



VALTIONEUVOSTON KANSLIA



Yritysten yhteiskuntavastuu rakennemuutostilanteissa – työryhmäraportti

Yritysten yhteiskuntavastuu
rakennemuutostilanteissa
– työryhmäraportti

Julkaisija
VALTIONEUVOSTON KANSLIA

KUVAILULEHTI
23.11.2015

Tekijät

Työryhmäraportti

Julkaisun laji

Raportti

Toimeksiantaja

Valtioneuvoston kanslia

Toimielimen asettamispäivä

18.3.2015

Julkaisun nimi

Yritysten yhteiskuntavastuu rakennemuutostilanteissa – työryhmäraportti

Tiivistelmä

Raportti kokoaa yhteen suositeltavia yritysten yhteiskuntavastuullisia toimintatapoja irtisanomistilanteissa ja nostaa esiin mm. lainsäädäntöön ja käytäntöihin liittyviä seikkoja, jotka saattavat hidastaa toimintatapojen laajempaa käyttöönottoa Suomessa.

Avainsanat

Rakennemuutos, yhteiskuntavastuu, irtisanominen, työllistyminen, muutosturva

Sarjan nimi ja numero

Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 11/2015

ISSN

2341-7161

ISBN (painettu)

Kokonaissivumäärä

30

Kieli

Fi

Luottamuksellisuus

julkinen

ISBN (PDF)

978-952-287-199-2

Kustantaja

Valtioneuvoston kanslia
Julkaisu PDF:nä: www.vnk.fi/julkaisut
Lisätietoja: julkaisut@vnk.fi

Taitto

Valtioneuvoston kanslia/Politiikka-analyysiyksikkö

Utgivare
STATSRÅDETS KANSLI

PRESENTATIONSBLAD
23.11.2015

Författare
Arbetsgruppsrapport

Typ av publikation
Rapport

Uppdragsgivare
Statsrådets kansli

Datum då utredningen tillsattes
18.3.2015

Publikationens namn

Företags samhällsansvar vid omstruktureringar – arbetsgruppsrapport

Sammandrag

Rapporten sammanställer de verksamhetssätt som integrerar samhällsansvar som rekommenderas för företagen vid uppsägningar och lyfter fram omständigheter bl.a. i anslutning till lagstiftning och praxis som eventuellt fördröjer ett mer omfattande införande av verksamhetssätten i Finland.

Nyckelord

Omstrukturering, samhällsansvar, uppsägning, sysselsättning, omställningsskydd

Publikationsseriens namn och nummer
Statsrådets kanslis publikationsserie 11/2015

ISSN
2341-7161

ISBN (tryck)

Sidantal
30

Språk
Fi

Sekretessgrad
Offentlig

ISBN (PDF)
978-952-287-199-2

Förläggare
Statsrådets kansli
Publikationen som PDF: www.vnk.fi/julkaisut
Ytterligare information: julkaisut@vnk.fi

Layout
Statsrådets kansli/Enheten för politikanalys

Sisällys

SAATE	7
1 JOHDANTO.....	9
2 RAKENNEMUUTOSTILANTEIDEN YLEISYYS JA LUONNE.....	11
3 SUOMESSA KÄYTÖSSÄ OLEVAT MENETTELYT RAKENNEMUUTOSTILANTEIDEN HELPOTTAMISEEN	13
3.1 Rakennemuutostilanteiden ennakointi ja hallinta	13
3.2 Muutosturva	14
3.3 Muut uudelleentyöllistymistä ja urakehitystä tukevat järjestelyt	15
4 YRITYSTEN YHTEISKUNTAVASTUUN KÄSITE JA SOVELTAMINEN	17
4.1 Irtisanomisten ulkoisvaikutukset	17
4.2 Yritysten yhteiskuntavastuun toteuttamistavoista	18
4.3 Yritysten kannusteet osallistumiseen.....	19
4.4 Esimerkkejä yritysten yhteiskuntavastuullisista toimintamalleista	21
5 YRITYSTEN YHTEISKUNTAVASTUULLISET TOIMINTATAVAT RAKENNEMUUTOSTILANTEISSA	24
5.1 Suositeltavat yhteiskuntavastuulliset toimintatavat.....	24
5.2 Hallinnollisten käytäntöjen ja lainsäädännön kehittämistarpeet	27
Lähteet/viittaukset	30
Tietolaatikko: Yritysten yhteiskuntavastuuta edistävät toimet Saksassa	20

SAATE

Valtioneuvoston kanslia asetti 18.3.2015 työryhmän, jonka tehtävänä oli laatia ehdotus yleisesti sovellettavissa olevasta, yritysten yhteiskuntavastuuseen pohjautuvasta toimintamallista, jolla voidaan edesauttaa rakennemuutoksen vuoksi työttömyysuhan alla olevien työntekijöiden uudelleen sijoittumista työmarkkinoilla jo ennen heidän ajautumistaan julkisten turvaverkkojen ja työvoimapalveluiden varaan. Ehdotuksen laadinnassa tuli hyödyntää mm. Nokian Bridge-ohjelmasta saatuja kokemuksia.

