympäristön merkittävimpiä muutoksia, jotka ovat vaikuttaneet järjestöjen palvelujen tuotantoon, ovat olleet: 1) Euroopan unionin sisämarkkinoihin liittyvät direktiivit ja linjaukset, 2) rahanautomaattiyhdistyksen avustuslinjaukset, 3) verottajan tulkinnat ja verotuskäytännöt sekä 4) kuntien toimintamallien uudistukset ja kilpailuttamissäännöt.

Globalisaation seurauksena taloudelliset ja muut kriisit vaikuttavat käytännössä koko maailmaan. Tämä vaikuttaa joko suoraan tai välillisesti kansalaistoiminnan kenttään. Elämä on aikaisempaa ennakoimattomampaa ja jatkuvat muutokset ovat aiheuttaneet elämän epävarmuutta. Kansainvälistyminen voidaan nähdä positiivisena mahdollisuu-

tena järjestöjen toimintaa ajatellen. Järjestöillä on mahdollisuus kehittää toimintaa kansainvälisesti ja se tarjoaa suuria mahdollisuuksia kansalaistoiminnan lisäämiseen ja sen yhteiskunnan merkittävyyden vahvistamiseen. (Harju 2003, 146 - 148)

Harjun (2003, 143 - 151) mukaan globalisaation lisäksi kansalaisjärjestöjen toimintaympäristöön vaikuttavia haasteita ovat myös väestön ikääntyminen, tietotekniikan kehittyminen, koulutus- ja elintason nousu. Muutokset haastavat järjestöjen sisällön, organisoinnin ja työskentelytapojen uudistamiseen, jotta ne kykenevät kilpailemaan menestyksekkäästi ihmisten mielenkiinnosta ja ajankäytöstä. (Harju 2003, 154)

Yhdistyskentällä tapahtuneita muutoksia ovat myös julkisella sektorilla tapahtuneet muutokset ja niiden vaikutukset järjestöjen toimintaan. Seuraavassa luvussa käsitellän julkisen ja kolmannen sektorin välistä yhteistyötä; siihen vaikuttavia tekijöitä sekä mahdollisuuksia ja haasteita.

2.2 Julkisen ja kolmannen sektorin välinen yhteistyö

Järjestöjen asema palveluiden tuottajana on kasvanut. 90-luvun laman jälkeen kuntien talous heikkeni ja järjestöjen asema alkoi muuttua. Laman jälkeen alettiin pohtia, mitä kansalaisjärjestöt voisivat tehdä. Voidaanko järjestöjen kautta tuottaa palveluita tehokkaammin ja taloudellisemmin? Toinen muutos järjestöjen nousuun oli sosiaalisen pääoman tutkimus. Tutkimusten mukaan talouselämä tarvitsee toimiakseen sosiaalisia verkostoja, luottamusta ja yhteistoimintaa sääteleviä normeja. Sosiaalisella pääomalla on selkeä yhteys kansalaisten toimintakykyyn ja terveyteen. Sosiaalisessa pääomassa puhutaan juuri kansalaisaktiivisuudesta, yhteisöllisyydestä ja osallisuudesta, joiden on katsottu toteutuvan juuri järjestötyössä. (Möttönen & Niemelä 2005, 18 – 19)

Sosiaalisen pääoman lisäksi muita pääomalajeja ovat rahapääoma (rahavarat), fyysinen pääoma (infrastruktuuri, laitteet) ja henkinen pääoma (yksilöiden tiedot ja taidot). Näiden pääomalajien on perinteisesti taloustieteessä katsottu lisäävän yhteiskunnan hyvinvointia. Sosiaalisen pääoman on todettu puolestaan lisäävän kaikkia hyvinvointiin vaikuttavia pääomia ja nähty tärkeänä yhteiskunnan menestykseen vaikuttavana tekijänä. (Harju 2003, 61)

Kuntalain mukaan kunnan tehtävänä on järjestää sekä lain määräämiä että vapaaehtoisia palveluita kuntalaisille. Voimassa olevan kuntalain mukaan kunta voi ostaa palveluita joko ulkopuolisilta palveluita tuottavilta tahoilta, järjestää itse palvelut tai tuottaa palvelut yhteistyössä naapurikuntien kanssa. (Kuntalaki 17.3.1995/365) Huomionarvoista on se, että kuntien velvollisuus järjestää peruspalvelut ei merkitse sitä, että kunnan olisi myös itse ne tuotettava. Naapurikuntien kanssa tuotetuista yhteispalveluista toimivat esimerkkinä sosiaali- ja terveystalouden kuntayhtymät. Kuntayhtymien perustamiset ovat olleet ajankohtaisia teemoja julkisen sektorin kentällä 2000-luvulla. Kuntayhtymät ja kuntien yhdistymiset ovat ajankohtaisia asioita ja tällä hetkellä niiden kiistanalaisuus perustuu mm. tutkimustulosten puutteellisuuteen. Onko kuntien palveluiden yhdistäminen pidemmällä aikavälillä taloudellisesti kannattavaa? (Järjestöbarometri 2011, 18 – 20) Palvelurakennemuutosten myötä edessä on myös järjestöjen rakennemuutokset. Jos kuntarajat yhdistyvät, on edessä myös valtakunnallisten järjestöjen paikallisten yhdistysten yhdistymiset.

Vuonna 2007 voimaan tulleen uuden hankintalain mukaan kunnan on kilpailutettava kaikki yli 15 000 euron hankinnat ja mm. rakennusurakoissa vielä suurempia hankintoja. Lain tavoitteena on julkisten varojen tehokas käyttö, markkinoilla olevan kilpailun hyödyntäminen, julkisuus ja avoimuus sekä markkinoiden toiminnan edistäminen. Hankintojen kilpailutukseen voi osallistua sekä kolmas että yksityinen sektori, mutta julkinen sektori voi myös nähdä kannattavammaksi tuottaa palvelut itse. (Laki julkisista hankinnoista 30.3.2007/348)

Kunta- ja hankintalain muutokset, koskien ostopalveluita ja hankintoja, asetti järjestöt tuottajan ja kunnat tilaajan rooliin. Tilaaja-tuottaja-mallissa korostetaan kilpailuttamista ja tuotteistamista. Mallissa käytetään sopimuksia ohjaamisen välineenä, jossa sopimusohjaus kohdistuu tuotteisiin eli tuotteistettuihin palveluihin. Tilaaja-tuottaja-mallissa tilaajan ja tuottajien välille muodostetaan markkinat. Malli on otettu käyttöön Suomessa vasta vain suurissa kaupungeissa, esimerkiksi Jyväskylässä, Oulussa, Tampereella ja Turussa. Palvelujen järjestäminen tilaaja-tuottaja-mallin mukaisesti on vaikuttanut kaikkiin palveluntuottajiin, myös järjestöihin. (Karsio 2011, 14 - 17) Järjestöjen roolia palveluiden tuottajana tarkastelen enemmän luvussa 2.3.

Tilaaja-tuottaja-mallin yhteydessä puhutaan New Public Management (NPM) teoriasta eli uudeltaisesta julkisjohtamisesta, jonka keskeisinä arvoina ovat taloudellisuus ja

tehokkuus. NPM tavoittelee pienempiä organisaatioita, matalampia hierarkioita, tulokellisuuden parantamista ja innovatiivisuuden lisäämistä, jossa korostetaan erityisesti vahvaa johtajuutta. Tilaaja-tuottaja-mallin tavoitteena on juuri tehokkuus ja taloudellisuus. (Karsio 2011, 12 – 14)

Hankintojen kilpailuttamisen yhteydessä puhutaan myös näennäismarkkinoista ja näennäismarkkinoiden luomisesta aitojen markkinoiden rinnalle. Näennäismarkkinoilla tarkoitetaan yleensä hyvinvointipalveluihin luotuja markkinoita, jossa julkishallinto mahdollistaa vaihtoehtoisten tuottaja-organisaatioiden pääsyn markkinoille. Näennäismarkkinoiden muotoja ovat tilaaja-tuottajamalli ja palveluseteli. (Karsio 2011, 14 – 16)

Kuntapäätäjille tehdyn tutkimuksen mukaan kolmannen sektorin haasteina palveluiden tuottajina nähdään järjestöjen rahoituksen epävarmuus, järjestöväen ikääntyminen, aktiivisten toimijoiden puute sekä osaamisen että kiinnostuksen puute. (Pihlaja 2010, 38 – 39) Pihlajan (2010, 92 - 93) tekemän tutkimuksen tuloksena on, että järjestöjen laaja-alainen kenttä ja käsitteiden sekavuus on aiheuttanut hämmennystä ja käytännön ongelmia kuntien ja järjestöjen välisessä yhteistyössä. Kuntien ja järjestöjen yhteistyönäkökulmasta järjestöjen tehtävänä on lisätä sosiaalista pääomaa ja hyvinvointia sekä tarjota ihmisille kanavia välittää ja huolehtia toisista ihmisistä että tarjota ihmisille ja ihmisryhmille aineksia rakentaa ja vahvistaa omaa identiteettiä. Osallisuuden tukeminen ja toimiminen äänettömien äänenä, toivon tuojina ja innovaatiomoottoireina nähdään myös järjestöjen tehtävänä. (Pihlaja 2010, 35)

Järjestöillä ja julkisella sektorilla on erilaisia odotuksia yhteistyöstä. Julkinen sektori näkee, että järjestöt toimisivat merkittävinä palveluiden tuottajina, mutta vastuu palveluiden järjestämisestä on julkisella sektorilla. Järjestöjen näkökulmasta heidän perustehtävänä on edunvalvonta, yhteisöllisyyden ylläpitäminen, vapaaehtoistoiminta ja vertaistuki eikä niin ikään palvelutehtävä. (Möttönen & Niemelä 2005, 153)

Kunnat eivät myös voi asettaa järjestöjä ostopalveluita hankkiessa erityisasemaan, mikäli hankittavalla palvelulla katsotaan olevan markkinat ja mikäli toimijan katsotaan harjoittavan taloudellista toimintaa markkinoilla. Järjestöt kilpailevat palveluiden tuottajana olemisesta sekä julkisen että yksityisen sektorin kanssa. Täten järjestöjen on kyettävä tuottamaan markkinaehtoisia palveluita ja markkinoiden edellyttämällä taval-

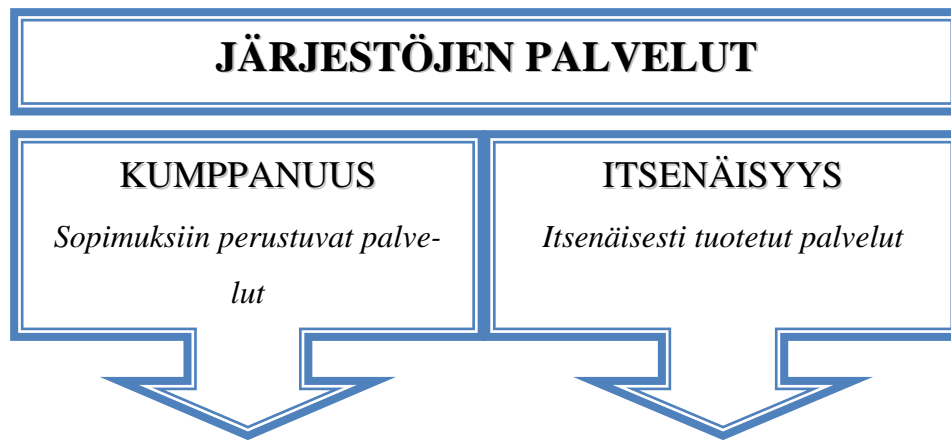
la. Kuntien hankinnat tehdään sekä laadullisin että taloudellisin perustein. Palveluiden kilpailutukseen osallistuminen on usein hankalaa, sillä yhdenmukaisia laatuksiteereitä ei ole riittävästi olemassa. (Möttönen & Niemelä 2005, 177 – 179)

2.3 Järjestöt palveluiden tuottajana

Järjestöjen toimintaa, lukuun ottamatta sosiaali- ja terveysjärjestöjä, ei tilastoida. Tilastokeskuksen (www.stat.fi) Internet-sivuilta ei esimerkiksi löydy tilastoja koskien järjestöjen tuottamista palveluista. Patentti- ja rekisterihallituksen (www.prh.fi) Internet-sivuilta saa tiedon rekisteröityjen yhdistysten määrästä, mutta erillistä tilastointia koskien järjestöjen palveluita ei ole saatavilla. Pihlajan (2010, 33) mukaan järjestöjä koskevien tilastoinnin puutteellisuus vaikeuttaa kolmannen sektorin yhteiskunnallisen ja kansantaloudellisen merkityksen osoittamista. Valtakunnallisten järjestöjen omia tilastoja on saatavilla. Esimerkiksi Suomen 4H-järjestö käyttää valtakunnallisesti toimivien yhdistysten toiminnan tilastoinnissa omaa tilastointijärjestelmää (Suomen 4H-liitto 2011). Kolmannen sektorin tuottamia palveluita ovat muun muassa erilaiset laitokset, palvelutalot, turvakodit, päihdekuntoutus, vapaaehtoistoiminta, kotipalvelut ja työhön kuntoutus. Kolmas sektori tuottaa myös runsaasti koulutusta ja neuvontaa sekä konsultaatio ja asiantuntijapalveluita. Yhdistykset tarjoavat myös paikallisesti harrastus- ja vapaaehtoistoimintaa ja erilaisia tukipalveluita sekä omille jäsenilleen että muille kiinnostuneille.

Järjestöjen tuottamat palvelut voidaan jakaa kahteen ryhmään: kumppanuuteen perustuvat ja itsenäisyyteen perustuvat palvelut. Osa järjestöistä tuottaa palveluja julkisen sektorin kumppanina, jossa yhteistyö voi perustua esim. avustuksiin, ostopalveluihin, maksusitoumuksiin tai yhteishankintasopimuksiin. Toinen osa järjestöjen tuottamista palveluista muodostaa se apu ja tuki sekä ne palvelut, jotka järjestöt tarjoavat itsenäisesti, ilman kumppanuuteen perustuvia sopimuksia. Tällaisia palveluita ovat mm. liikunta- ja urheilupalvelut sekä harrastus- ja virkistystoiminta. Näissä järjestöjen tarjoamissa palveluissa kunta voi olla yhteistyökumppanina, mutta ilman sopimusvelvoitteita. (Pihlaja 2010, 33 – 37)

KUVIO 1. Järjestöjen palveluiden tuottamisen näkökulmat (Pihlaja 2010, 33 - 37)



Järjestöjen tuottamien palveluiden erityispiirteenä voidaan pitää sitä, että ne tuottavat palveluita niille, keiden ääni ei kuulu; kansalaisille, jotka eivät itse kykene korottamaan ääntään esille. Tällaisia järjestöjen tuottamat palvelut ovat esimerkiksi maahanmuuttaja-, päihde-, lasten- ja vammaispalvelut. Järjestöjen tuottamat palvelut ovat myös paikkaamassa julkisen palvelujen aukkoja. (Jeronen 2009, 49)

Poliittisessa puheessa on nostettu esille vahvasti kolmannen sektorin vahva ja merkittävä rooli palveluiden järjestäjänä tulevaisuudessa. Hallituksemme on todennut haluavansa edistää kolmannen, julkisen ja yksityisen sektorin kumppanuutta palvelutuotannossa. Kataisen hallitusohjelman mukaan kansalaisjärjestöille on luotava paremmat mahdollisuudet esitellä toimintaansa kouluissa, oppilaitoksissa ja kirjastoissa sekä järjestöjen verotusta on selkeytettävä. (Pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelma 2011, 24)

Kuntien tarjoamat palvelut joutuvat uudelleen tarkastelun kohteeksi, kun lainsäädäntö muuttuu. Laki maahanmuuttajien kotouttamisen edistämisestä on uudistunut ja uusi laki on astunut voimaan 1.9.2011. Laki sisältää velvoitteen kunnalle antaa neuvontaa ja ohjausta sekä pyydettyä tehdä alkukartoitus Suomeen muuttavalle maahanmuuttajalle. Uudistuneen lain myötä jokaisella maahanmuuttajalla on oikeus saada työ- ja elinkeinotoimiston kautta alkukartoitus, jossa arvioidaan kielikoulutuksen tarve sekä se, että tarvitseeko maahanmuuttaja kotoutumissuunnitelman. (Laki kotoutumisen edistämisestä 1386/2010) Onko julkisella sektorilla resursseja ja kykyä järjestää ko-

toutumiseen liittyviä palveluita? Voisiko esimerkiksi maahanmuuttajajärjestöt tuottaa lain määräämiä palveluita laadukkaammin ja taloudellisemmin?