Työryhmän kokoonpano:

Alivaltiosihteeri Timo Lankinen, VNK (pj.)
Toimitusjohtaja Ilkka Hämälä, Metsä Fibre Oy
Johtaja Kirsi Kangaspunta, OKM
Tutkimuspäällikkö, Antti Kauhanen, Etla
Rakennemuutosjohtaja Tapani Mattila, TEM
Program Manager Pekka Pesonen, Nokia Oyj
Työvoima-asioiden päällikkö Pirjo Väänänen, SAK

Ryhmän työhön on osallistunut myös henkilöstöjohtaja Jari Forss, Metsä Fibre Oy. Työryhmän sihteeristön muodostivat talousneuvoston pääsihteeri Pekka Sinko VNK (pääsihteeri) sekä opetusneuvos Petri Haltia, OKM ja neuvotteleva virkamies Johanna Osenius, TEM.

Työ kuluessa työryhmä kuuli ulkopuolisina asiantuntijoina seuraavia henkilöitä: asiantuntija Pertti Kiuru, Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu, tutkijatohtori Anu Hakonen sekä tohtorikoulutettava Riitta Rönqvist, Aalto-yliopisto, perustieteiden korkeakoulu. Head of HR Minna Hurmalainen, TeliaSonera Finland sekä lähetystöneuvos Outi Hyvärinen UM toimittivat työryhmän käyttöön taustamateriaalia.

Saatuun työnsä päätökseen työryhmä jättää kunnioittavasti oheisen loppuraportin.

Timo Lankinen
työryhmän puheenjohtaja

1 JOHDANTO

Kansainvälisten arvoketjujen muodostumiseen liittyvä yritystoiminnan kasvanut volatiliiteetti ja ennustamattomuus korostavat työmarkkinoiden sopeutumista tukevien turvaverkkojen ja kannustinjärjestelmien tarvetta. Työmarkkinoiden muutosturvan rahoittaminen merkitsee kasvavaa haastetta julkiselle taloudelle. Ottaen huomioon julkisen sektorin rajalliset resurssit sekä mm. kestävyysvajeeseen liittyvä menojen sopeutustarve, olisi erittäin tärkeää löytää toimintamalleja, jotka ennaltaehkäisevät yksilöiden jäämistä julkisen turvaverkon varaan äkillisten tuotannon rakennemuutosten tilanteissa¹.

Tässä suhteessa yritysten yhteiskuntavastuuseen perustuvat, työntekijöiden urasuunnittelua ja uudelleen työllistymistä tukevat ohjelmat muodostavat potentiaalisesti tärkeän elementin, jonka käyttöä tulisi eri tavoin edistää. Yksi menestyksekkäs ja kansainvälisestikin huomiota herättänyt ennaltaehkäisevä toimintamalli on vuosina 2011–2013 toteutettu Nokian Bridge-ohjelma, jonka tarkoituksena oli auttaa yrityksen irtisanomisuhan alla olevia työllistymään uudelleen joko kouluttautumisen, uudelleensijoittumisen tai yrittäjyyden kautta.

Bridgen ja vastaavien ohjelmien tarkoituksena on helpottaa työpaikkansa menettäneiden tai riskiryhmässä olevien työntekijöiden uudelleen työllistymistä joko yrityksen sisällä tai ulkopuolella ml. yrittäjyys. Usein ohjelmat sisältävät uraneuvontaa ja tukea kouluttautumiseen. Vapaaehtoisuuteen perustuvat ohjelmat palvelevat lähtökohtaisesti yritysten omia intressejä, mutta samalla niiden käyttöönotto voi olla hyvin hyödyllistä sekä yksilöiden että yhteiskunnan näkökulmasta. Työntekijöille ohjelmat merkitsevät parhaimmillaan mahdollisuutta siirtyä uuteen työhön ilman työttömyyttä. Julkiselle taloudelle ne merkitsevät menosäästöjä vähentäessään painetta julkisten työvoimapalveluiden ja työttömyysturvan käyttämiseen Mikäli ohjelmat tehostavat työmarkkinoiden toimintaa, niistä voi seurata myös tehokkuushyötyjä.