Järjestöjen palveluiden tuottamisessa on otettava huomioon myös verotukselliset asiat. Yhteisöjä verotetaan pääsääntöisesti kaikesta heidän saamista tuloista, ellei yhteisöä tai kyseessä olevaa tuloa ole säädetty verovapaaksi. Yleishyödyllinen yhteisö on verovelvollinen vain elinkeinotulostaan sekä muussa kuin yleishyödyllisessä käytössä olevien kiinteistöjen tuottamasta tulosta niin, että viimeksi mainittujen osalta verovelvollisuus koskee vain kunnalle ja seurakunnalle menevän veron osuutta. Kaikki muut tulot ovat yleishyödylliselle yhteisölle verovapaita. (Pöyhönen 2009, 8 – 9)

Yleishyödyllisen yhteisön varainhankinta muotoja ei pidetä elinkeinotoimintana, esimerkiksi arpajaisista, myyjäisistä, urheilukilpailuista, huvitilaisuuksista, bingosta, adresseista ja hoito-, askartelu- ja opetustarkoituksessa valmistettujen tuotteiden tai palveluiden myynnistä saatua tuloa. Yleishyödyllistä yhteisöä koskee kuitenkin veroilmoituksen antaminen. (Pöyhönen 2009, 9)

Yleishyödyllisen yhteisön elinkeinotoimintaan liittyy riskinotto, jos elinkeinotoimintaan sitoutuu huomattava osa yhteisön varallisuudesta ja siten yhteisöä ei enää katsota olevan yleishyödyllinen. Verotusohjeessa ei ole selkeää kaavaa, jolla lasketaan liian laaja elinkeinotoiminnan tuotto. Verotusohjeessa todetaan, että jos yhteisö harjoittaa liian laajaa elinkeinotoimintaa, ei yhteisöä voida pitää yleishyödyllisenä, vaikka sillä olisi myös yleishyödyllistä toimintaa. Yleishyödyllisyyttä arvioidaan aina tapauskohtaisesti ja kokonaisharkintaan perustuen. (Pöyhönen 2009, 11)

Yleishyödyllinen yhteisö on arvonlisäverovelvollinen vain sellaisesta toiminnasta saadusta tulosta, jota pidetään tuloverolain mukaan yhteisön veronalaisena elinkeinotulona. Toiminta voi jäädä arvonlisäverotuksen ulkopuolelle, jos yleishyödyllisen yhteisön liiketoiminta alle 8 500 euroa 12 kuukaudessa. Toimintaa varten hankituista hyödykkeiden sisältämästä verosta on tapauskohtaisesti oikeus tehdä vähennys arvonlisäveroilmoituksella. Myynnin ja ostojen verojen erotus tilitetään valtiolle lähtökohtaisesti kalenterikuukausittain. Yleishyödyllinen yhteisö, joka ei ole arvonlisäverovelvollinen, ei pääse eliminoimaan hankintoihinsa sisältyvää arvonlisäverovähennysjärjestelmän kautta, jolloin ostoihin sisältyvä arvonlisävero jää kokonaisuudessaan kustannukseksi. (Pöyhönen 2009, 19 - 21)

Yleishyödyllisen yhteisön elinkeinotuloa tuottava toiminta voi kuitenkin olla veroton, jos se on erityisesti säädetty verottomaksi arvonnisäverolaisa. Tällaisia arvonnisäverosta vapautettuja toimintoja ovat esimerkiksi terveyden- ja sairaanhoitopalvelut ja sosiaalihoitotoiminta. (Pöyhönen 2009, 20)

Järjestöt ovat palvelujen tuottajana yleishyödyllisiä ja toiminnan järjestäminen perustuu voittoa tavoittelemattomuuteen. Palvelut voidaan järjestää joko järjestön omasta tahdosta tuottaa palveluita jäsenilleen tai esimerkiksi julkisen sektorin kanssa yhteistyössä. Järjestöt voivat tuottaa julkisen sektorin lakisäätöisiä tai julkisen sektorin vapaaehtoisuuteen perustuvia palveluita, joihin julkisella sektorilla ei ole joko tarpeeksi resursseja tai järjestöt voivat tuottaa kyseiset palvelut tehokkaammin ja taloudellisemmin.

3 KEHITTÄMISHANKKEEN TAUSTA JA TARVE

Kehittämishankkeen keskeisinä käsitteinä ovat kolmas sektori, maahanmuuttajajärjestöt, tuotteistaminen ja palvelutoiminta. Kehittämishankkeen tilaajana on Suomen Pakolaisavun Järjestöhautomo ja hankkeen yhteistyökumppanina Suomen 4H-liitto. Rajaakaan kolmannen sektorin käsittämään seuraavassa alaluvussa rajattua sektorin määritelmää eikä lähde tutkimaan kolmannen sektorin määritelmän kiistanalaisuutta. Kolmannen sektorin toimintaan kuuluvat myös vahvana osana käsitteen, yleishyödyllisyys, sekä hankkeessa mukana olevan kohderyhmän, maahanmuuttajajärjestön, avaimiset.

3.1 Kolmas sektori

Kolmannesta sektorista on alettu puhumaan 1990-luvulla, mutta ilmiönä se on paljon vanhempi. Näkökulmasta riippuen termin määrittely on vaihtelevaa. Yhteiskunnan rakenne ja toiminta jaetaan julkiseen, yksityiseen ja kolmanteen sektoriin. Nykyään on alettu myös puhumaan neljänestä sektorista, jossa viitataan kotitalouksiin tai lähiyhteisöihin. Yksityinen sektori toimii markkinaehtoisesti ja tavoittelee voittoa. Yksityisellä sektorilla toimivat yritykset. Julkinen sektori puolestaan on muodollinen ja julkinen, mutta voittoa tavoittelematon. Julkisen sektorin toimijoita ovat valtio ja kunnat.

Kolmannella sektorilla siis tarkoitetaan markkinoiden, julkisen sektorin ja kotitalouksien väliin jäävää aluetta, jolloin toimintaan liittyy vapaaehtoistyötä, kansalaisaktiivisuutta ja järjestötoimintaa. (Helander 1998, 9 - 27)

Kolmannen sektorin toimintaan liitetään kiinteästi kansalaisyhteiskunnan käsite. Sen toiminnasta puhuttaessa esille nostetaan vapaaehtoistyö ja kansalaisten vapaaehtoinen toiminta sekä demokratia. Toiminnan erityispiirteinä pidetään sitä, että osallistuminen perustuu vapaaehtoisuuteen ja toiminnassa voi olla mukana vapaaehtoistyöntekijöitä. Yhdistysten päätöksenteot perustuvat demokratiaan, jossa jäsenistöllä on mahdollisuus osallistua päätöksentekoon. (Harju 2003, 47; Heikkala 2001, 89)

Julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin rinnalla on myös alettu puhumaan neljännestä sektorista. Neljäs sektori sisältää kodin, perheen, suvun, tuttavuuden ja naapuruuden perustuvan toiminnan. Neljäs sektori on merkittävässä asemassa, kun puhutaan kansalaistoiminnasta; toiminnasta, jossa toimitaan yhdessä, yhteiseksi hyväksi. (Harju 2003, 11, 17)

Kolmannen sektorin ero yritystoimintaan on otettava huomioon toimintaa kehittäessä. Yritystoiminta on taloudelliseen voittoon perustuvaa toimintaa ja kolmas sektori voittoihin perustumatonta (non-profit) toimintaa. Kolmannen sektorin toimintalogiikka on yritysmäistä, eli tulot ja varat on itse hankittava. Ero yritysmailmaan on se, että osa tarvittavista varoista tulee vapaaehtoispanoksista ja osa kerätään muuten. Näitä toimintoja ylläpidetään, vaikka ne eivät kata kokonaiskustannuksia, sillä niillä on yhteiskunnallista tai yhteisöllistä merkitystä. (Hokkanen ym. 1999, 79 – 80)

Yhdistyksen toiminnan lähtökohtana ovat yhdistyslaki ja yhdistyksen säännöt. Säännöissä asetetaan edellytykset ja rajat toiminnalle ja niissä määrätään, mitä tarkoitusta varten yhdistys on perustettu ja millä tavoin se voi toimia tarkoituksensa toteuttamiseksi. Yhdistyslain säännöt koskevat vain rekisteröityjä yhdistyksiä. (Pöyhönen 2009, 38) Yhdistyksen hallitus hoitaa yhdistyksen asioita yhdistyslain ja asetusten sekä yhdistyksen sääntöjen määräämällä tavalla. (Loimu 2002, 130)

Tässä opinnäytetyössäni kolmannella sektorilla tarkoitan yhdistyksiä, säätiöitä ja uusuustoiminnallisia organisaatioita, joiden toiminnan lähtökohtana ei ole voiton tavoittelu tai muun välittömän taloudellisen hyödyn hankkiminen. Kolmannen sektorin

organisaatioihin viitataan tässä myös käyttämällä termiä järjestö tai yhteisö. Käytän synonyymeina järjestösektoria ja kolmatta sektoria.

Kolmannen sektorin palveluiden tuottamisessa on otettava huomioon sektorin erityispiirteet ja sitä kautta sen palveluiden järjestämisen haasteet ja vahvuudet. Seuraavassa alaluvussa avaan käsitteen, yleishyödyllisyys, mikä on oleellinen osa kolmannen sektorin palveluiden tuottamisessa.

3.1.1 Yleishyödyllinen yhteisö

Yhdistykset jaotellaan yhdistyslain mukaan taloudellisiksi ja aatteellisiksi yhdistyksiksi. Yhteisön määrittelee yleishyödylliseksi, jos se toimii yksinomaan tai välittömästi yleiseksi hyväksi aineellisessa, henkisessä, siveellisessä tai yhteiskunnallisessa mielessä. Yhteisön toiminta ei kohdistu myös rajoitettuihin henkilöpiireihin eikä se tuota toiminnallaan siihen osallisille taloudellista etua osinkona, voitto-osuutena tai kohtuullista suurempana palkkana tai muuna hyvityksenä. Yhteisön tulee olla rekisteröity, jotta se tuloverolain mukaan katsotaan yleishyödyllisiä yhteisöjä koskevan rajoitetun verovelvollisuuden piiriin. Vero-oikeudellisesti säätiöiden katsotaan myös olevan yhteisöjä. (Pöyhönen 2009, 5 – 7)

Yleishyödyllisyys säätelee järjestöjen verotusta. Jos verottaja katsoo järjestön täyttävän yleishyödyllisen yhteisön toiminnan muodot, järjestöjen verotus on muita yhteisöjä suppeampaa. Järjestöjen tuottamat hyvinvointipalvelut kunnille ovat verotuksellisesti hankalia. Järjestöjen tuottamat palvelut jäsenilleen, esim. jäsenlehdessä ja jäsenmaksuista saadut tulot, katsotaan yleensä yleishyödyllisiksi palveluiksi ja täten tuloverolain mukaan verovapaaksi. Yhdistysten verotukselliset asiat on aina tarkistettava verottajalta, sillä verohallituksen verotukselliset ja oikeuskäytäntö eivät anna yksiselitteisiä vastauksia siihen, milloin yhteisön harjoittama toiminta on elinkeinotoimintaa. (Pöyhönen 2009, 8, 59)

Tuloverolain (Tuloverolaki 30.12.1992/1535) mukaan yhteisö on yleishyödyllinen, jos

1. se toimii yksinomaan ja välittömästi yleiseksi hyväksi aineellisessa, henkisessä, siveellisessä tai yhteiskunnallisessa mielessä
2. sen toiminta ei kohdistu vain rajoitettuihin henkilöpiireihin

3. se ei tuota toiminnallaan siihen osallisille taloudellista etua osinkoina, voitto-osuutena taikka kohtuullista suurempana palkkana tai muuna hyvityksenä.

3.1.2 Maahanmuuttajajärjestöt

Maahanmuuttajalla tarkoitetaan maahan pysyvästi muuttanutta henkilöä riippumatta hänen muuttosyistään. Maahanmuuttajan muuttomotiivina voi olla esimerkiksi työ, opiskelu, perhe tai pakolaisuus. Maahanmuuttaja on yleisnimike, jolla tarkoitetaan siirtolaisia, paluumuuttajia, pakolaisia ja turvapaikanhakijoita. He voivat olla myös Suomen kansalaisia, joilla on ollut pysyvä asuinpaikka ulkomailla. (Päijät-Hämeen maahanmuuttopoliittinen ohjelma 2010–2015)

Ensimmäisiä ulkomaalaistaustaisten perustamia yhdistyksiä Suomessa olivat venäläisten perustamat kulttuuri- ja hyväntekeväisyysyhdistykset 1900-luvun alkupuolella. Tällä hetkellä suurin osa kaikista maahanmuuttajien yhdistyksistä on pakolaisina maahan muuttaneiden perustamia. Myös venäläiset ja virolaiset ovat olleet aktiivisia yhdistysten muodostamisessa. (Pyykkönen 2007, 71 – 72) Maahanmuuttajajärjestöistä ei ole saatavilla omia tilastoja ja maahanmuuttajayhdistysten tarkkaa lukumäärää koko Suomessa on vaikea selvittää. Kaikki rekisteröityneet yhdistykset löytyvät patentti- ja rekisterihallituksen kautta, mutta erillistä tilastokeskukselta saatavaa tilastointia maahanmuuttajajärjestöistä ei ole olemassa. Pyykkösen (2007, 72) mukaan 1980-luvun lopusta tähän päivään saakka Suomessa asuvien ulkomaalaissyntyisten perustamia yhdistyksiä on arviolta 700.

Pyykkönen (2007, 78 - 79) on jakanut maahanmuuttajayhdistykset yhdeksään eri tyyppiin niiden toimintatarkoitusten ja päämäärien sekä niiden jäsen- ja kohderyhmien mukaisesti:

1. *Etniskulttuuriset yhdistykset:* Jäsenet ja toiminnan kohteen kuuluvat tiettyyn etniseen tai kansalliseen ryhmään (esimerkiksi afgaanit ja kurdit). Yhdistysten pääasiallisena tarkoituksena on edistää oman etnisen tai kansallisen ryhmän jäsenten vuorovaikutusta ja kiinteyttä tietyllä alueella ja vaalia ryhmälle ominaisiksi katsottuja kulttuuripiirteitä.

2. *Monikulttuurisuusyhdistykset:* Yhdistyksen pääasiallinen tarkoitus on kulttuuriset rajat ylittävän kommunikaation lisääminen paikallisten asukkaiden keskuudessa sekä rasismien ja syrjinnän vähentäminen. Monietninen jäsenistö koostuu usein yhteiskunnallisesti aktiivisista maahanmuuttajista ja valtaväestön edustajista.
3. *Uskonnolliset yhdistykset:* Voidaan jakaa yksi- ja monietnisiin yhdistyksiin. Yksietniset uskonnolliset yhdistykset edistävät tietyn uskonnon harjoittamista jonkin maahanmuuttajaryhmän keskuudessa. Monietniset uskonnolliset yhdistykset edistävät tietyn uskonnon harjoittamista maahanmuuttajien keskuudessa yli etnisten rajojen.
4. *Naisten yhdistykset:* Voidaan jakaa yksi- ja monietnisiin sen perusteella, onko toiminta tarkoitettu vain yhden etnisen ryhmän jäsenille, vai ovatko jäsenet useista etnisistä tai kansallisista ryhmistä. Yksietniset naisten yhdistykset edistävät tietyn etnisyyden jakavien naisten sosiaalista vuorovaikutusta ja kulttuuritoimintaa. Monietnisissä yhdistyksissä halutaan edistää naisten monikulttuurista vuorovaikutusta ja parantaa naisten asemaa yleensä.
5. *Nuorten yhdistykset:* Voidaan jakaa yksi- ja monietnisiin yhdistyksiin samoin kuin naisten yhdistykset. Ero voidaan nähdä samoin myös toimintaperiaatteissa, keskitytäänkö jonkun tietyn nuorisoryhmän aseman parantamiseen vai nuorten yleensä.
6. *Liikuntayhdistykset:* Voidaan jakaa yksi- ja monietnisiin yhdistyksiin. Yhdistysten perustarkoituksena on edistää toimintaan osallistuvien fyysistä ja psyykkistä terveyttä. Yksietniset liikuntayhdistykset lisäävät ”sivutuotteena” etnisen ryhmän jäsenten välistä sosiaalista vuorovaikutusta ja solidaarisuutta. Monietniset liikuntayhdistykset muodostavat kontakteja eri maahanmuuttajaryhmiin kuuluvien sekä maahanmuuttajien ja valtaväestön välille.
7. *Taideyhdistykset:* Voidaan jakaa yksi- ja monietnisiin yhdistyksiin. Yksietniset edistävät ryhmän keskuudessa lähtömaasta periytyvien taiteenlajien ja lähtömaata koskevan taiteen harrastamista (esimerkiksi elokuva- ja tanssiyhdistykset). Monietniset taideyhdistykset puolestaan pyrkivät taiteen keinoin edesaut-

tamaan monikulttuurista vuorovaikutusta ja puuttuvat toiminnassaan rasismia ja etnistä syrjintää koskeviin kysymyksiin (esimerkiksi teatteriryhmät).

8. *Kotouttamisyhdistykset*: Pyrkivät edistämään maahanmuuttajien kotoutumista lain ja alueellisten kotouttamisohjelmien hengessä. Monet yhdistykset liittävät suuremman rahoituksen toivossa toimintaansa kotouttamisohjelmien mukaisia pyrkimyksiä (esimerkiksi suomen kielen opettamista tai kurssien järjestämistä). Varsinaisia kotouttamisyhdistyksiä on yleensä vähän.
9. *Koalitiioyhdistykset*: Koalitiioyhdistykset ovat olemassa olevien maahanmuuttajayhdistysten ja yhdistysmuotoon järjestäytymättömien etnisten ryhmien edustajien muodostamia liittoja. Niiden pyrkimyksenä on toimia maahanmuuttajien yhteisenä paikallisena tai alueellisena intressiryhmänä ja edustajana.

Maahanmuuttajien perustamat yhdistykset ovat valtaosaltaan pakolaistatuksena maahan muuttaneiden. Tätä on selitetty mm. pakolaisten heikon työmarkkina-aseman vuoksi ja täten heidän omana haluna vaikuttaa työmarkkinoihin. Toisena selityksenä pakolaisten yhdistysaktiivisuuteen on pakolaisten kulttuurin ja ulkonäön poikkeavuudet valtaväestöä kohtaan. Yhdistyksiin kiinnittyminen toimii selviytymisstrategiana ja puolustusmekanismina kielellisten ja kulttuuristen tapojen ylläpitämiseksi ja sosiaalisten kontaktien saamiseksi. (Pyykkönen 2007, 72)

Maahanmuuttajajärjestöjen rahoitus koostuu pääsääntöisesti jäsenmaksutuloista ja julkisista avustuksista. Kuntien kulttuuritoimet ovat olleet suurimpia avustajia ja avustukset ovat olleet pääasiassa kuntien myöntämiä yleisavustuksia, jotka myönnetään koko vuodelle useampaan toimintoon. Suuremmat avustussummat, esim. ELY-keskuksilta tai Raha-automaattiyhdistykseltä, ovat harvinaisempia ja maahanmuuttajajärjestöt ovat yleensä jonkun suomalaisen järjestöt yhteistyökumppaneina hankkeissa. Muita maahanmuuttajajärjestöjä rahoittavia tahoja ovat olleet suuret alueelliset järjestöt ja projektit sekä valtakunnalliset kattojärjestöt. (Pyykkönen 2007, 111 – 112)

Virtanen & Näsi (2003, 168) näkevät, että yhdistysten toiminnan liikkeellepaneva voima on aate ja intressi sekä yhteinen näkemys siitä, mitä asioita ja arvoja he haluavat edistää yhteiskunnassa. Mielestäni maahanmuuttajajärjestöt ovat hyvänä esimerkkinä kolmannen sektorin kentällä toimivista järjestöistä, joiden asiantuntijuus on koh-

dennettu tietyn alan osaamiseen, joissa palveluiden tuottaminen vaatii erityisosaamista. Maahanmuuttajajärjestö käsitteenä on epämääräinen, mutta mielestäni maahanmuuttajajärjestöt voidaan luokitella aatteellisiksi yhdistyksiksi, jotka palveluiden tuottajana tarjoavat erityisosaamista esimerkiksi maahanmuuttajuuteen, kansainvälisyyteen, kehitysyhteistyöhön, kotoutumiseen, kulttuuriin ja kielen opetukseen liittyvissä kysymyksissä.

Maahanmuuttajien määrä on lisääntynyt viime vuosina niin Suomessa kuin muualla maailmassa ja tämän tilaston varjolla voidaan olettaa, että maahanmuuttajajärjestöt ovat lisääntymään päin tai ainakin maahanmuuttajien määrä järjestöissä on kasvussa. (Päijät-Hämeen maahanmuuttoliittinen ohjelma 2010 - 2015)

Käsitän tässä opinnäytetyössäni maahanmuuttajajärjestöt järjestöiksi, joissa on sekä valtaväestön että vähemmistöryhmien edustajia; järjestöt, jotka toimivat maahanmuuttajuuteen liittyvien kysymysten parissa ja maahanmuuttajien elinolojen parantamiseksi. Maahanmuuttajajärjestöjen erityispiirteitä voi lähteä tulkitsemaan maahanmuuttajuuteen ja kansainväliseen yhteiskuntaan liittyvien kysymysten kautta.

3.2 Järjestöhautomo

Kehittämishankkeen tilaajana on Suomen Pakolaisapu ry:n Järjestöhautomo. Kehittämishankkeen tarve on noussut Suomen Pakolaisapu ry:n Järjestöhautomosta. Tarve tuotteistamiskoulutuksille on noussut kolmannen sektorin palveluiden tilausten kasvusta, sillä julkisen sektorin asiantuntemus ja resurssit eivät ole riittävät kaikkien palveluiden tuottamiseen. Järjestöhautomossa on noussut tarve konkreettiselle työvälineelle, jota he voivat käyttää järjestöjen palveluiden tuotteistamiskoulutuksissa.

Suomen Pakolaisapu ry on uskonnollisesti ja poliittisesti sitoutumaton kehitysyhteistyöjärjestö ja kansainvälisen pakolaistyön asiantuntija. Pakolaisavun työ kotimaassa on tiedotus-, koulutus- ja sosiaalityötä. Ulkomailla työ on pakolaisleirien aikuiskoulutusta ja nuorisotyötä sekä paluumuuttajayhteisöjen tukemista kriiseistä toipuvissa yhteiskunnissa. (Suomen Pakolaisapu ry 2011)

Suomen Pakolaisapu perustettiin vuonna 1965 ja tällä hetkellä Pakolaisavulla on Suomessa toimipisteitä Helsingissä, Tampereella ja Turussa. Vielä 1980-luvun lopus-

sa Pakolaisavun työ Suomessa kietoutui YK:n pakolaisjärjestön UNHCR:n ympärille. Työ oli varainkeruuta UNHCR:lle ja tiedottamista YK:n työstä. 1990-luvun alussa järjestö aloitti kotimaassa kouluyhteistyön ja käynnisti ensimmäisen ulkomaanhankkeen Malawissa, mosambikilaisten pakolaisten auttamiseksi. Toiminta laajeni nopeasti muualle Afrikkaan ja Jugoslavian kriisin aikana myös Eurooppaan. (Suomen Pakolaisapu ry 2011)

1990-luvun puolessa välissä käynnistyi työ Virossa, jonne Suomen Pakolaisavun tuella perustettiin Baltian ensimmäinen Pakolaisapu. Nykyään Pakolaisapu tekee töitä pakolaisten ja paluumuuttajien kanssa Liberiassa, Sierra Leonessa ja Ugandassa. Uutta hanketta aloitetaan Thaimaassa burmalaisten keskuudessa. 1990-luvun lopussa kotimaan toiminta laajentui pakolaisten kanssa tehtävään sosiaali- ja koulutustyöhön. (Suomen Pakolaisapu ry 2011)

Järjestöhautomo on Raha automaattiyhdistyksen (RAY) rahoittama hanke, jonka toteuttajana on Suomen Pakolaisapu ry. Järjestöhautomo tukee pakolais- ja maahanmuuttajayhdistyksiä toimimaan aktiivisesti ja itsenäisesti suomalaisessa järjestökentässä. Järjestöhautomo on erikoistunut maahanmuuttajayhdistysten kouluttamiseen ja tukemiseen. (Järjestöhautomo 2011)

Järjestöhautomo on havainnut, että monilla maahanmuuttajayhdistyksillä on hyväksi koettuja käytäntöjä mm. vanhustyössä, vertaistuesssa, neuvonta- ja infopalveluissa sekä lapsi- ja nuorisotyössä. Monet yhdistykset pystyvät tarjoamaan myös monia erikoispalveluita, kuten lainopillisia palveluita sekä psykologisia palveluita. Yhdistysten antamat kotouttamista tukevat palvelut ovat monessa tapauksessa muutettavissa osaksi kaupungin tai kunnan maahanmuuttajapalveluja tai tukemaan niitä. (Järjestöhautomo 2011)

Järjestöhautomo tukee maahanmuuttajajärjestöjä toimimaan itsenäisesti ja aktiivisesti suomalaisessa järjestökentässä. Maahanmuuttajajärjestöt koostuvat sekä valtaväestön edustajista että ulkomaalaisista, jotka ovat muuttaneet Suomeen. Maahanmuuttajajärjestöillä on asiantuntijuutta esim. kotouttamiseen ja maahanmuuttajuuteen liittyvissä kysymyksissä. (Järjestöhautomo 2011)

Järjestöhautoimossa on todettu konkreettisen työväliseen tarve järjestöjen palveluiden tuotteistamiseen, joka räätälöidään maahanmuuttajajärjestöjen erityispiirteet huomioon ottaen.

3.3 Suomen 4H-liitto

Tämän kehittämishankkeen mentorijana toimi Suomen 4H-liitto ja 4H:n tuotteistamisprosessi. Mentoroinnilla tarkoitetaan tiedon ja osaamisen siirtämistä kokeneelta kokemattomalle (Helakorpi 2012, 11). Järjestöjen palveluiden tuotteistaminen on vielä vieras käsite kolmannella sektorilla eikä järjestöjen palveluiden tuotteistamisesta ole saatavilla tarpeeksi materiaalia. Täten kehittämishankkeeseen päätettiin valita yhteistyökumppaniksi järjestö, joka on tehnyt palveluiden tuotteistamista, jotta hanke saa järjestökentältä konkreettisia esimerkkejä tuotteistamisprosessiin.

4H-järjestö on valtakunnallinen ja kansainvälinen nuoris- ja kansalaisjärjestö. Valtakunnallisesti toimintaa ohjaa, tukee ja neuvoo Suomen 4H-liitto. Maakunnallinen tuki koostuu neljästätoista (14) 4H-piiristä ja paikallisesti toimintaa toteuttavat 4H-yhdistykset, joita on tällä hetkellä Suomessa yhteensä 255 yhdistystä. Nuorisjäseniä koko Suomessa on noin 79 000 ja 4H on Suomen suurin nuorisjärjestö. (Suomen 4H-liitto 2011)

4H:n juuret ulottuvat aina 1900-alkupuolelle saakka Yhdysvaltoihin. 4H-aate rantautui Suomeen vuonna 1928. Toiminta käynnistyi vastauksena nuorten työttömyyteen, pahoinvointiin ja näihin kytkeytyneisiin muuttoaaltoihin maaseudulta kaupunkeihin. 4H koostuu englanninkielisistä sanoista Head, Hands, Heart, ja Health, jotka on käännetty Suomen kielelle: harkinta, harjaannus, hyvyys ja hyvinvointi. (Suomen 4H-liitto 2011)

4H-harrastuksessa lapsi ja nuori kasvaa kohti vastuullista ja yritteliästä aikuisuutta. Lapsen ja nuoren kehitysvaiheet huomioon ottavassa toiminnassa opitaan itse tekemällä. 4H-kerhossa omaksutaan käytännön taitoja ja tietoja koulutetun ohjaajan tuella. 4H-koulutukset ja -kurssit syventävät nuoren osaamista. Toiminnassa saadaan valmiuksia aktiiviseen kansalaisuuteen, yrittäjyyteen ja työelämään. (Suomen 4H-liitto 2011)

4H:ssa opitaan tekemällä ja järjestön iskulauseena on sen alkuajoista saakka ollut ”Learning by doing” eli ”Tekemällä oppiminen”. Järjestö on kehittänyt neljä avaintuotetta, jotka ohjaavat yhdistysten toimintaa. Järjestön avaintuotteita ovat: *ryhmätoiminta, koulutukset, nuorten työllistäminen ja nuorten yritykset*. Nämä avaintuotteet muodostavat Kolme askelta työelämään -toimintamallin. 4H-järjestön Kolme askelta työelämään -toimintamalli edistää pitkäjänteisesti lasten ja nuorten työelämävalmiuksia ja yrittäjyyttä. Malli tukee nuoren kasvua vastuulliseksi ja yritteliääksi aikuiseksi, joka pystyy hankkimaan toimeentulonsa omalla työllään. (Suomen 4H-liitto 2011)

Suomen 4H-liitto on kymmenen vuoden ajan tuotteistanut omat tuotteensa ja kehittänyt Kolme askelta työelämään -mallin. Kolme askelta työelämään -toimintamallin tavoitteena on, että nuori kasvaa vastuulliseksi ja yritteliääksi aikuiseksi, joka pystyy hankkimaan toimeentulonsa omalla työllään. Kolme askelta – ryhmätoiminta, työelämävalmiudet ja työllistäminen sekä yritystoiminta – muodostavat jatkumon, joka kattaa nuoren elämän kuusivuotiaasta aina 28-vuotiaaksi asti. (Suomen 4H-liitto)

3.4 Tuotteistaminen

Järjestöjen osallistuminen kuntien kilpailutukseen vaatii järjestöiltä palveluiden tuotteistamista. (Karsio 2011, 45) Tuotteistaminen on varsin uusi käsite ja palveluita tuottavien organisaatioiden parissa siitä on alettu puhumaan vasta vähän aikaa sitten, vaikka palveluita on tuotteistettu jo satoja vuosia. (Parantainen 2004 – 2008, 16) Kun ”tuotteistus” –sanaa tarkastellaan englanniksi, sanakirjasta löytyvät sanat: Standardization, Positioning, Service development, Service design, Service tangibilisation, Tangibilizing, Managing the evidence, Product development of service, Assetization, Assetization of services, Bring into (commercial) production, Bundling (of services), Blueprinting (of services), Commercialize / commercialise, commercialization / commercialisation, Productification, Productize. Näiden sanojen kirjo ja määrä osoittaa tuotteistuskäsitteen laajuuden moniulotteisuuden.

Organisaation menestys perustuu siihen, että se kykenee luomaan innovatiivisia ratkaisuja ja kehittämään jatkuvasti tuotteitaan ja prosessejaan. Tuotteistamisella voi olla useita lähtökohtia, mutta tuotteistamisella tarkoitetaan kokonaisvaltaista pyrkimystä osaamisen, teknologian tai idean siirtämisestä kaupalliseen muotoon. Asiakas ei osta

ideoita, vaan valmiita tuotekonsepteja. Palvelujen tuotteistaminen lähtee ideasta ja päättyy palvelutoimintakonseptiin. (Tiensuu 2005, 8 - 9)

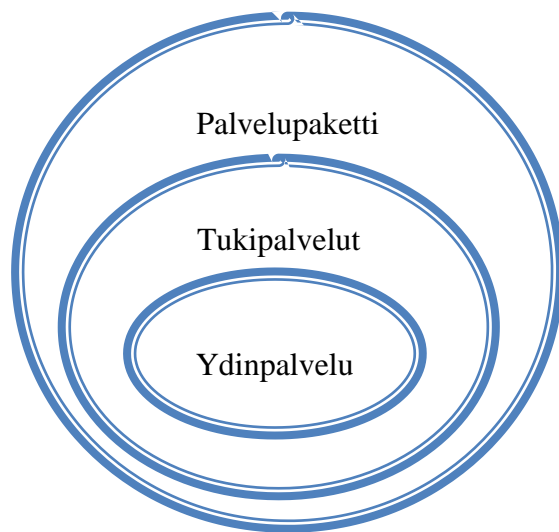
Tuotteistusta kuvataan myös ajattelutapana, jolla pyritään varmistamaan tehokas sisäinen toiminta ja kannattava toiminta asiakassuhteissa niin, että voidaan kerätä varoja oman kehitystoiminnan rahoittamiseksi. Tuotteistus varmistaa sekä tekijälle että asiakkaalle luvatus laatutason mukaisen palvelun. (Sipilä 1996, 54 - 56) Asiakkaan kokemaan laatuun vaikuttaa se, mitä hän saa ja miten sen saa. Se, miten asiakas saa palvelun eli prosessin toiminnallinen laatu, on kytköksissä palveluntuottajan toimintatapaan. Toinen osa palvelun koettua laatua on se, mitä asiakas saa, eli palvelun loppuosan tekninen laatu. Koettuun laatuun vaikuttaa myös se, millaista palvelua asiakas on odottanut saavansa. Molempien laatu näkökulmien sekä asiakkaan kokeman laadun välillä vaikuttaa vielä yrityksen imago, joka toimii koetun ja toimitetun toiminnallisen sekä teknisen laadun välisenä suodattimena. (Gröönroos 2001, 62 – 67)

Kuvio 2. Palvelun laatu ja imago (Gröönroos 2001, 67)



Tuotteistaminen tarkoittaa tiettyjen työmenetelmien tai työprosessien ja työvälineiden käyttöä. Tuotteistus on esivalmistusta, jossa kaikki tehdään mahdollisimman pitkälle valmiiksi odottamaan asiakas toimeksiantoa. Asiantuntijalla on tuotteita, jotka on määriteltävä. Tuotteistaminen pitää sisällään myös tukipalveluiden ja sisäisten välituotteiden / menetelmien tuotteistamisen. (Sipilä 1996, 100 – 101) Ydinpalvelu on syy, miksi asiakas haluaa ostaa palvelun ja tukipalvelut ovat ydinpalvelun oheispalveluita. Tämä kokonaisuus muodostaa palvelupaketin. (Jaakkola ym. 2009, 11)

Kuvio 3. Palvelupaketti (Jaakkola ym. 2009, 11)



Tuotteistaminen on yksilöllinen prosessi ja ratkaisut ovat ainutkertaisia. Se pitää sisälleen koko toimintaketjun kehittämisen ja määrittelyn. Samoja ratkaisumalleja ei voida välttämättä soveltaa toisten tuotteistamisen kysymyksiin, mutta tapausten välillä voidaan löytää yhteisiä piirteitä, jotka auttavat kehittämään omaa toimintaa. (Tiensuu 2005, 62–63) Tuotteistamisprosessissa on jo alusta saakka otettava asiakkaiden näkökulmat ja tarpeet huomioon. Tavoitteena on suunnitella ja mallintaa palvelun vaiheet siten, että palveluprosessia tai joitain sen osia voidaan toteuttaa asiakkaalta toiselle samalla tavalla, eli monistaa palvelu. Tämä lisää tehokkuutta ja laatua eikä palvelujen tuottaminen ole henkilösidonnaista. Projektityöskentelyyn perustuvissa työyhteisöissä ja työntekijöiden vaihtuvuuden vuoksi palveluprosessien dokumentointi ja mallintaminen voi alussa olla työlästä, mutta pitkällä aikavälillä tuloksellista. (Jaakkola ym. 2009, 19 – 21)

Tuotteella tarkoitetaan sekä tavaroita että palveluita, ja tuote voi olla myös tavarana ja palvelun yhdistelmä. Tuotteen tulee olla selkeästi rajattavissa, hinnoiteltavissa ja sisällöltään täsmennettävissä. (Jämsä & Manninen 2000, 13)

3.4.1 Tuotteistamisen tavoitteet ja tulokset

Tarve tuotteistukselle lähtee yleensä siitä, että toiminnasta halutaan kannattavampaa ja tehokkaampaa. Huonosti tuotteistetun tunnistaa ensimmäiseksi hinnasta. Palvelun tarjoaja ei osaa sanoa mitään konkreettista hintaa palvelulle. Kun hinnoittelulle ei ole

perustelua tai sitä ei ole laskettu, asiantuntijat voivat alihinnoitella palvelunsa. Toisena esimerkkinä huonosti tuotteistetusta palvelusta on se, että palvelun tarjoaja ei osaa sanoa, mitkä osat kuuluvat tuotteeseen ja mitä ne maksavat. Jonkun tulee myös olla vastuussa palvelusta ja sen hinnoittelusta sekä kehittämisestä, jotta se pysyy asiakaslähtöisenä. Asiakasryhmän rajaaminen on myös oleellista, sillä järjestöillä on rajalliset voimavarat ja toiminnan levittäminen tulee pysyä resurssien puitteissa. (Parantainen 2004 - 2008, 24 – 25)

Tuotteistuksen tehtävänä on helpottaa asiakkaan ostoprosessia vähentämällä epävarmuustekijöitä. Varsinkin uuden asiakkaan luottamuksen saaminen ostoprosessissa on ongelmallista, jos ei ole esimerkiksi selkeää konkreettista tuotetta, jolla on hinta ennen kuin asiakas sitä kysyy. (Sipilä 1996, 55)

Tuotteistus auttaa kuvaamaan organisaation yhteisiä pelisääntöjä, joilla pyritään laadun nostamiseen ja virheiden eliminointiin. Asiakastytyväisyys ja laadukkaalla tuotteella varmistetaan kilpailukyky markkinoilla. Tuotteistuksesta saatavia hyötyjä ovat: myytävyyden helpottuu, tunnettavuus paranee, tarjousprosessi tehostuu, suunnittelu tehostuu, vastuunjaot selkiintyvät, kehitystoimintaa voidaan hajauttaa, henkilöstön perehdyttäminen tehostuu, laatu paranee, strategia konkretisoituu, toimintaprosessit selkiintyvät, kustannustehokkuus, hinnoittelu selkiintyy, riskit pienenevät, jatkuvuus paranee ja kilpailukyky lisääntyy. (Sipilä 1998, 34 – 35)

Palveluiden hinnoittelulla on keskeinen vaikutus järjestön jatkuvuuteen. Asiakkaan luottamuksen saaminen vaatii sitä, että asiakkaalle kerrotaan hinta avoimesti. Luottamus on asiantuntijapalvelun lähtökohta. Sen avulla voidaan vaikuttaa palvelun aseointiin ja kohdentaa tuote tai palvelu eri asiakasryhmille. Hinta on asiakasohjauksen väline, joka toimii jopa silloin, kun sitä ei peritä. Ihmisillä on taipumus hyväksikäyttää maksuttomia palveluita ja toisaalta sitä, että maksuttomat palvelut houkuttavat sellaisia henkilöitä, jotka käyttävät niitä väärin. Hinnan keskeinen merkitys on saada asiakas mielessään tekemään harkittuja päätöksiä sekä ottamaan vastuuta ostopäätöksistään ja toiminnastaan. (Sipilä 1998, 82 – 92)

Parantaisen (2004 – 2008, 24) mukaan muutamalla peruskysymyksellä voidaan testata, onko palvelu tuotteistettu ja onko tuotteistus onnistunut. Ensimmäisenä kysymyksenä on: *1. Mitä palvelu maksaa?* Hinta tulisi olla ilmoitettavissa ja perusteltavissa.