Suomessa ohjelmia ovat toteuttaneet lähinnä muutamat suuret yritykset. Ohjelmien sisältö ja toteuttamistapa ovat vaihdelleet yrityskohtaisesti. Vakiintunutta mallia yhteiskuntavastuulliselle toiminnalle rakennemuutostilanteissa ei ole muodostunut.

Valtioneuvoston kanslia asetti maaliskuussa 2015 työryhmän, jonka tehtävänä on laatia ehdotus yleisesti sovellettavissa olevasta, yritysten yhteiskuntavastuuseen pohjautuvasta toimintamallista, jolla voidaan edesauttaa rakennemuutoksen vuoksi työttömyysuhan alla olevien työntekijöiden uudelleen sijoittumista työmarkkinoilla jo ennen heidän ajautumistaan julkisten turvaverkkojen ja työvoimapalveluiden varaan. Ehdotuksen laatimisessa tulee hyödyntää mm. Nokian Bridge-ohjelmasta saatuja kokemuksia.

¹ Työ- ja elinkeinoministerin arvion mukaan yksi työtön maksaa yhteiskunnalle vuodessa 20 000 euroa. Tässä on huomioitu menetetyt verotulot ja työttömyyskorvaus, mutta ei työttömyydestä aiheutuvia välillisiä vaikutuksia mm. terveyteen.

Saamansa toimeksiannon mukaisesti työryhmä julkaisee oheisen loppuraportin. Raportin sisältö on seuraava: Luvussa 2 tarkastellaan rakennemuutostilanteiden yleisyyttä ja luonnetta sekä vaikutuksia eri osapuolten näkökulmasta. Luvussa 3 käydään läpi keskeisiä Suomessa käytössä olevia menettelytapoja rakennemuutostilanteiden ja uudelleen työllistymisen helpottamiseksi. Luvussa 4 pohditaan yritysten yhteiskuntavastuun merkitystä ja soveltamista rakennemuutostilanteissa sekä esitellään kaksi käytännön esimerkkiä suomalaisten yritysten toteuttamista rakennemuutosohjelmista. Luvussa 5 hahmotellaan yritysten yhteiskuntavastuuseen perustuvan toimintamallin yleisiä piirteitä. Lisäksi nostetaan esiin joitakin lainsäädäntöön ja menettelytapoihin liittyviä seikkoja, jotka saattavat vaikeuttaa yhteiskuntavastuuseen perustuvien toimintamallien yleistymistä Suomessa.

2 RAKENNEMUUTOSTILANTEIDEN YLEISYYS JA LUONNE

Suomen talous on toisen maailman sodan jälkeen käynyt läpi muutoksia, jotka ovat muuttaneet olennaisella tavalla sekä talouden että yhteiskunnan rakenteita ja luoneet pohjaa kokonaistuotannon ja hyvinvoinnin kasvulle. Rakennemuutokset ovat perinteisesti heijastuneet erityisesti sektori- ja toimialatason muutoksina.

2000-luvun rakennemuutokset eroavat monella tapaa aikaisempien vuosikymmenien murroksista. Mm. informaatioteknologian kehityksen ansiosta talouden globalisaatiokehityksen vaikutukset näkyvät entistä selvemmin tehtävätasolla tuotannon eri vaiheiden pilkkoutuessa kansainvälisiin arvoketjuihin. Tämä on merkinnyt mm. teollisuus- ja toimistotyöntekijöiden sekä asiantuntijoiden tehtävien siirtymistä halvempien työvoimakustannusten maihin. Keinoälyn ja automaation kehittymisen ennakoidaan jatkossa ulottavan rakennemuutoksen työttömyysvaikutukset entistä selvemmin myös korkeammin koulutettuun työvoimaan.²

Suomi on pienenä vientivetoisena ja avoimena taloutena erityisen altis globaalien talouden muutoksille. Muutosherkkyttä on lisännyt suhteellisen keskittynyt teollisen tuotannon ja viennin rakenne. Tämä on näkynyt selvästi 2000-luvun metsäteollisuuden ja elektroniikkateollisuuden nopeana taantumana. Varsin yleisesti arvellaan, että talouden globalisoitumisen myötä tilanteet, joissa taloudelta edellytetään sopeutumista kysynnän ja tarjonnan lyhyempi- tai pidempiaikaisiin muutoksiin tulevat jatkossakin olemaan hyvin yleisiä.