Toisena kysymyksenä voidaan esittää: *2. Mitä palveluun kuuluu?* Palvelun sisältö tulee olla selvitettyä myyntitilanteessa, jotta sisältö voidaan tuoda esille ja painaa esimerkiksi esitteisiin. Kolmantena voidaan esittää kysymys: *3. Kuka tästä palvelusta vastaa?* Ja viimeisenä kysymyksenä: *4. Kenelle palvelu on tarkoitettu?* (Parantainen 2004 - 2008, 24)

Tuotteistamisen tavoitteet ja tulokset ovat samat, onko kyse konkreettisen tavaran tai palvelun tuotteistamisesta. Sekä palvelulla että tuotteella on asiakkaat, jotka niitä kulluttavat. Järjestöjen palvelutoiminnan tuotteistamiseen liittyy kuitenkin erityispiirteitä, joita käsitellen tarkemmin luvussa 2.5. Sitä ennen perehdyn tuotteistamisen etenemiseen seuraavassa alaluvussa.

3.4.2 Tuotteistamisen eteneminen

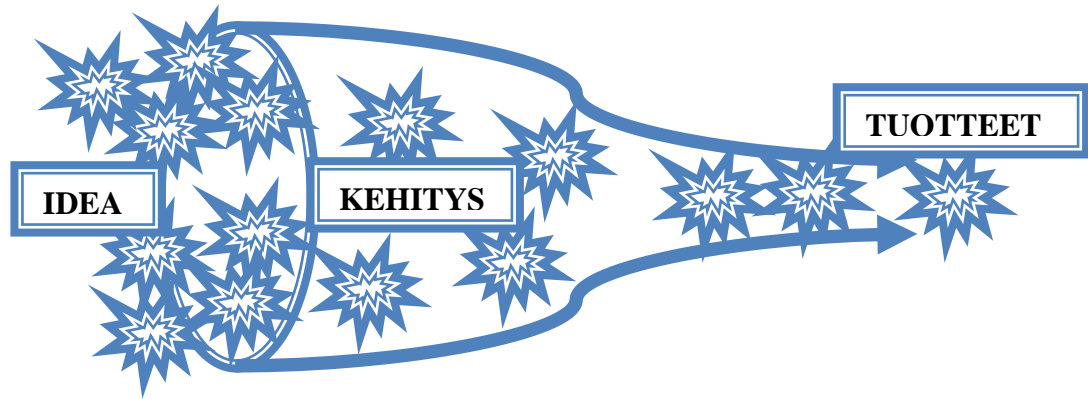
Tuotteistamisen etenemistä kuvataan eri vaiheiden avulla, jotta prosessi etenee systemaattisesti ja johdonmukaisesti. Tuotteistusprosessin ensimmäisenä vaiheena on tarpeiden tunnistaminen, toisena ideointivaihe, kolmantena tuotteen luonnostelu, neljäntenä kehittämissä vaiheena tuotteen viimeistely. Siirtyminen vaiheesta toiseen ei edellytä sitä, että edellinen vaihe on päättynyt. (Jämsä & Manninen 2000, 28 – 29)

Prosessin ensimmäisellä vaiheella, tarpeiden tunnistamisella, tarkoitetaan kehittämistä vaativien ongelmien tunnistamista. Tarve tuotteistukselle voi olla joko olemassa tai se voidaan luoda. Kun tiedetään, mitä halutaan kehittää, lähdetään ideoimaan eri ratkaisuvaihtoja vastausten löytämiseksi. Ideavaiheen aikana ongelmiin löydetään ratkaisut. Luonnosteluvaiheen aikana on tehty päätös, millainen tuote on aikomus suunnitella ja valmistaa. Luonnosteluvaiheen jälkeen aloitetaan tuotteen kehittämissä vaihe, jossa suunnitellaan tuotteen informaation välittämissä käytettävät tuotteet. Viimeisen vaiheen aikana tuote viimeistellään saatujen palautteiden tai koekäytöstä saatujen kokemusten pohjalta. (Jämsä & Manninen 2000, 85)

Teknologisten tuotteiden tuotekehitystä kuvataan usein suppilomallin avulla. Tuotekehitys alkaa ideoilla mahdollisimman suurta suppilon suuaukkoa käyttäen ja kehittämissä vaiheen aikana ideoita karsitaan tavoitteiden mukaisiksi tuotteiksi. Tuotteistamisen

alkuvaiheessa on siis otettava huomioon kaikki mahdolliset ideat ja tuotteistettava vain käyttökelpoiset ideat. (Huhtala & Pulkkinen 2009, 40)

KUVIO 3. Tuotekehityssuppilo (Huhtala & Pulkkinen 2009, 40)



Yläpuolella oleva tuotekehityssuppilo voidaan nähdä prosessin ensimmäisenä vaiheena, mutta myös kuvaamaan koko prosessin kulkua. Tuotteistamisprosessin aluksi on paljon ideoita, jotka jatkojalostetaan käyttökelpoisiksi palveluiksi tai tuotteiksi.

Tuotteistamisen etenemistä voidaan tarkastella projektityöskentelyn muotojen ja periaatteiden avulla. Etenemistä on tarkasteltu eri vaiheiden kautta ja vaiheiden määrä vaihtelee alan julkaisuissa. Olen lähtenyt tarkastelemaan järjestöjen palveluiden tuotteistamista viiden vaiheen kautta, jotka mielestäni soveltuvat parhaiten kuvaamaan järjestöjen palveluiden tuotteistusprosessia. En koe, että vaiheiden määrällä on merkitystä, vaan vaiheiden sisältö ja niissä huomioitavat asiat ovat oleellisia asioita tuotteistamisprosessin etenemisessä.

3.5 Palvelutoiminta

Palveluita kuvataan osittain aineettomiksi prosesseiksi tai toimintasarjoiksi, joissa asiakas osallistuu palvelutapahtumaan. Palvelut kulutetaan tai koetaan samanaikaisesti kuin niitä tuotetaan. (Ruusuvirta & Saukkonen 2011, 10) Palvelun käsitteen määrittelyssä on otettava huomioon, että siihen sisältyy sekä tuottajan että kuluttajan näkökulma. Palveluita tuotetaan niitä kuluttavalle kohderyhmälle. Tuottajalle palvelut ovat tapahtumien ja prosessin summa, mutta asiakkaalle palvelun ostaminen tai käyttäminen voi olla ainutlaatuinen ja ikimuistoinen tapahtuma. (Kinnunen 2004, 7)

Gröönroos (1998, 116) selventää, että palvelu on erilaisista osatekijöistä ja asiakkaan kokemista hyödyistä koostuva kokonaisuus.

Gröönroos (1998, 25) näkee, että hyvinvointiyhteiskunnassa eletään palvelutaloudessa. Palvelutalous on kasvanut ja laajentunut sekä sen kysyntä on kasvanut. Ihmiset kuluttavat enemmän ja vaativat enemmän palveluilta. Esimerkiksi enää ei osteta kaupasta pelkkää maitoa, vaan kauppiailta vaaditaan maidon lisäksi osaamista, sitä että kauppias kykenee kertomaan, mitä eroa eri tuotteiden välillä on. Maidon ostamisen lisäksi asiakas vaatii myyjältä esim. nopeutta ja ystävällisyyttä. Kasvuun johtavia syitä voidaan selittää esimerkiksi ihmisten vaurastumisella, vapaa-ajan lisääntymisellä, naisten työvoiman kasvulla, eliniän kasvulla, tuotteiden ja elämän monimutkaistumisella sekä teknologian kehittymisellä. (Gröönroos 1998, 28 - 34)

Palveluiden tuotteistamisessa tarkastelun keskiössä ovat asiakkaiden todellisten tarpeiden ja ongelmien huomioiminen ja niiden ratkaiseminen. Tuotteistamisen ensimmäisessä vaiheessa on selvitettävä asiakkaiden tarpeet ja toiveet, sillä muussa tapauksessa valmis uusi palvelu on kaukana asiakkaan toivomasta. Joissakin tapauksissa asiakas ei ole selvillä tarpeistaan tai ongelmistaan, esimerkiksi kun kyse on jostain uudesta tekniikasta. Täten joskus tarve voidaan synnyttää kehittämällä uusia palvelumuotoja. (Kinnunen 2004, 42) On kuitenkin muistettava, että loppujen lopuksi uusien palvelumuotojen käyttäjänä ovat asiakkaat. Uusien mallien tuotteistamisessa on ne testattava asiakkailla.

Palvelutoiminnalla tarkoitetaan toimintaa, johon liittyvät suunnitelmallisuus, pitkäjänteisyys ja kehittämispyrkimykset. Siinä arvostetaan osaamista, johon liittyy ammattimaisuus. Järjestöjen palvelutoiminta voi olla yhtä hyvin jäsenlehtien tai Internet-julkaisujen tekemistä kuin monikulttuurikeskuksen ylläpitämistä. Se voi olla sekä maksutonta että maksullista toimintaa. Palvelutoiminta voidaan erottaa omaksi lohkokseen järjestöjen muusta toiminnasta. (Jeronen 2009, 13 – 14) Tuotteistamisprosessissa on tärkeää ymmärtää, että tuotteistaminen voi olla koko järjestön toimintaan liittyvien tuotteiden tai palveluiden tuotteistamista tai tuotteistaminen voi koskea pelkästään järjestöjen irrallista palvelutoiminnan osaa.

Palvelutoiminnan erottaminen muusta järjestön toiminnoista on aikaisemmin perusteltu verotuksellisilla seikoilla. Yhdistysten tuotemyynti, esimerkiksi kahvilatoiminta, on

usein tulo- ja arvonlisäverollista toimintaa, mutta palvelutoiminta on ollut arvonlisäverotonta. Verottajan linjaukset ovat kuitenkin tiukentuneet järjestöjen palvelutoiminnan laajentuessa ja monimuotoistuessa. Ei siis enää ole itsestään selvää, kuuluuko järjestön palvelutoiminta yleishyödyllisen toiminnan pariin vai ei. Myös Raha-automaattiyhdistys (RAY) on kiristänyt avustuslinjauksia siten, että palvelutoimintaa tuottaville järjestöille avustuksia ei välttämättä myönnetä. (Jeronen 2009, 18)

Palvelutoiminnan määritelmä on yhtä laaja-alainen kuin järjestöjen toimintaympäristö. Selkeää määritelmää ei ole järjestöjen tuottamasta palvelutoiminnasta, eli siitä, millaisia palveluita järjestöt tuottavat. Parhaiten palvelutoimintaa voidaan kuvata aineettomaksi kokonaisuudeksi, johon sisältyy osaaminen. Käsitettä voidaan kuitenkin tarkastella yhdistysten verotuksellisesta näkökulmasta. Katsotaanko järjestöjen palvelutoiminta tuloverolain mukaan veronalaiseksi tuloksi? Miten verottaja tulkitsee järjestöjen palvelutoiminnan ja milloin toiminnasta saadut tulot muuttuvat veronalaiseksi tuloksi?

Harjun (2005) tekemän kyselyn mukaan järjestöjä kohdellaan epäoikeudenmukaisesti verotuksellisissa asioissa. Kysely tehtiin vuonna 2005 ja siihen osallistui 70 järjestön edustajaa. Osalla järjestöjä on selkeästi veronalaista toimintaa, mutta hämmennystä aiheuttaa verottajan erilaiset tulkinnat eri puolella Suomea eikä verottaja hyväksy kaikkia järjestöjä arvonlisäverovelvolliseksi. Kyselytutkimuksen mukaan varsinkin maahanmuuttajajärjestöille verottajan epätasa-arvoinen kohtelu on ollut käsittämätöntä ja täten vaikeuttanut heidän kouluttamista suomalaisen yhdistyskentän saloihin. (Harju 2005)

4 KEHITTÄMISHANKKEEN TAVOITTEET

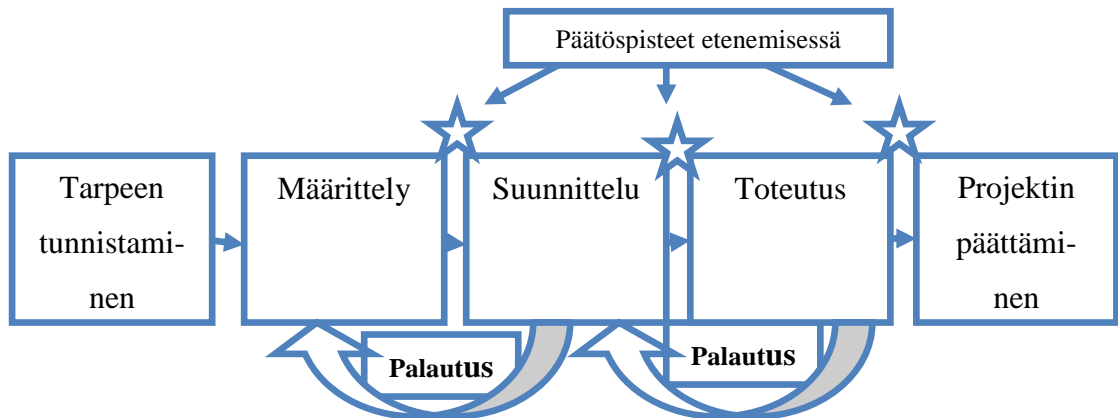
Kehittämishankkeen tavoitteena on työyhteisöjen käytäntöjen tai uuden suunnittelu. Opinnäytetyön kehittämishanke sisältää sekä perehtymisen alan julkaisuihin, nykytilanteen kartoittamisen, tarveanalyysin että kirjallisen raportin. Raportista tulee ilmetä hankkeen tavoitteet, keskeisten käsitteiden määrittely, työskentelyprosessin suunnitelma, kuvaus ja arviointi, sekä toteutuksen tulosten arviointi ja sovellettavuus työelämään. (Kainulainen, Gothóni & Pesonen 2002, 36)

Tässä opinnäytteessä kehitetään kolmannen sektorin palveluiden tuotteistaminen kohtamaan asiakkaan ja tilaajan tarpeita laatimalla konkreettinen työväline. Tavoitteena on muodostaa tämänhetkistä jäsentyneempi ja tarkempi käsitys siitä, mitä mahdollisuuksia kolmas sektori tarjoaa tuotteistamalla palvelunsa. Kolmannen sektorin toimijoiden monialaisuudesta johtuen kohderyhmäksi on rajattu maahanmuuttajajärjestöt ja heidän tuottamien palvelujen tuotteistaminen. Kehittämishankkeen aikana päädyttiin tuotteistamisoppaan tekemiseen kolmannelle sektorille, josta maahanmuuttajajärjestöt saavat apua palveluiden tuotteistamiseen.

Tavoitteena on täsmentää kolmannen sektorin palveluiden tuotteistamiseen liittyviä käsitteitä, mahdollisuuksia ja käsityksiä ja tätä kautta kehittää tuotteistamisopas kolmannelle sektorille. Tavoitteena on, että oppaan tuottamaa tietoa hyödynnetään laajasti käytännön kehittämistyössä sekä kolmannella että julkisella sektorilla.

Kehittämishankkeen lähtökohtina olivat järjestökentän toimintaympäristön muutokset ja Suomen Pakolaisapu ry:n Järjestöhautomossa esille noussut tarve saada konkreettinen työväline järjestöjen palveluiden kehittämiseen. Uuden kotoutumislain (Laki kotoutumisen edistämisestä 1386/2010) myötä Järjestöhautomossa todettiin maahanmuuttajajärjestöjen palveluiden kasvanut kysyntä. Kehittämishankkeen tarkoituksena on, että projektista jää Järjestöhautomolle jotain pysyvää. Lähestymistapani on prosessikulun aikana hyödyntää jo olemassa olevaa materiaalia ja hyödyntää saatuja kokemuksia.

Päätin edetä kehittämishankkeessa projektityöskentelyn tavoin, joka muistuttaa myös tuotteistamisprosessin vaiheita. Projektityöskentely etenee viiden vaiheen kautta. Projektityöskentely alkaa tarpeen tunnistamisella, määrittelyyn, suunnitteluun, toteutukseen ja projektin päättämiseen. (Kettunen 2009, 43)

KUVIO 4. Projektityöskentelyn kulku (Kettunen 2009, 43)

Vaiheet seuraavat toisiaan ja niistä on tarvittaessa mahdollista palata edellisiin vaiheisiin. Kehittämishanke lähtee liikkeelle tarpeen tunnistamisesta tai ideasta. Määrittelyvaiheessa kyseisen tarpeen tai idean toteutettavuus arvioidaan. Mikäli idea tai tarve katsotaan järkeväksi toteuttaa, siirrytään varsinaiseen projektin suunnitteluvaiheeseen. Suunnitteluvaiheessa tarkennetaan edellisen vaiheiden tuloksia ja tehdään tavoitteista konkreettinen suunnitelma, jota kutsutaan projektisuunnitelmaksi. Toteutusvaihe aloitetaan kun suunnitelmat ovat valmiit ja projektin aloittamisesta tehdään virallisesti päätös. Viimeinen vaihe kehittämishankkeessa on sen päättäminen, joka sisältää projektin loppuraportoinnin, projektiorganisaation purkamisen sekä jatkoideoiden esille tuomisen. (Kettunen 2009, 43 - 44).

Kehittämishankkeen tavoitteena on luoda konkreettinen työväline järjestöjen palveluiden tuotteistamiselle, jossa otetaan huomioon tilaajan erityistarpeet. Toimitusprojektit ovat osa useiden yritysten normaali toimintaa tuotteiden tai palveluiden myynnissä, mutta ne toteutetaan projektitoimintamallilla, koska jokaisella asiakkaalla on juuri omat, ainutkertaist tarpeet sekä projektin laajuuden että keston suhteen. Toimitusprojektit sisältävät paljon erilaisia tehtäviä, jotka ovat usein rinnakkaisia, sekä monet toiminnoista tehdään yhteistyössä asiakkaan ja muiden toimittajien kanssa. (Kettunen 2009, 20 - 21)

Työni rajaamisessa olen pyrkinyt ottamaan huomioon kehittämiseen vaikuttavat intressit, toimintaympäristön luonteen sekä resurssit. Kehittämistyö on usein hiljaiseen tietoon ja intuitioon perustuvaa. (Seppänen-Järvelä 2004, 25–31) Hiljaisen tiedon

saamisen toteutin järjestökentällä toimivien toimijoiden kuuntelemisella. Oma ammatillinen intuitio oli myös tärkeä osa kehittämishankkeessa.

Kehittämishankkeen tueksi tarvittiin järjestökentältä järjestö, joka on tehnyt palveluiden tuotteistamista. Tarve nousi esille, koska järjestöjen palveluiden tuotteistamisprosessiin tarvittiin konkreettisia esimerkkejä, joita ei vielä järjestökentältä ollut saatavilla. Täten kehittämishankkeessa päätettiin hyödyntää jo olemassa olevia malleja ja järjestökentältä valittiin Suomen 4H-liiton tuotteistamisprosessi. Suomen 4H-liitto tuli mukaan luonnollisesti oman työni kautta Lahden 4H-yhdistyksessä.

Olen työskennellyt sekä julkisella että kolmannella sektorilla. Vuosien varrella olen todennut, että palveluiden rakenteet muuttuvat jatkuvasti ja järjestökentän tuntemus julkisella sektorilla on heikkoa. Mielestäni järjestökentän tunnettavuuden lisääminen vaatii sekä julkisen että kolmannen sektorin palvelutuotteiden sisältöjen avaamista. Oman työni kautta olin havainnut myös järjestöjen toimintaympäristön muutokset. Järjestöissä toimiminen ei enää pelkästään perustu vapaaehtoisuuteen, vaan järjestöjen tuottamat palvelut ovat myös paikkaamassa julkisen sektorin palveluaukkoja. Oman kokemukseni myötä lähdin mielenkiinnolla viemään kehittämishanketta eteenpäin ajatuksella, että prosessi tulee avartamaan omaa ammatillista näkemystä.

Tämän kehittämishankkeen tarkoituksena on perehtyä palveluiden tuotteistamisprosessiin ja kolmannen sektorin toimijoihin palveluiden tuottajana ja sitä kautta kehittää tuotteistamisopas kolmannelle sektorille, jossa otetaan huomioon tutkittavan kohteen tarpeet ja erityispiirteet.

Kehittämishankkeen tarkoitusta kuvaavat seuraavat hankkeelle oleelliset kysymykset, joihin etsin vastauksia:

1. Millainen on kolmannen sektorin tuotteistamisen nykytila?
2. Millainen on kolmannen sektorin palveluiden tuotteistamisprosessi?
3. Mitkä tekijät kuvaavat ja ohjaavat tuotteistamista?
4. Millaiset tehtävät tukevat onnistunutta tuotteistamisprosessia?
5. Minkälaisia haasteita liittyy kolmannen sektorin palveluiden tuotteistamiseen?

5 KEHITTÄMISPROSESSIN KUVAUS

Kehittämisprosessi lähti liikkeelle nykytilanteen kartoituksesta ja jatkui tarveanalyysin tekemiseen sekä aineiston keräämiseen että analysointiin. Hankkeen tukena toimi kymmenen vuotta tuotteistamistyötä tehneen Suomen 4H-liiton tuotteistamisprosessi, johon perehdyin mm. haastatteluiden avulla. Seuraavissa alaluvuissa käsittelen kehittämisprosessin kulkua aina hankkeen alusta loppuun saakka.

5.1 Nykytilan kartoitus

90-luvun laman jälkeen rekisteröityjen yhdistysten määrä on kasvanut ja järjestöjen asema palveluiden tuottajana on kasvanut. Kolmannesta sektorista on toivottu pelastajaa tai auttajaa yhteiskunnalliseen murrokseen. Yhteiskunnallisessa keskustelussa on puhuttu kolmannen sektorin avusta palvelujen tuottajana ja järjestöille on asetettu suuria odotuksia tuottaa taloudellisesti kannattavia palveluita, jotka ovat samalla laadukkaita. (Heikkala 2001, 57 - 58)

Tuotteistamista on tehty mm. yritysmaailmassa ja sosiaali- ja terveysalalla, mutta tuotteistaminen ei ole vielä kovin tunnettu kolmannella sektorilla. Järjestöiltä puuttuu huolellisen tuotteistamisen ja palvelutuotteiden testaamisen lisäksi taloudellisesti kannattavan hinnoittelun osaaminen. (Harju 2003, 185) Järjestöjen palveluihin liittyviä tuotteistusprosessin julkaisuja ei ole paljon saatavilla. Tuotteistamiseen liittyvät julkaisut, jotka tämän kehittämishankkeen aikana olen löytänyt, ovat jaettavissa kahteen osaan: toiset käsittelevät jonkin konkreettisen materiaalisen tuotteen valmistukseen liittyvää tuotteistamista ja toiset julkaisut käsittelevät sosiaali- ja terveyspalvelujen tuotteistamisprosessia. Akateemisessa kirjallisuudessa ei varsinaisesti tunneta tuotteistamistermiä, mutta tuotteistamista sivuavista aihepiiristä ja palvelutoiminnan tehostamisesta on kuitenkin kirjallisuutta laajasti tarjolla. Palveluihin liittyviä tuotteistamisjulkaisuja on ilmestynyt vasta muutama vuosi sitten. Ensimmäiset palveluihin liittyvät teokset ovat ilmestyneet pääsääntöisesti 1990- ja 2000-luvun vaihteessa. Tämän kehittämishankkeen aikana perehdyn sekä konkreettisten tuotteiden tuotteistamiseen että palveluiden tehostamiseen liittyviin julkaisuihin ja räätälöin tuotteistamisprosessin maa-hanmuuttajajärjestöjen ja hankkeen tilaajan tarpeet huomioiden.

Tuotteistamisesta ei ole juurikaan olemassa tieteellistä tutkimusta ja käytännössä tuotteistamistyö on usein sekavaa ja hallitsematonta. Tuotteistamisprosessista voidaan löytää ns. ideaali toimintamalli ja sen haasteena on tuotteistamisprosessin mallintaminen. (Tiensuu 2005, 17 – 18) Kehittämishankkeen aikana pyrin löytämään palveluiden tuotteistamisprosessista ns. hyvät käytännöt ja selkeyttää prosessin kulkua eri vaiheiden kautta. Palvelujen erityisluonteen vuoksi tuotteistamisen tulee olla systemaattista (Jaakkola yms. 2009, 3). Jämsä & Manninen (2000, 28 – 29) on jakanut tuotteistamisprosessin etenemisen viiteen vaiheeseen. Mielestäni nämä viisi vaihetta oli riittävät kuvaamaan prosessin kulkua ja täten lähdin tarkastelemaan prosessia seuraavien tuotteistamisen etenemistä kuvaavien otsikkojen kautta:

1. Tarpeiden tunnistaminen
2. Ideavaihe
3. Luonnosteluvaihe
4. Tuotteen kehittäminen
5. Tuotteen viimeistely

Koska kolmannen sektorin toimintaympäristö on alati muuttuvassa tilassa eikä järjestöjen tuottamista palveluista ole saatavilla vielä tieteellistä tutkimusta, koin tärkeäksi itse tuotteistamisprosessin. Se, mitä järjestöjen palvelut ovat, on oman tutkimuksen aihe. Kiinnitän tässä kehittämishankkeessa enemmän huomiota siihen, miten järjestöt voivat tuotteistaa palvelunsa ja mitä prosessin eri vaiheissa tulee huomioida. Tuotteistamisprosessi on myös hyvin laaja ja jokaisesta prosessin osa-alueesta voitaisiin tehdä oma opas. Täten tässä kehittämishankkeessa pidin tärkeänä tuotteistamisprosessin avaamisen kokonaisuudessaan. Maahanmuuttajilla on oppimista suomalaisesta järjestöbyrokratiasta eikä ennen järjestökentän byrokraattista osaamista voida tehdä palveluiden tuotteistamista. Mielestäni on tärkeää, että järjestöt kiinnittävät huomiota palveluiden tuotteistamiseen heti rekisteröitymisen yhteydessä. Uusilla yhdistyksillä on mahdollisuus jo heti alusta saakka kiinnittää huomiota palvelujen tuotteistamiseen liittyviin haasteisiin ja mahdollisuuksiin.

Tuotteistamisprosessin kehittämisessä en kiinnitä huomiota siihen, onko kyse palvelutoiminnan tuotteistamisesta vai konkreettisen tuotteen tuotteistamisesta. Järjestöalalta saamani kokemukseni mukaan järjestöt tuottavat pääsääntöisesti palveluita ja konkreettisten tuotteiden tekeminen on osa palveluita. Järjestöjen syntymiseen on vaikutta-

nut se, että julkisen sektorin palvelutarjonta ei ole ollut riittävän kattava. Esimerkiksi laki ei velvoita julkista sektoria järjestämään harrastustoimintaa, täten järjestöjä on perustettu erilaisten harrastuslajien ympärille. Vapaa-ajan toimintaa järjestävät järjestöt voivat kuitenkin myydä esimerkiksi kalentereita tai sukkaa sekä järjestää lapsille liikuntakerhoja. Tuotteistamista voidaan tehdä sekä kalentereiden että kerhojen osalta erikseen, mutta parhaimmillaan tuotteistamista tehdään siten, että kaikki osat otetaan huomioon ja tuotteistamisen lähtökohta on koko palvelupaketin yhdenmukaistaminen.

Tämän kehittämisprosessin tarve oli työelämälähtöinen. Kehittämissankkeen tavoitteena oli laatia työkalu kolmannen sektorin toimijoille palveluiden tuotteistamisprosessiin. Kehittämisprosessi lähti liikkeelle perehtymällä palveluiden tuotteistamiseen tehtyihin julkaisuihin, jonka jälkeen kartoitin kolmannen sektorin nykytilannetta palveluiden tuottajana ja heidän haasteista ja mahdollisuuksista.

Prosessi eteni Suomen 4H-liiton haastattelulla, jonka kautta sain tietoa järjestöjen tehdyistä tuotteistamisprosesseista. Valitsin haastatteluun Suomen 4H-liiton, sillä järjestöllä on kymmenen vuoden tuotteistamisprosessi takana.

Kehittämissankkeessa on ollut mukana Suomen Pakolaisapu ry:n Järjestöhautomon työntekijät. Heillä on vahva asiantuntijuus maahanmuuttajajärjestöistä ja heidän tarpeistaan kehittää toimintaa. Hankkeen alku-, väli- ja loppuvaiheessa kävimme Järjestöhautomon työntekijöiden kanssa keskustelua kolmannen sektorin tuotteistamiseen liittyvistä ajankohtaisista kysymyksistä ja tarpeista sekä asioista, joita oppaaseen tulisi laittaa.

Kehittämissankkeen kohderyhmän ovat maahanmuuttajajärjestöt ja tuotteistamisoppaan räätälöiminen kyseiselle kohderyhmälle. Tämän vuoksi oli myös tärkeää kuunnella ja ottaa huomioon kohderyhmän tarpeet. Kehittämissanke eteni tarveanalyysien tekemisellä. Analyysit tein sekä kehittämissankkeen tilaajalle, Järjestöhautomolle, että maahanmuuttajajärjestöille.

5.2 Tarveanalyysi

Nyky aikaan kohdistuvaa tutkimusta ei voida tehdä ilman käsitystä menneisyydestä. (Räsänen ym. 2005, 11) Tämän vuoksi koin tärkeäksi lähteä kartoittamaan lähtötilan-

netta tarveanalyysin avulla ja saada sitä kautta merkityksellistä pohjatietoa kolmannen sektorin tuotteistamisen kehittämisen tarpeesta. Tarveanalyysi toteutettiin huomioiden sekä Järjestöhautomon että järjestöjen palveluiden kehittämiseen liittyvät tarpeet. Järjestöhautomon tarpeen selvittämisessä valitsin avaintietolähteiksi hankkeen työntekijät, joilla on tieto ja ymmärrys maahanmuuttajajärjestöjen tarpeista. Katsoin myös tarpeelliseksi selvittää maahanmuuttajajärjestöjen työntekijöiden näkökulmat järjestöjen palveluiden tuotteistamisessa. (ks. Liite 1. Tarveanalyysi ja Liite 2. Seminaariohjelmat)

5.2.1 Järjestöhautomon tarpeet

Järjestöhautomon työntekijöiden kehittämishankkeen tarpeet kartoitin haastattelun avulla. Haastattelu pidettiin 26.8.2011 ja se järjestettiin siten, että kaikki työntekijät olivat samaan aikaan paikalla. Haastattelussa selvitin, mitkä ovat Järjestöhautomon työntekijöiden mielestä kohderyhmän eli maahanmuuttajajärjestöjen ajankohtaiset tarpeet, yhteiskunnallinen asema ja erityispiirteet sekä palveluiden tuotteistamisen haasteet. (ks. Liite 1.)

Järjestöhautomo auttaa ja tukee maahanmuuttajajärjestöjä toimimaan aktiivisesti ja itsenäisesti. Järjestöhautomon työntekijät olivat jo ennen kehittämishanketta havainneet, että maahanmuuttajajärjestöt voivat tuottaa yhteiskunnalle kotoutumiseen liittyviä laadukkaita palveluita. Järjestöjen palveluiden tuottaminen esim. julkiselle sektorille vaatii järjestöjen palveluiden tuotteistamista, jotta järjestöt kykenevät mm. hinnoittelemaan palvelunsa ja tarjoamaan markkinakkyisiä palveluita.

”Maahanmuuttajajärjestöt kaipaavat palveluiden tuotteistamista, jotta tiedetään mitä osaamista heillä on tarjota. Järjestöillä on paljon osaamista, mutta he eivät osaa sitä välttämättä tuoda julki. Järjestöt kamppailevat taloudellisessa ahdingossa, mutta tuotteistaminen auttaa varmasti myös rahoitusten saamisessa ja toiminnan jatkuvuudessa.”

Järjestöhautomo järjestää ympäri Suomea koulutuksia tukeakseen maahanmuuttajajärjestöjä. Hankkeen työntekijät kaipasivat konkreettista ja selkokielistä opasta järjestöjen palveluiden tuotteistamiseen. Työntekijöiden mielestä maahanmuuttajajärjestöjen

tuottamalla palveluilla on yhteiskunnallinen tilaus. Järjestöt ovat avainasemassa juuri nyt maahanmuuttajien kotoutumispalveluiden järjestämisessä.

”Uuteen kotoutumislakiin vedoten maahanmuuttajajärjestöt ovat avainasemassa kotoutumispalveluiden järjestämisessä. Järjestöjä täytyy ravis-tella, jotta he ymmärtävät olevansa avainasemassa palveluiden tuotta-misessa.”

Järjestöhautomon työntekijöiden mukaan maahanmuuttajajärjestöt eivät osaa hinnoi-tella omaa toimintaansa, mikä vaikuttaa heidän taloudellisiin vaikeuksiin. Järjestöjen haasteena on palveluiden oikea hinnoittelu.

”Hinnoittelu on tärkeä asia. Palveluita ei tule hinnoitella liian alas eikä liian ylös. Hinnoittelu ei saa polkea myös markkinoita.”

Tarveanalyysin aikana tuli esille, että tuotteistamisopas palvelee Järjestöhautomon koulutuksellisia tavoitteita parhaiten. Tuotteistamisoppaan tulisi palvella myös kohde-ryhmän tarpeita ja siinä tulee ottaa huomioon kohderyhmän erityispiirteet.

5.2.2 Maahanmuuttajajärjestöjen tarpeet

Lähdin selvittämään maahanmuuttajajärjestöjen tarpeet osallistumalla kahteen semi-naariin puhujana, panelistina ja haastattelijana. Kirjoitin ylös kaikki seminaareissa nousseet havainnot ja haastattelin paikan päällä muutamia maahanmuuttajajärjestöjen edustajia.

Ensimmäisen seminaarin järjestäjä oli Kalevi Sorsasäätiö ja osallistujina olivat julki-sen ja kolmannen sektorin työntekijät. Seminaari pidettiin 15.10.2011 Tampereella. Toisen seminaarin järjesti Järjestöhautomo ja se pidettiin 22.10.2011 Tampereella. Toiseen seminaariin oli kutsuttu valtakunnallisesti maahanmuuttajajärjestöjen katto-liittojen edustajat. Seminaareiden aikataulut ovat opinnäytetyön liitteenä (ks. Liite 2. Seminaariohjelmat).

Molemmissa seminaareissa osallistujat olivat erittäin kiinnostuneita palveluiden tuot-tamisesta julkiselle sektorille. Moni järjestön edustaja näki tässä mahdollisuuden työ-

listää itsensä ja viedä itselle tärkeitä asioita eteenpäin. Palveluiden tuotteistamista ei ollut tehnyt kuin pari valtakunnallista suurta järjestöä. Useimmalle järjestölle palveluiden tuotteistaminen oli käsitteenä vieras asia ja seminaareissa paikalla olevista järjestöistä vain muutama taho oli tehnyt tuotteistamista. Maahanmuuttajajärjestöjen edustajat kaipasivat konkreettisia vinkkejä palveluiden kehittämiseen ja tuotteistamiseen.