Kansantalouden tasolla rakennemuutoksella tarkoitetaan kehitystä, jossa teknologian kehityksen ja mm. markkinoiden avautumiseen liittyvän kansainvälisen työnjaon muutosten seurauksena tietyt toiminnot ja tehtävät muuttuvat kannattamattomiksi ja korvautuvat uusilla, taloudellisesti kannattavilla toiminnoilla. Vaikka rakennemuutos yleensä pidemmällä tähtäimellä johtaa tuottavuuden ja hyvinvoinnin kasvuun, liittyy sen läpiviemiseen monia kitkatekijöitä ja kustannuksia, jotka ainakin lyhyellä saattavat aiheuttaa merkittäviä tuotannon sekä fyysisen ja inhimillisen pääoman menetyksiä.

Pienille, erikoistuneille yrityksille kuten alihankkijoille rakennemuutos voi muodostua kohtalokkaaksi ja toiminta joudutaan lopettamaan. Suurempien yrityksen kohdalla kyseessä on usein tilanne, jossa yksi liiketoiminta tai teknologia taantuu ja sen korvaajaksi investoidaan uuteen liiketoimintaan tai teknologiaan. Tämä on tyypillinen tilanne korkean teknologian yrityksissä. Uusi teknologia vaatii tyypillisesti uutta osaamista, joka usein on niin erilaista, että nykyistä henkilöstöä ei ole mielekästä siihen kouluttaa ja syntyy tarve osittaiseen henkilöstön irtisanomiseen, joka voi suuruusluokaltaan kuitenkin olla mittava.

² Ks. esim. Pajarinen & Rouvinen (2014).

Rakennemuutostilanteessa yrityksen ensisijainen tavoite on taloudellisen kannattavuuden palauttaminen. Erityisesti henkilöstövähennyksiin kohdistuvan suuren julkisen mielenkiinnon vuoksi rakennemuutokseen sopeutuminen on kuitenkin aina myös riski yrityksen julkisuuskuvalle sekä työnantajamaineelle³.

Työntekijöille rakennemuutostilanne merkitsee tarvetta sopeutua uusiin tehtäviin ja työttömyyden uhkaa, joka usein myös realisoituu lyhyempi- tai pidempiaikaisena katkoksenä työuraan. Tilanne on erityisen haastava iäkkäämmille ja pitkään saman työnantajan palveluksessa olleille työntekijöille, joilla on vähäistä kokemusta työhausta avoimilla markkinoilla.

Henkilötasolla työttömyyden, sen uhan ja alityöllistymisen on havaittu synnyttävän terveydellisiä haittoja ja psyykkistä pahoinvointia. Myös rakennemuutostilanteissa työpaikkansa säilyttäneiden työntekijöiden keskuudessa havaitaan tyypillisesti mm. alentunutta työmotivaatiota ja sairauspoissaolojen lisääntymistä. Nämä vaikutukset alentavat tuottavuutta ja vaikeuttavat yritysten onnistunutta sopeutumista rakennemuutokseen⁴.

Yritysten rakennemuutostilanteet ovat usein erityisen haastavia aluetalouden näkökulmasta, koska yksittäisellä yrityksellä tai toimialalla on usein merkittävä osuus tietyn alueen taloudesta. Alueen erityispiirteet kuten elinkeino- ja väestörakenne, yritysilmasto, väestön koulutustausta sekä sijainti verrattuna ympäröiviin kaupunkiseutuihin tai kasvukeskuksiin vaikuttavat merkittävästi alueen mahdollisuuksiin sopeutua rakennemuutokseen.

Ilmeisimmät rakennemuutospaikkakuntia uhkaavat vaikutukset ovat työttömyyden kohoaminen sekä avoimien työpaikkojen määrän lasku. Vaikutukset ovat tyypillisesti suurempia pienillä paikkakunnilla, joiden elinkeinorakenne on yksipuolinen. Kasvava työttömyys vahvistaa alueelta poissuuntaavaa muuttovirtaa, kun ihmiset muuttavat parempien työmahdollisuuksien toivossa muualle.

Tämä puolestaan vaikuttaa aluetalouteen, alueelle koituvien verotulojen laskun kautta. Samalla alue menettää osaavaa työvoimaa. Toisaalta alueen kasvava työttömyys heikentää ostovoimaa, sillä ihmisten käytettävissä oleva rahamäärä pienenee. Tämä saattaa pidemmän päälle johtaa alueen palveluiden heikentymiseen ja siten lisätä entisestään alueen työttömyyttä. Tämä johtaa kehään, joka edelleen kurjistaa aluetaloutta.

³ Esimerkiksi Nokia arvioi Bochumin tehtaan sulkemiseen liittyvien irtisanomisten aiheuttaneen sille useiden satojen miljoonien myyntimenetykset Saksan markkinoilla vuosina 2008–2010 huonontuneen julkisuuskuvan seurauksena (Sucher & Winterberg 2015a).

⁴ <http://www.personneltoday.com/hr/survivor-syndrome-among-staff-is-hindering-employers/>

3 SUOMESSA KÄYTÖSSÄ OLEVAT MENETTELYT RAKENNEMUUTOSTILANTEIDEN HELPOTTAMISEEN

3.1 Rakennemuutostilanteiden ennakointi ja hallinta

Alueiden näkökulmasta paras keino hallita rakennemuutosta ja suojautua äkillisiä rakennemuutoksia vastaan on monipuolinen ja uudistuva elinkeinorakenne.

Uusien kasvualojen edistäminen ja koulutuspolitiikan ajantasaisuus helpottavat rakennemuutoksiin sopeutumista. *Ennakoidussa rakennemuutoksen hallinnassa (ERM)* korostuvat ennakkoinnin hyödyntäminen johtamisessa, alueiden oma varautuminen ja vastuu elinkeinojen kehittäjinä ja uudistajina sekä älykkään erikoistumisen ja kokeilukulttuurin vahvistaminen. Käytössä olevia työllisyys- ja yritysrahoitusrahoitusinstrumentteja käytetään tapauskohtaisesti yhdistellen. Näillä keinoin pyritään parantamaan alueen sopeutumista ja joustavuutta muutostilanteissa.

Valtioneuvosto voi nimetä alueen tai toimialan *äkillisen rakennemuutoksen (ÄRM)* alueeksi tai toimialaksi, jolloin alueelle tai toimialalle valmistellaan alueen kuntien, elinkeinoelämän, ELY-keskuksen ja maakunnan liiton yhteistyönä äkillisen rakennemuutoksen hoitamiseen tähtäävä kasvusuunnitelma. Suunnitelmaan kirjataan keskeisimmät toimenpide-ehdotukset uusien työpaikkojen luomiseksi ja vanhojen uudistamiseksi sekä muut tilannetta korjaavat toimet eri hallinnonaloilla.

Nimeäminen ÄRM-alueeksi/toimialaksi tehdään tapauskohtaisen harkinnan mukaan hyödyntäen seuraavia kriteereitä:

- elinkeinoelämän rakenteet muuttuvat ja uudistuvat äkillisesti
- työpaikkamenetyksen kokonaismäärä yrityksessä ja koko tuotantoketjussa/-klusterissa sekä arvio työttömiksi jäävistä on yhteensä useita satoja
- vaikutukset heijastuvat myös laajasti alueen ulkopuolelle/samaan aikaan menetetään työpaikkoja useilla paikkakunnilla
- toteutuvien työpaikkavähennysten vaikutus alueen työllisyys- ja työttömyysasteeseen
- kyseessä on pysyvä muutostilanne (ei huomioida lomautuksia)
- alueella on toimijoiden yhdessä laatima, ennakointiin perustuva valmiussuunnitelma kriisitilanteen varalle
- alueella on jatkuvan elinkeinorakenteen kehittämisen tuloksena uudistumispotentiaalia ja siltä pohjalta laadittu kasvusuunnitelma
- lisärahoituksella voidaan arvioida olevan oleellinen merkitys uuden yritystoiminnan ja työpaikkojen luomisessa
- yritys on sitoutunut yhteistyöhön.

Määrärahan myöntämistä äkillisten rakennemuutosalueiden ja -toimialojen tarpeisiin arvioidaan tapauskohtaisesti valtion talousarvion ja lisätalousarvion puitteissa. Alueilla voidaan käyttää äkillisen rakennemuutoksen hankkeisiin myös rakennerahastokauden 2014–2020 tavoitteiden mukaista ohjelmärahoitusta.