Seminaareihin osallistuneet maahanmuuttajat ihmettelivät myös suomalaista järjestöbyrokratiaa ja monelle järjestöissä toimiminen tuntui raskaalta. Järjestöissä oleminen merkitsi maahanmuuttajille kuitenkin vaikuttamista itselle tärkeisiin asioihin. Järjestöt olivat syntyneet, koska maahanmuuttajat eivät olleet saaneet apua kotoutumiseen liittyvissä asioissa julkiselta sektorilta. Heidän mukaansa maahanmuuttajat löytävät helpommin heidän tarjoamat palvelut kuin julkisen sektorin palvelut. Lisäksi heidän kokemustensa mukaan maahanmuuttajien on helpompi lähestyä henkilöä, joka on kokenut samat asiat kuin itse.

Seminaareista poimittuja havaintoja:

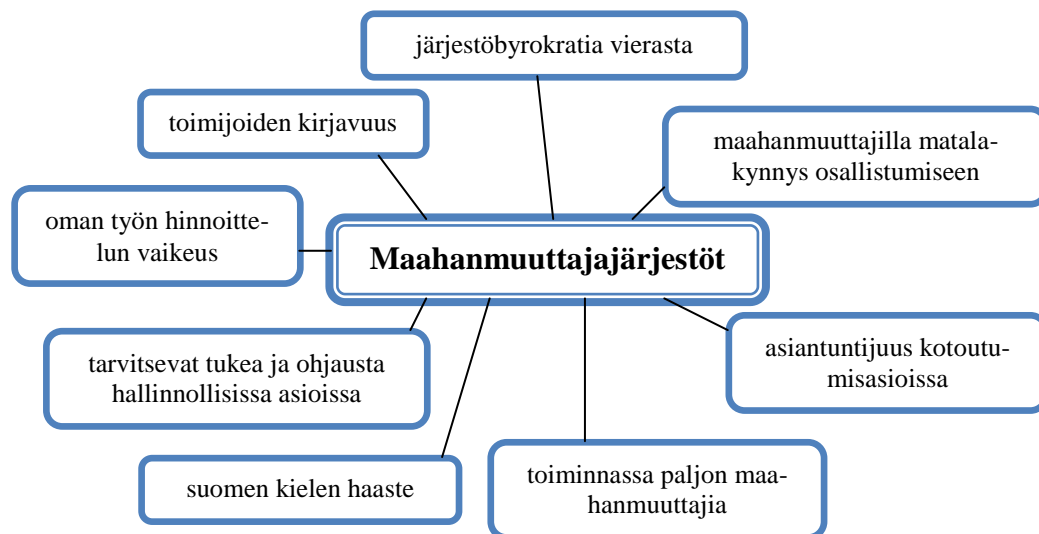
- Maahanmuuttajajärjestöjen kirjavuus ja toiminnan laajuus
- Maahanmuuttajajärjestöt eivät poikkea toiminnoiltaan muista järjestöistä
- Järjestöpalveluiden käsitteiden viidakko, käsitteet vaativat niiden avaamista
- Järjestöjen halu kehittää palveluita
- Järjestöissä toimiminen on monelle maahanmuuttajalle vierasta
- Järjestöt tavoittavat maahanmuuttajat vaivattomasti

5.2.3 Tarvearvioinnin tuloksia

Kartoituksesta nousi esille järjestöjen oma halu kehittää palveluita kohtaamaan julkisen sektorin tarpeita. Maahanmuuttajajärjestöt eivät sinällään poikkea muista järjestöistä, mutta tiettyjä erityispiirteitä on havaittavissa, mitkä johtuvat maahanmuuttajuuteen liittyvistä kysymyksistä. Maahanmuuttajajärjestöjen palvelut ovat yhtä kirjavia kuin muiden järjestöjen. Maahanmuuttajajärjestöjen vahvuutena on juuri kotoutumiseen liittyvä osaaminen, esim. kulttuurientuntemus ja kielitaito. Järjestöt tavoittavat suuren joukon maahanmuuttajia ja he ovat itse halukkaita viemään heille tärkeitä asioita eteenpäin.

Seminaareihin osallistuminen auttoi hahmottamaan juuri järjestökentän kirjavuuden. Järjestöt ovat keskenään hyvin erilaisia ja niiden tarjoamat palvelut poikkeavat valtavasti toisistaan. Seminaareissa oli paikalla kymmenien järjestöjen edustajia eikä kahta samanlaista järjestöä ollut. Järjestöjen toimintatavat puolestaan poikkesivat toisistaan. Toiset järjestöt olivat täysin vapaaehtoisuuteen perustuvia ja toisilla järjestöillä kymmeniä palkattuja työntekijöitä. Kaikki järjestöjen edustajat eivät tunnustaneet olevansa maahanmuuttajajärjestöjä, vaikka heidän jäsenistään valtaosa oli maahanmuuttajataustaisia ja toimivat maahanmuuttajuuteen liittyvien kysymysten äärellä. Järjestökentän käsiteviidakko ja järjestöhallinnan byrokratia nousivat seminaareiden keskeisiksi haasteiksi maahanmuuttajajärjestöjen toiminnassa.

Kuvio 5. Maahanmuuttajajärjestöjen erityispiirteet tarveanalyysin mukaan



Tarveanalyysia tehdessä en ole löytänyt erityispiirteitä maahanmuuttajajärjestöjen palveluiden tuotteistamiseen liittyviin kysymyksiin. Maahanmuuttajajärjestöjen palveluiden tuotteistamisprosessi ei sinällään poikkea muiden järjestöjen palveluiden tuotteistamisesta, mutta itse palvelut voivat poiketa huomattavasti toisistaan. Maahanmuuttajajärjestöt voivat tuottaa samanlaisia palveluita kuin muut järjestöt. Huomionarvoista on, että maahanmuuttajilla on helpompi lähestyä oman kulttuurin edustajia kuin valtaväestön tarjoamia palveluita. Tarveanalyysin tuloksena voidaan todeta, että maahanmuuttajat voivat itse parantaa omaa elinympäristöään järjestäytymällä. Myös

Järjestöhautomolla on vaikuttava rooli maahanmuuttajajärjestöjen tukemisessa, jotta maahanmuuttajajärjestöt voivat toimia ja heille luodaan edellytykset toimimiselle suomalaisessa yhdistyskentässä.

5.3 4H:n haastattelu

Toteutin Suomen 4H-liitolle haastattelun sähköpostilla syyskuussa 2011. Haastattelukysymykset käsittelivät järjestön tuotteistamisprosessin sekä alku- ja loppuvaihetta että nykytilannetta. 4H:n haastattelussa pyrin saamaan selville tuotteistamisen alkamiseen vaikuttavia asioita ja tuotteistuksesta saatuja hyötyjä sekä prosessin aikana tulleet haasteita. Haastattelun avulla pyrin saamaan konkreettisia vinkkejä tuotteistamisoppaaseen liitettävistä asioista.

Kysymykset, joihin halusin saada vastaukset, seurasivat tuotteistamisprosessin etenemisvaiheita. Kysymykset käsittelivät aina tarpeen tunnistamisesta toteutusvaiheeseen sekä tuotteistamisprosessin haasteita että hyötyjä. (ks. Liite 3.)

Suomen 4H-liitto aloitti tuotteistamisprosessin kymmenen vuotta sitten, vuonna 2001. Tuotteistamisprosessia oli edeltänyt organisaatiomuutos, jonka seurauksena toimintoja ryhmiteltiin uudella tavalla. Järjestössä tiedostettiin materiaalin uudistamisen tarve. Ennen tuotteistamista järjestöllä oli käytössä kymmeniä erilaisia ja eri aikakausina tuotettuja oppaita, joilta oli puuttunut yhteinen pedagoginen perusta, ja kokonaisuus oli sisällöllisesti, menetelmällisesti ja visuaalisesti hyvin hajanainen. Tämän lisäksi tilastointi- ja palkitsemisjärjestelmässä oli epä johdonmukaisuutta, samoin käsitteiden määrittelyssä.

Suomen 4H-järjestöllä on pitkä historia. Toiminta on vaatinut uudistumista ja toiminnan kehittämistä, jotta järjestön palvelut ovat voineet vastata yhteiskunnan tarpeita. Tuotteistamisprosessin vastuu on ollut Suomen 4H-liitolla, mutta prosessissa on ollut mukana sekä kaikkien tasojen edustajat koko organisaatiosta että palveluita käyttävä kohderyhmä eli nuoret. Tuotteistaminen lähti käyntiin ensin yhden suppean asian tuotteistuksesta, joka on laajennut prosessin edetessä uusiin prosesseihin.

Suomen 4H-liiton tuotteistamisprosessin haasteena on ollut henkilökunnan vaihtuvuus ja resurssien niukkuus. Täten prosessia on viety eteenpäin resurssien puitteissa. Järjestö on kokenut haasteeksi myös järjestön koon suuruuden ja kentän moninaisuuden. Toimintojen yhdenmukaistaminen ja jalkauttaminen ovat organisaation tämän hetkisiä haasteita, kun tuotteistamisprosessin aloittamisesta on kulunut kymmenen vuotta. Prosessi on koettu organisaatiossa nimenomaan oppimisprosessiksi, jonka aikana organisaatio on saanut lisää tunnettavuutta ja yhteistyökumppaneita. Tuotteistamisprosessi on tuonut myös lisää resursseja, sekä taloudellisia että henkilöresursseja, ja osaamista järjestön sisällä.

Suomen 4H-järjestön suuren koon vuoksi tuotteistamisprosessi etenee hitaammin verrattuna pienen organisaation tuotteistamisprosessia. Palveluiden tuotteistaminen synnyttää usein uusia tarpeita tuotteistamiseen ja täten prosessi on ikuisesti jatkuva. Yhteiskunnan muutokset edellyttävät myös tuotteistuksen jatkuvaa tekemistä. Liitossa pidettiin tärkeänä, että tuotteistusprosessi etenee systemaattisesti ja asiakokonaisuus kerralla.

5.4 Aineiston kerääminen, käsittely ja analyysi

Käytin tässä kehittämistyössä useita eri menetelmiä, joita yhdistelin ja vertailin saatuihin tietoihin. Teoreettisena lähtökohtana olen tarkastellut kolmannen sektorin yhteiskunnallista asemaa palveluiden tuottajana sekä kuntien ja järjestöjen välistä yhteistyötä. Lisäksi käytin tarveanalyysin ja Suomen 4H-liiton haastattelusta saatavia tietoja. Aineistoa on kerätty niin monipuolisesti kun se on ollut mahdollista ja sitä voidaan pitää tämän kehittämistyön vahvuutena.

Konkreettisten tuotteiden tuotteistamisesta on tehty paljon julkaisuja, mutta palveluihin liittyvät tuotteistamisjulkaisut ovat varsin tuoreita eikä palveluiden tuotteistamiseen liittyviä tutkimuksia ole saatavilla. Julkaisuista voidaan löytää ns. hyvät käytännöt ja palveluiden tuotteistusprosessissa on kiinnitettävä huomiota jatkuvasti muuttuvaan yhteiskuntaan. Tämän vuoksi en ole kokenut tarpeelliseksi lähteä selvittämään, minkälaisia palveluita maahanmuuttajajärjestöt voivat tuottaa. Maahanmuuttajajärjestöjen vahvuutena voidaan todeta kotoutumiseen ja maahanmuuttajuuteen liittyvät kysymykset.

Opinnäytetyöni sekä teoreettisten että kehittämishankkeen lähtökohtien perusteella voidaan todeta, että yhteiskunnan palvelurakenteet ovat kokeneet muutoksen. Järjestöjen asema palveluiden tuottajana on kasvanut ja järjestöt tarvitsevat palveluiden tuotteistamista kyetäkseen toimimaan kilpailukykyisinä markkinoilla. Palveluiden tuotteistaminen on myös edellytys, jos järjestöt osallistuvat kuntien kilpailutukseen ja tuottavat palveluita kunnille.

Julkisen ja kolmannen sektorin välinen yhteistyö vaatii sitä, että toiminta muutetaan näkyväksi. Julkisella sektorilla voi olla harhakäsityksiä järjestöjen kyvystä tuottaa palveluita. Täten järjestöjen on tuotava osaaminen ja toiminnasta saadut tulokset esille. Tuotteistaminen on toiminnan kehittämistyökalu, jonka avulla selkeytetään sekä itselle että muille, mitä tuotteita ja palveluita tuotetaan (Tiensuu 2005, 20).

Järjestöjen palveluiden tuotteistamisprosessia voidaan tarkastella kahdesta näkökulmasta: järjestöjen omiin tarpeisiin perustuva tuotteistus tai ulkopuolelta tulleen tarpeen tuotteistus. Palveluiden tuotteistaminen voi siis alkaa järjestön itsensä havaitseman tuotteen tai palvelun kehittämistarpeesta tai tarve voidaan synnyttää, jotta järjestön tarjoamat palvelut vastaavat joko heille asetettuja tavoitteita tai järjestön itsensä asettamia tavoitteita. (Pihlaja 2010, 33 – 37) Yhteiskunnan muutokset, sekä ihmisten että palvelurakenteiden, edellyttävät myös järjestöjen toiminnan muutoksia. Se, mitä on aina tehty, ei välttämättä enää ole ajankohtaista. (Karsio 2011, 21; Ruusuvirta & Saukkonen 2011, 13)

Tuotteistamisprosessin haasteena on sen monimutkaisuus ja dynaamisuus. Tuotteistusprosessin koostuu useista eri osa-tekijöistä ja tekijöiden välisistä vuorovaikutuksista. Prosessissa on mukana useita toimijoita ja prosessin onnistuminen vaatii erilaisten osaamisten hyödyntämistä ja integroimista yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Tuotteistusta voidaan tehdä pieni osa kerrallaan, mutta palveluiden tuotteistaminen on jatkuva prosessi. (Tiensuu 2005, 62 – 65)

Suomen 4H-liiton mukaan valtakunnallisten järjestöjen palveluiden tuotteistamisen haasteena ovat palveluiden yhdenmukaisuus ja tulosten jalkauttaminen. Suomen 4H-liitto on tuotteistanut palveluita pala palalta olemassa olevien resurssien puitteissa. Täten tuotteistamistyössä on otettava huomioon, millä resursseilla sitä voidaan tehdä. Järjestöjen tuotteistamiseen tarvittavat resurssit poikkeavat toisistaan järjestöjen koko-

jen kirjavuuden vuoksi. On tärkeää, että tuotteistamisprosessille nimetään vastuuhenkilöt, jotta prosessi etenee johdonmukaisesti. Esimerkiksi 4H-järjestön tuotteistamisvastuu on 4H-liitolla, mutta prosessissa ovat mukana myös paikallisyhdistykset.

Kuten 4H-liiton haastattelussa ilmeni, tuotteistamisprosessi on myös oppimisprosessi. Prosessi etenee vaihe vaiheelta, mutta se on aina yksilöllinen eikä selkeitä ohjeita sille voida antaa. Tuotteistamisoppaan tueksi päätin laatia kymmenen tehtävää, joiden avulla järjestöt voivat tarkastella tuotteistamistyön onnistumista. Tehtävien tekemisen tueksi liitettiin yksinkertaiset ohjemallit toimintaympäristö- ja kilpailija-analyyseistä, toimintasuunnitelmasta, markkinointisuunnitelmasta ja talousarviosta. Laadin mallit olemassa olevan aineiston perusteella ja tehtävien laadintaan sain ohjeistusta Suomen 4H-liitolle tehdyn haastattelun kautta.

Sekä teoreettisen viitekehyksen että tarveanalyysin perusteella yhdistysten verotukselliset kysymykset nousivat yhdeksi tuotteistamisen pääteemoista. Verottajan epätasaarvoinen ja usein sekava verotuskäytäntö on palveluiden tuotteistamisen haasteena. Ennen kuin verotuskohtelu saadaan selkiytettyä yhdistysten osalta, yhdistysten palveluiden kehittämisen haasteena on se, mitä palveluita heidän kannattaa tuotteistaa ja mihin kuntien kilpailutuksiin heidän kannattaa osallistua. Palvelutoiminnan siirtymisen arvonlisäveron piiriin voi vaikeuttaa ulkopuolisen rahoituksen saamista mm. yhdistyksen kehittämistoimintaan RAY:ltä (ks. Luku 3.5).

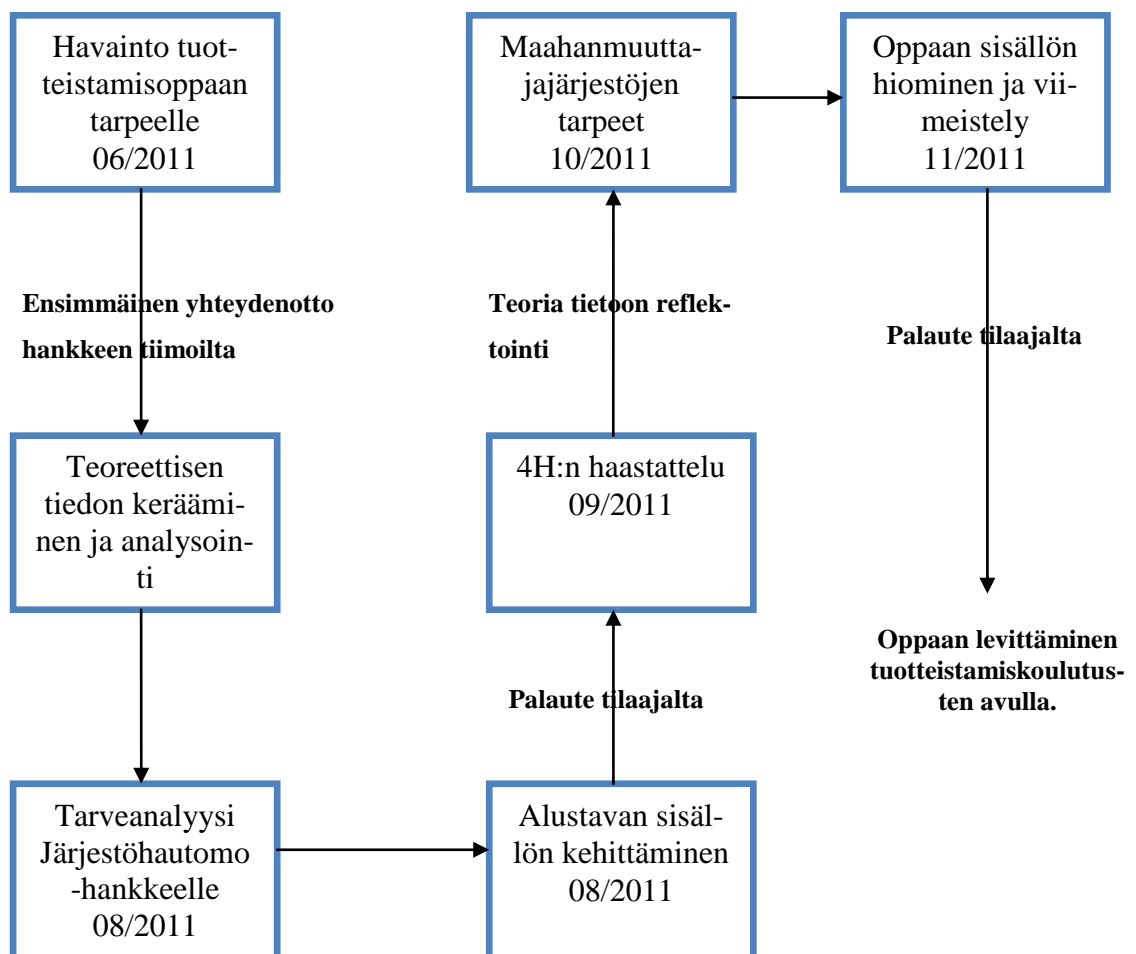
Palveluiden oikeanlainen hinnoittelu nousi myös toiseksi pääteemaksi tuotteistamisprosessissa sekä palveluiden tuottamisen haasteeksi. Hinnoittelulla on kokonaisuudessaan keskeinen vaikutus järjestöjen kannattavuuteen ja toiminnan jatkuvuuteen (Sipilä 2003, 25). Erillisiä teoksia hinnoittelusta on paljon saatavilla ja hinnoittelustrategian tekemiseen on hyvä kiinnittää huomiota tuotteistamisprosessin luonnosteluvaiheessa.

5.5 Tuotteistamisoppaan laatiminen

Kehittämishanke alkoi kesällä 2011 ja päättyi vuoden 2011 lopulla. Heti hankkeen alussa havaittiin tarve konkreettiselle tuotteistamisoppaalle. Oppaan tekeminen kulki rinnakkain koko kehittämishankkeen aikana. Oppaan tekeminen oli itselleni oppimisprosessi, jonka aikana perehdyin järjestöjen toimintaympäristöön ja tuotteistamisprosessiin.

Kuviossa 6 kuvaan oppaan laatimista aikajanalla. Siitä näkyy selkeästi, mitkä osateki-
jät ovat vaikuttaneet oppaan rakentamiseen ja mihin suuntaan ne ovat sitä vieneet sekä
miten työni eli kehittämishankkeen jälkeen opasta on tarkoitus hyödyntää. Aikajanalla
on määritelty omiin lokerikkoihin kehittämisen kannalta keskeisimmät toimenpiteet.
Toimenpiteitä on työstetty osittain päällekkäin ja joustavasti, mutta johdonmukaisesti.

KUVIO 6. Oppaan laatimisen aikajana



Oppaan laatiminen alkoi teoreettisen tiedon keräämisellä ja analysoinnilla. Teoreettisen tiedon kerääminen jatkui koko kehittämishankkeen ajan ja hankkeen aikana teoreettinen viitekehys hahmottui ja selkiintyi juuri hankkeen tavoitteiden mukaiseksi. Oppaan sisällysluettelo valmistui teoreettisen viitekehysten mukaan. Oppaan sisällysluettelo muodostui seuraavista pääotsikoista:

1. Tuotteistaminen käsitteenä
2. Tuotteistamisen tavoitteet ja tulokset
3. Tuotteistamisen eteneminen
4. Tuotteistaminen kolmannen sektorin kehittämisen välineenä
5. Tuotteistamisen juridiset kysymykset
6. Tuotteista omat palvelut: 10 tehtävää
7. Loppusanat

Oppaan laatimisessa otin huomioon Järjestöhautomon ja maahanmuuttajajärjestön tarpeet. Tarpeiden selvittämisessä tein tarveanalyysin kehittämishankkeen alussa. Tarveanalyysi auttoi oppaan jäsentämisessä ja auttoi ymmärtämään kentällä tapahtuvista ajankohtaisista asioista.

Aloitin oppaan tekemällä alustavan sisällysluettelon teoreettisen viitekehyksen avulla. Sisällysluetteloä muokattiin kehittämishankkeen aikana yhdessä Järjestöhautomon työntekijöiden kanssa. Järjestöjen palveluiden tuotteistamista lähdin tarkastelemaan viiden tuotteistamisprosessin vaiheen kautta. Vaiheita olisi voinut olla enemmän, mutta koin viiden vaiheen kuvaamaan tarpeeksi hyvin palveluiden tuotteistamisprosessia kokonaisuudessaan. Vaiheiden konkretisoinnissa käytin apuna järjestökentältä nousseita hyviä esimerkkejä. Oppaan esimerkit ovat fiktiivisiä ja ne on rakennettu seminaareista poimituista havainnoista muokattuna opinnäytetyön teoreettisiin lähtökohtiin sopiviksi. Oppaan tuotteistamisprosessin kuvaamisessa on käytetty apuna sekä teoreettista lähtökohtaa että Suomen 4H-liiton tuotteistamisprosessista saatuja esimerkkejä.

Tuotteistamisopas kolmannelle sektorille on valmistunut kehittämishankkeen lopputuloksena. Tarve oppaalle on ajankohtainen. Oppaan tavoitteena on toimia kolmannen sektorin palveluiden tuotteistamisprosessin alkuvaiheessa prosessin kuvauksen apuvälineenä. Opas tulee Suomen Pakolaisavun Järjestöhautomon käyttöön. Järjestöhautomo levittää opasta valtakunnallisesti ja käyttää levityksessä apunaan heidän verkostojaan.

Tuotteistamisoppaan kohderyhmänä ovat Suomen Pakolaisapu ry:n Järjestöhautomon kohderyhmä eli pääosin maahanmuuttajajärjestöt. Maahanmuuttajajärjestöjen palveluiden tuotteistaminen ei poikkea muiden järjestöjen palveluiden tuotteistamisesta,

paitsi ehkä suomen kielen ymmärtämiseen liittyvistä asioista, jos toiminnassa on mukana maahanmuuttajia, joiden suomen kielen taito ei ole vielä hyvä. Tämän vuoksi oppaan ymmärrettävyyttä lisättiin havainnollistavilla kaavioilla, jotka hahmottavat asiasisällöt konkreettisemmin. Muuten maahanmuuttajien erityispiirteisiin ei kiinnitetty huomiota, vaan oppaan tarkoituksena on toimia osana Järjestöhautomon koulutus-pakettina.

Tuotteistamisoppaan ymmärrettävyyttä lisättiin havainnollistavilla esimerkeillä. Oppaaseen liitettiin myös kymmenen tuotteistamiseen liittyvää tehtävää, joita tekemällä järjestöt voivat aloittaa tuotteistamisprosessin. Tehtävät toimivat tuotteistamisprosessin kokonaisuuden ymmärtämisen hahmottamisena. Lisäksi oppaan lopuksi laadittiin oppaassa käytettävistä käsitteistä sanasto, joka helpottaisi oppaassa käytettyjen käsitteiden ymmärtämisessä.

Prosessiarvioinnissa Seppänen-Järvelän (2004, 26) mukaan systemaattisesti toteutettu itsearviointi on riittävä evaluaation muoto kehittämisprojektille. Toteutin kuitenkin Järjestöhautomon työntekijöille palautekyselyn (Liite 4. Palautekysely), jonka tarkoituksena oli saada palautetta tuotteistamisoppaan toimivuudesta ja kehittämisideoita työyhteisön näkökulmasta. Palautekyselyyn vastasi hankkeen vastaava henkilö koko työyhteisön puolesta.

Kehittämishankkeen vaikutukset voivat tulla kauan esille hankkeen päättymisestä (Seppänen-Järvelä 2004, 39). Tuotteistamisoppaan todelliset vaikutukset järjestöjen palveluiden tuotteistamisprosessiin voidaan siis nähdä vasta vuosien jälkeen. Kehittämishankkeen vaikutusta en halunnut lähteä arvioimaan muuten kuin itsearvioinnin kautta ja arviointi muodostui Järjestöhautomon antamasta palautteesta tuotteistamisopasta kohtaan. Palautekyselyn kautta sain myös tietoa tuotteistamisoppaan levittämisestä ja jalkauttamisesta. Kuinka opasta tullaan levittämään järjestöjen käyttöön? Palautekysely tehtiin tuotteistamisoppaan luovuttamisen jälkeen Järjestöhautomolle joulukuussa 2011.

6 KEHITTÄMISHANKKEEN TULOKSET

Kehittämishankkeen alussa hankkeen tilaajalla, Järjestöhautomolla, oli vahva näkemys siitä, millaisen lopputuloksen he halusivat kehittämishankkeelta. Hankkeen alussa ilmeni konkreettisen työväliseen tarve järjestöjen palveluiden tuotteistamiseen. Myös oman järjestötyöni kautta olin havainnut, että järjestöjen palveluiden tuotteistaminen auttaa järjestöjen toiminnan kehittämistyötä. Jotta järjestöt pysyvät kilpailukykyisenä markkinoilla, on heidän tuotava oma osaaminen paremmin esille. Järjestöiltä ei varmasti puutu osaamista, mutta kentän monimuotoisuus tuo haasteita toiminnalle. Kentällä toimii hyvin erilaisia ja erikokoisia toimijoita. Kolmannen sektorin erityispiirteet pitää ottaa huomioon palveluiden tuotteistamisessa.

Järjestöhautomolle tehdyn palautearvioinnin mukaan maahanmuuttajajärjestöt kaipaavat juuri heille räätälöityjä oppaita järjestöissä toimimiseen ja toiminnan kehittämistyöhön. Järjestöhautomolta saadun palautteen mukaan, tuotteistamisopas toimii tällaisenaan raakamateriaalina. Oppaan avulla he voivat edetä tukeakseen maahanmuuttajajärjestöjä heidän palveluiden tuotteistamisessa. Järjestöhautomon mukaan opas olisi vielä kaivannut selkokieliisyyttä, jotta se olisi vastannut paremmin maahanmuuttajajärjestöjen tarpeita. Varsinkin hinnoittelu olisi kaivannut konkreettisia malleja ja harjoituksia. Jotta Järjestöhautomossa osataan sanoa, että vastaako opas maahanmuuttajajärjestöjen tarpeita, on se testattava erikseen ja kerättävä palautetta sen käyttömukavuudesta ja hyödyistä. Tällaisenaan opasta tullaan jatkossa kehittämään Järjestöhautomossa, jotta se vastaa paremmin hautomon kohderyhmän tarpeita.

Lähdin mielenkiinnolla mukaan kehittämishankkeeseen, sillä mielestäni kehittämishankkeen tavoitteet olivat ajankohtaisia ja tarpeellisia. Olin myös varma, että kehittämishankkeen aikana oma ammatillinen osaaminen vahvistuu. Mielestäni oppaan laatiminen oli erinomainen ratkaisu, sillä se palvelisi mahdollisimman suurta kohderyhmää ja oman ammatillisen tiedon hyödyntäminen ei jäisi vain itselleni, vaan siitä hyötyisi muutkin. Kehittämishankkeen uhkana oli, että tuotteistamisopas jäisi pölyttymään pöytälaatikon pohjalle muiden asiakirjojen joukkoon. Täten jo alusta saakka kiinnitin huomiota hankkeen tuloksen hyödyntämiseen.

Kehittämishankkeessa on tärkeää, että opitaan yhdessä ja ongelmat ratkaistaan yhdessä (Seppänen-Järvelä 2004, 20). Järjestöhautomon työntekijät olivat vahvasti mukana

hankkeessa alusta loppuun saakka, vaikka ajallisesti se oli haasteellista työntekijöiden kiireellisen aikataulun vuoksi. Työntekijöiden mukana oleminen hankkeessa oli myös sen vuoksi, koska oppaalle oli todellinen tarve työyhteisössä. Todellinen tarve kehittämishankkeelle oli myös oma motiivi kehittämistyössä. Koska tein kehittämishanketta työni ohella, kykenin refleктоimaan hankkeen aikana oppimiani asioita suoraan omaan työhöni järjestökentälle.

Vaikuttaa siltä, että kolmannen sektorin palveluiden tuotteistamisprosessi on vielä tiensä alkupäässä, kuten myös julkisen sektorin. Sekä julkinen että kolmas sektori eivät vielä ole tietoisia omista rooleista palveluiden tilaajana tai tuottajana. Kuten Karsio (2011, 61) toteaa, kolmannelta sektorista on tullut tilaaja-tuottaja-mallissa ainoastaan tuottajia ja kolmannen sektorin rooli palveluiden suunnittelijana ja kehittäjänä on vähentynyt. Julkisen sektorin tavoitteena on tuottaa palvelut maksimaalisen tehokkaasti ja taloudellisesti. Tällä hetkellä tilaaja-tuottaja-malli perustuu julkisen sektorin valta-asemaan. (Karsio 2011, 61 -62)

Järjestöjen palveluiden tuotteistamisella pyritään laadukkuuteen ja tehokkuuteen. Laadullisten kriteerien puute vaikeuttaa järjestöjen palvelutoiminnan arvioimista. (Jeronen 2009, 64) Taloudelliset tulokset voidaan arvioida paremmin, mutta taloudellisesti tuotavin ei aina ole laadukasta. Palveluiden kilpailutuksessa on siis tiedettävä, mitkä ovat valintoihin vaikuttavat mittarit. Täten palveluiden arvioimiseen olisi laadittava mittarit ennen kuin arviointia voidaan tehdä. Tuotteistus on kuitenkin jatkuva prosessi ja sitä voidaan kehittää palveluiden tilaajien valintakriteerien muuttuessa ja kehittyessä. Tuotteistus prosessina ei sinällään muutu ja tuotteistuksessa käytettävät menetelmät eivät ole sidonnaisia aikaan tai paikkaan.

Palveluiden tuotteistukseen liittyy monta osatekijää ja prosessissa pitää ottaa huomioon niin järjestön, palvelun tilaajan kuin asiakkaiden tarpeet. Jokaisesta tuotteistamisvaiheesta olisi voinut tehdä oman oppaan, mutta kehittämishankkeeni lopputuloksena syntyneen tuotteistamisoppaan tarkoituksena on toimia yhtenä apuvälineenä Järjestöhautomon tuotteistuskoulutuksissa. Opas palvelee tuotteistamisprosessin hahmottamista kokonaisuudessaan.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kehittämishankkeen alussa en oikein itsekään tiennyt, mihin ratkaisuun tässä opinnäytetyössäni päädytään yhteistyössä tilaajan kanssa. Tilaajalla, puhumattakaan itsestäni, olivat omat tarpeet tälle kehittämishankkeelle. Hyvin pian saimme yhdessä todeta, että oppaan rakentaminen palvelee hankkeen tavoitteita parhaiten. Tiesin, että aiheelle oli ajankohtainen tarve, mutta pidemmän aikavälin tuotteistamiseen liittyviä tutkimuksia tai järjestöjen palveluiden tuotteistamiseen liittyvää kirjallisuutta ei ollut saatavilla. Hankkeen edetessä onnistuin kuitenkin löytämään opinnäytetyölleni oleellimmat tutkimukset ja aiheeseen liittyvää kirjallisuutta. Pian havaitsin, että tuotteistaminen on laaja ja aiheen ympärille liittyy useita teemoja. Itse palvelutoiminnan tuotteistamisesta ei ole vielä paljon materiaalia saatavilla. Tutkimuksia yms. löytyy konkreettisten tuotteiden tuotteistamisesta ja siihen liittyvistä teemoista, kuten markkinoinnista, hinnoittelusta ja tuotekehittelystä.

Tämän kehittämishankkeen johtopäätöksenä voidaan todeta, että maahanmuuttajajärjestöt tarvitsevat heille räätälöityjä koulutusmateriaaleja, jotta he voivat toimia paremmin suomalaisessa järjestökentässä palveluiden tuottajana. Maahanmuuttajajärjestöjen toimiminen järjestökentällä voi olla monelle maahanmuuttajalle vierasta ja järjestöbyrokratia tuntua liian raskaalta. Kuten olen todennut luvussa 2.2, kuntapäätäjillä voi olla vääristynyt käsitys järjestöjen asemasta palveluiden tuottajana ja se voi vaikeuttaa järjestöjen omien tavoitteiden, arvojen ja aatteiden toteutumista. Kunnalliset intressit järjestöjen suhteen voi vaarantaa järjestöjen omaehtoisen toiminnan toteuttamista ja täten järjestöt alkavat tuottamaan niitä palveluita, joita kunnat tarvitsevat. Palvelujen tuottamisessa on siis muistettava, että järjestöjen elinvoimaisuuden säilyttämiseksi järjestötoimimiseen vaikuttavat lähtökohdat on otettava huomioon. Täten tuotteistamisprosessi ei voi lähteä vain niistä lähtökohdista, mitä kuntapäätäjät vaativat tai laki määrää. Järjestöjen on muistettava säilyttää ne arvot ja aatteet, joiden ympärille toiminta on muodostunut ja lähteä kehittämään toimintaa niiden ympärille.

Palveluiden tuotteistamisprosessi vaatii pitkäjänteistä työtä, minkä osoitti myös Suomen 4H-liiton tuotteistamisprosessi. Tämä on haasteellista nykyisessä järjestökentässä rahoitusten epävarmuuden ja alati muuttuvan toimintaympäristön vuoksi. On todettava, että järjestöjen hengissä säilymisen vuoksi, toimintaa on kehitettävä alati muuttuvassa ja epävarmuuden maailmassa. Kehittämistyön on vastattava ajankohtaisia tar-

peita. Täten maahanmuuttajajärjestöillä on mahdollisuus tarttua kotoutumislakiuudistuksen myötä tulleeseen tarpeeseen. Tarpeeseen, jonka mukaan työ- ja elinkeinotoimistot yhteistyössä kaupunkien ja kuntien kanssa ovat etsimässä uusia ratkaisuja tarjotakseen maahanmuuttajille kotoutumista tukevia palveluita. Tähän tarpeeseen vastaaminen ei tarkoita sitä, että maahanmuuttajajärjestöt unohtavat omat järjestön syntymiseen vaikuttavat asiat.

Järjestöjen toimintaa järjestetään ja kehitetään usein kaupunkien ja kuntien ostopalvelusopimusten ja hanketuen avulla. Tämä herättää kysymyksen, millä tavalla kolmannen sektorin toimija pystyy muuttamaan loppukäyttäjälle ilmaisen kaupunkien ja kuntien sekä hanketuetun palvelutoiminnan loppukäyttäjälle maksulliseksi ja tätä kautta rahoittuvaksi palvelutuotannoksi? Palveluiden tuotteistamisprosessissa tuleekin ottaa alusta saakka huomioon palveluiden jatkuminen ulkopuolisen rahoituksen päättymisen jälkeen. Koen, että jatkuvuuden turvaaminen edellyttää oikeanlaista hinnoittelustrategiaa. Järjestöjen on kyettävä rahoittamaan toimintansa eikä järjestöiltä voida vaatia ilmaisia palveluita.

Tarkasteltaessa kolmatta sektoria palveluiden tuottajana havaintoni väistämättä kiinnittyy palvelujen tilaajan vallankäytön asemaan. Vaikka kunnan tehtävänä ei ole tuottaa itse palveluita, on kunta päätösvaltainen siitä, mitä ja minkälaisia palveluita he aikovat tilaajilta ostaa, ja täten käyttävät valtaa palvelujen tuottajia kohtaan. Tähän ajatukseen viitaten kolmas sektori voi olla vaarassa unohtaa omat palvelujen tuottamisen lähtökohdat. Järjestöjen toiminnan muuttaminen vastaamaan pelkästään palvelujen tilaajan tarpeita, voi järjestöjen toiminta vaarantua, sillä järjestötoiminta perustuu kansalaisten omaan haluun vaikuttaa yhteisiin asioihin (Harju 2003, 39 – 43). Palvelujen tuotteistamisessa on siis ensisijaisesti otettava huomioon järjestön omat tarpeet, arvot ja aatteet.

Mielestäni on ristiriitaista, että järjestöjen tuottaessa palveluita jäsenilleen ja kansalaisille, järjestöt vaarantavat yleishyödyllisen asemansa, vaikka toiminta kaikesta huolimatta perustuu voittoa tavoittelemattomaan toimintaan. Tulojen ja varojen suhteen varat kuitenkin ohjataan edelleen suoraan toimintaan ja jäsenen hyväksi, eikä toiminta perustu voiton tavoitteluun, kuten yritystoiminta. Eikö järjestöjen tarjoama osaaaminen ole yleishyödyllistä toimintaa? Pitääkö järjestöjen keskittyä vain perinteiseen

järjestötoimintaan, kuten esimerkiksi jäsenmaksujen keräämiseen? Järjestöjen epätasa-arvoinen verotuskohtelu selkeästi hankaloittaa järjestöjen palveluiden tuotteistamista.

LÄHTEET

- Gröönroos, Christian 1998.** Nyt kilpaillaan palveluilla. Porvoo: WSOY.
- Harju, Aaro 2003.** Yhteisellä asialla. Kansalaistoiminta ja sen haasteet. Vantaa: Dark Oy.
- Harju, Aaro 2005.** Kysely järjestöille yleishyödyllisyydestä ja verotuksesta. PDF-dokumentti. http://www.stkl.fi/yleishyodyllisyys/raportti_liite3.pdf Luettu 15.1.2012
- Heikkala, Juha 2001.** Järjestön strategia. Käsikirja elinvoimaisen tulevaisuuden luomiseen. Tampere: Cityoffset Oy.
- Helakorpi, Seppo 2012.** Mentorointi ja hiljainen tieto. Tausta-artikkeli mentorin asiantuntijuuteen ja sen arviointiin. PDF-dokumentti. <http://openetti.aokk.hamk.fi/sisu/TEEMAT%20AIHEALUEITTAIN/Tyoelamaosaaminen/Mentorointi.pdf> Luettu 10.1.2012
- Helander, Voitto 1998.** Kolmas sektori. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hokkanen, Liisa; Kinnunen, Petri & Siisiäinen, Martti (toim.) 1999.** Haastava kolmas sektori. Pohdintoja tutkimuksen ja toiminnan moninaisuudesta. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Huhtala, Petri & Pulkkinen, Antti (toim.) 2009.** Tuotettavuuden kehittäminen. Parempi tuotteisto useasta näkökulmasta. Tampere: Esa Print Oy.
- Jaakkola, Elina; Orava, Markus & Varjonen, Virpi 2009.** Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. PDF-dokumentti. www.tekes.fi/fi/.../palvelujen_tuotteistamisesta_kilpailuetua_pdf Luettu 11.11.2011
- Jeronen, Eeva 2009.** Palvelutoiminnan pelisäännöt järjestötyössä. Helsinki: OK-opintokeskus.
- Jämsä, Kaisa & Manninen, Elsa 2000.** Osaamisen tuotteistaminen sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Järjestöbarometri 2011.** Ajankohtaiskuva sosiaali- ja terveysjärjestöistä. Vaasa: Fram.
- Järjestöhautomo 2011.** Suomen Pakolaisapu ry. WWW-dokumentti. www.jarjestohautomo.fi Luettu 1.8.2011
- Kainulainen, S., Gothóni, R. & Pesonen, M. 2002.** Kohti tutkivaa ammattikäytäntöä. Opas Diakonian-ammattikorkeakoulun opinnäytetyötä varten. Helsinki: Multi-print Oy.
- Karsio, Olli 2011.** Verkostoja, hierarkiaa vai markkinointia? Kolmas sektori, tilaaja-tuottaja-malli ja hallinnan muutos. Tampereen yliopisto. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Pro gradu –tutkielma. PDF-dokumentti. <http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu04989.pdf> Luettu 10.2.2012

Kettunen, Sami 2009. Onnistu projektissa. Helsinki: WSOYpro.

Kuntalaki 17.3.1995/365. WWW-dokumentti.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1995/19950365> Luettu 1.10.2011

Kinnunen, Ritva 2004. Palvelujen suunnittelu. Vantaa: Dark Oy.

Laki julkisista hankinnoista 30.3.2007/348. WWW-dokumentti

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070348> Luettu 20.9.2011

Laki kotoutumisen edistämisestä 1386/2010. WWW-dokumentti.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2010/20101386> Luettu 2.9.2011

Loimu, Kari 2002. Yhdistystoiminnan käsikirja. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Möttönen, Sakari & Niemelä, Jorma 2005. Kunta ja kolmas sektori. Yhteistyön uudet muodot. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Parantainen, Jari 2004 – 2008. Tuotteistajan pikaopas 3.0. PDF-dokumentti.

http://sissimarkkinointi.files.wordpress.com/2009/06/tuotteistajan_pikaopas3.pdf Luettu 28.9.2011

Pihlaja, Ritva 2010. Kolmas sektori ja julkinen valta. Kunnallisan kehittämissäätöön tutkimusjulkaisut nro. 61. PDF-dokumentti.

http://www.kaks.fi/sites/default/files/TutkJulk_61.pdf Luettu 5.9.2011

Päijät-Hämeen maahanmuuttopoliittinen ohjelma 2010 – 2015. Päijät-Hämeen liiton julkaisu. Lahti: Päijät-Hämeen liitto.

Pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelma 2011. PDF-dokumentti.

<http://www.vn.fi/hallitus/hallitusohjelma/pdf332889/fi.pdf> Luettu 5.9.2011

Pyökkönen, Miikka 2007. Järjestäytyvät diasporat. Etnisyys, kansalaisuus, integraatio ja hallinta maahanmuuttajien yhdistystoiminnassa. Jyväskylän yliopisto. PDF-dokumentti.

<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13323/9789513928728.pdf?sequence=1> Luettu 3.12.2011

Pöyhönen, Katariina 2009. Kolmannen sektorin hyvinvointipalveluiden tuottamisen juridisia ja verotuksellisia koskeva selvitys kulttuuri-, liikunta- ja nuorisotyön aloilla. PDF-dokumentti. http://www.kolmaslahde.fi/images/stories/3l_veroselvitys.pdf Luettu 2.7.2011

Ruusuvirta, Minna & Saukkonen, Pasi 2011. Kolmannen sektorin osaaminen ja osaamisen kehittämistarpeet hyvinvointipalvelujen tarjoamisessa ja tuottajana.

Kulttuuri-, liikunta- ja nuorisalojen kolmas sektori hyvinvointipalvelujen tarjoajana - kehittämishankkeeseen osallistuville yhteisöille kohdistettu selvitys. PDF-dokumentti. <http://www.kolmaslahde.fi/images/stories/kolmannen%20sektorin%20osaamistarpeet.pdf> Luettu 31.8.2011

Räsänen, Pekka; Anttila, Anu-Hanna & Melin, Harri (toim.) 2005. Tutkimusmenetelmien pyörteissä. Sosiaalitutkimuksen lähtökohdat ja valinnat. WS Juva: Bookwell Oy.

Seppänen-Järvelä, Riitta 2004. Prosessiarviointi kehittämissuorissa. Opas käytäntöihin. PDF-dokumentti. http://groups.stakes.fi/NR/rdonlyres/2C41CB87-6134-4C94-8D1B-46CD906C3B33/0/Arviointiraportteja4_04.pdf Luettu 1.11.2011

Sipilä, Jorma 1998. Asiantuntija ja asiakas – myymmekö tunteja vai tulosta? Porvoo: WSOY.

Sipilä, Jorma 1996. Asiantuntijapalvelujen markkinointi. Porvoo: WSOY.

Suomen 4H-liitto 2011. WWW-dokumentti. www.4h.fi Luettu 1.8.2011

Suomen Pakolaisapu ry 2011. WWW-dokumentti. www.pakolaisapu.fi Luettu: 1.8.2011

Tiensuu, Vesa 2005. Tuotteistaminen tutuksi. Esitutkimus tuotteistamisen haasteista mikroyrityksissä. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy.

Tuloverolaki 30.12.1992/1535. WWW-dokumentti. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1992/19921535> Luettu 3.9.2011

Virtanen, Aila & Näsi, Salme 2003. Aatteesta ja rahasta – näkökulmia yhdistysten toimintaan ja talouteen. Teoksessa Hänninen, Sakari; Kangas, Anita & Siisiäinen, Martti (toim.) Mitä yhdistykset välittävät. Tutkimuskohteena kolmas sektori. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy, 167 - 184.

LIITE 1.
Tarveanalyysi

TARVEANALYYSI

Tarveanalyysi Järjestöhautomolle

- 1 Mitkä ovat kehittämishankkeen kohderyhmän tarpeet?
- 2 Mitä erityispiirteitä pitää ottaa huomioon kehittämishankkeessa?
- 3 Mitä haasteita on kohderyhmän palveluiden tuotteistamisessa?
- 4 Mikä yhteiskunnallinen asema on kohderyhmällä?

Tarveanalyysi maahanmuuttajajärjestöille

- 5 Mitä palveluiden tuotteistaminen antaa järjestöille?
- 6 Mitkä ovat maahanmuuttajajärjestöjen palvelut?
- 7 Mitkä ovat maahanmuuttajajärjestöjen palveluiden tuotteistamisen ja tuottamisen haasteita?

LIITE 2. (1/2)
Seminaariohjelmat

Tässä vielä tietoa perjantain 14.10.2011 seminaarista. Paneelissa tullaan käsittelemään seuraavia teemoja:

1) **Maahanmuuttajajärjestöt:** Millaisia resursseja on käytössä? Mitä heillä on tarjottavaa työelämäpalvelujen tuottamisessa?

2) **Kunta:** Miten toivotaan yhteistyön järjestyvän? Mitkä ovat ongelmakohdat? Miten uusi laki otetaan käyttöön?

3) **Mahdollisuudet yleensä:** Onko yhteistä tahtotilaa? Mitä ovat ne palvelut, joita maahanmuuttajajärjestöt voivat tai mitä heidän tulisi tuottaa?

Tässä vielä päivän ohjelmarunko:

Kaikille avoin työpaja (Vanha Kirjastotalo, musiikkisali, os. Keskustori 4, 33100 Tampere)
09:00-11:00 Workshop
"Miten maahanmuuttajajärjestöt tuottavat palveluja nyt ja tulevaisuudessa"

Lounas (omakustanne)

Seminaari (Vanha Kirjastotalo, musiikkisali, os. Keskustori 4, 33100 Tampere)
12:00 Kahvitarjoilu
12:30 Tilaisuuden avaus
12:40 Johanna Matikainen, SPR, "Uusi kotoutumislaki ja järjestöjen kotoutumista edistävä toiminta"
13:00 Petra Kortelainen, Järjestöhautomo, "Maahanmuuttajajärjestöt palveluntuottajina"
13:20 Tauko
13:30 Paula Kuusipalo, Pirkanmaan ELY-keskus, puheenvuoro
13:40 Keskustelupaneeli

Tilaisuus päättyy viimeistään klo 15:00.

Lisätietojen ja muiden kysymyksien osalta saa kääntyä puoleeni, minut tavoittaa joko puhelimitse p. 040 844 1217 tai sähköpostitse sanna.sertamo@pakolaisapu.fi.

Nähdään perjantaina!
Sanna Sertamo

Sanna Sertamo
Järjestökonsultti - Organization Consultant
Järjestöhautomo - Organization Incubator

sanna.sertamo(at)pakolaisapu.fi
p. 040 844 1217
Väinöläkatu 23
33500 Tampere

www.jarjestohautomo
www.pakolaisapu.fi

Tervetuloa Tampereelle!

Järjestöhautomo toivottaa Sinut tervetulleeksi valtakunnalliseen maahanmuuttajajärjestöjen kattoliittojen verkostoitumispäivään.

Tilaisuus alkaa 10.30 aamukahvilla ja ilmoittautumisella. Tilaisuus päättyy klo 17.00. Tilaisuus järjestetään osoitteessa: *Vanha kirjastotalo, musiikkisali, Keskustori 4, 33100 Tampere*. Nopeimmin pääset paikalle Tampereen rautatieasemalta, kun kävelet Hämeenkatua suoraan Keskustorille ja käännyt sitten oikealle. Kirjastotalo sijaitsee Tampereen teatterin vieressä.

Tilaisuuden ohjelma 22.10.2011

10:30-10:45 Aamukahvit ja ilmoittautuminen

10:45-10:50 Nina Patanen – Järjestöhautomo *"Avaussanat"*

10:50-12:10 Kattoliitot esittäytyvät

12:10-12:35 Said Hassan ja Aadan Ibrahim/R3 ry: *"Kotouttamistyötä parhaimmillaan"*

12:35-13:35 *Lounas*

13:35-14.10 Petra Kortelainen - Lahden 4H ry: *"Palvelujen tuotteistaminen"*

14:10-14.45 Peter Kariuki - Sisäministeriö:

"Liittojen vaikutusmahdollisuuksien lisääminen"

14:45-15:00 *Kahvitauko*

15:00-15:45 Pasi Saukkonen – Helsingin Yliopisto: *"Kokemuksia maahanmuuttajayhdistysten*

toiminnasta Euroopassa"

15:45-16:30 Kari Loimu – Kari Loimu Oy:

"Valtakunnallinen maahanmuuttajaliitto – parempi mahdollisuus"

16:30-17:00 Loppukeskustelu ja seminaarin päätös

Haastattelukysymykset Suomen 4H-liitolle

- 1 Miten tuotteistamisprosessin tarve tunnistettiin? Haettiin siinä ratkaisua tiettyyn ongelmaan vai havaittiin tarve esim. asiakaspalautteen kautta?
- 2 Kun tuotteistamisen tarve tunnistettiin, miten tuotteistamisprosessi eteni? Käyttikö ulkopuolisia asiantuntijoita? Ja jos käyttitte, ovatko he olleet mukana prosessissa koko ajan?
- 3 Minkälaisia keinoja olette käyttäneet tuotteen ideointivaiheessa?
- 4 Keitä ideointivaiheessa oli mukana?
- 5 Tuotteistamisprosessin luonnosteluvaiheessa otetaan huomioon osa-alueet, joiden kannalta turvataan laatu. Ja tässä vaiheessa on tehty päätös, millainen tuote aiotaan suunnitella ja valmistaa. Milloin tunnistatte kyseisen vaiheen alkaneen, vuosi?
 - Miten turvaatte tuotteen laadun?
 - Mitkä asiat vaikuttavat laatuun?
- 6 Mitkä ovat kyseisen tuotteen informaatioissa käytettävät välineet ja tavat?
- 7 Mitä asioita olette ottaneet huomioon informaatiovälineitä suunnitellessa?
- 8 Miten tuotteesta saadaan palautetta? Mitä välineitä käytätte palautteen keräämisessä?
- 9 Ja miten tuotetta arvioidaan? Mitä arviointivälineitä käytätte?
- 10 Kuvaile, mitä haasteita on ollut tuotteistamisprosessin aikana?
- 11 Ja minkälaista hyötyä tuotteistamisprosessista on ollut Teidän organisaatiolenne?

PALAUTEKYSELY JÄRJESTÖHAUTOMOLLE

1. Vastasiko Tuotteistamisopas kolmannelle sektorille Teidän odotuksianne?

erittäin paljon

vähän

1

2

3

4

5

2. Vastasiko opas kohderyhmän tarpeita?

erittäin paljon

vähän

1

2

3

4

5

3. Miten organisaationne hyötyy oppaasta?

[Kirjoita teksti]

4. Olisitteko toivoneet jotain lisää oppaaseen?

[Kirjoita teksti]

5. Miten aiotte hyödyntää opasta organisaatiossanne?

[Kirjoita teksti]

6. Muuta, mitä?

[Kirjoita teksti]

KIITOKSET VASTAUKSESTANNE!