Äkillisen rakennemuutoksen tukitoimenpiteiden vaikuttavuutta on arvioitu valtiontalouden tarkastusviraston toimesta. Rakennemuutosalueilla irtisanottiin keskimäärin 500 työntekijää kerrallaan vuosina 2007–2010. Valtion toteuttamin interventioin rakennemuutosalueiden työttömyyttä onnistuttiin vähentämään noin 200 henkilöllä, verrattuna tilanteeseen ilman toimenpiteitä. Määrään on laskettu kuntien infrastruktuurihankkeiden, laajentavien yritysten sekä työvoimahallinnon toimenpiteiden työllistämät henkilöt. (Valtiontalouden tarkastusviraston tuloksellisuuskatsastuskertomus 2012, 65.)

3.2 Muutosturva

TE-toimisto tarjoaa apua, tukea ja neuvoja sekä työnantajalle että irtisanottaville tai lomautettaville työntekijöille henkilöstön vähentämistilanteissa tai organisaation muutostilanteissa. Irtisanomistilanteessa TE-toimistojen valtakunnallinen muutosturva-asiantuntijoiden verkosto on työnantajan ja työntekijän tukena muutosturvaan liittyvissä asioissa. Muutosturva auttaa TE-toimistoa ennakoimaan irtisanomistilanteen vaatimia palveluja sekä auttaa työnhakijaa löytämään uuden koulutus- tai työpaikan mahdollisimman nopeasti. Muutosturvan toimintamalli sisältää irtisanotun palkallisen vapaan uuden työn etsimistä varten, työllistymistä edistävien palveluiden ajalta maksettavan työttömyyspäivärahan korotusosan tai korotetun ansio-osan sekä työllistymissuunnitelman.

Muutosturvan toimintamalli on ollut käytössä irtisanomistilanteissa Suomessa vuodesta 2005 lähtien. Muutosturva parantaa työntekijöiden, työnantajien sekä TE-toimistojen yhteistyötä ja näin lisää työntekijöiden turvaa irtisanomistilanteissa ja pitkäkestoisissa lomautuksissa. Olen-naista muutosturvatilanteissa on aktivoituminen mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, ennakoivuus sekä tiivis yritys yhteistyö.

Vuodesta 2005 huhtikuuhun 2015 mennessä työ- ja elinkeinoministeriön erillisseurannan mukaan yli 10 henkilöä koskevia muutosturvatilanteita on ollut 8 500 yrityksellä. Arvioitu vähennystarpeen enimmäismäärä näissä yrityksissä on yt-neuvottelujen alussa ollut yli 370 000 henkilöä ja yt-neuvottelujen päättyessä irtisanotuksi on joutunut 126 000 henkilöä. Erillisseurannan lisäksi on huomioitava alle kymmenen henkilön irtisanomistilanteet, jotka ovat kaiken kaikkiaan myös erittäin merkittäviä.

Toimintamalli on perustaltaan toimiva ja sen avulla on edistetty hyvin ja suhteellisen nopeasti työstä työhön siirtymistä. Tämä käy ilmi työ- ja elinkeinoministeriön teettämästä tutkimuksesta Yhteistyöllä turvaa muutokseen. Tutkimuksesta selviää, että työ- ja elinkeinopalveluihin eli TE-palveluihin kuuluva muutosturva auttaa ihmisiä työllistymään uuteen työhön irtisanomis- ja lomautustilanteissa. Kolmen kuukauden sisällä 35 prosenttia ja puolentoista vuoden kuluessa lähes 56 prosenttia sen piiriin tulleista henkilöistä on työllistynyt.

Muutosturvaan liittyy jalkautuva työskentelytapa eli yritysten henkilöstöön asti ulottuvalla tiiviillä yritys yhteistyöllä on voitu pureutua irtisanottavien tarpeisiin ja jatkopolkuihin yksilöllisesti. Toimintamalli on ollut esimerkkinä monille yrityksille niiden rakentaessa omia toimintamallejaan rakennemuutostilanteiden hoitamiseksi ja hallitsemiseksi (ks. luku 4).

Hallituksen 8.9.2015 antamat esitykset kustannuskilpailukyvyn parantamiseksi sisältävät ehdotuksia työntekijöiden muutosturvan parantamiseksi. Ehdotusten mukaan yli 20 henkilöä työllistävien yritysten työntekijöille tarjotaan irtisanomisajan palkan ohella oikeus uudelleen-työllistymistä edistävään valmennukseen, jonka arvo vastaa vähintään yrityksen keskimääräistä kuukausipalkkaa sekä oikeus työterveyshuollon palveluihin kuuden kuukauden ajan irtisanomisajan jälkeen.

3.3 Muut uudelleentyöllistymistä ja urakehitystä tukevat järjestelyt

Yrityksille suunnatut palvelut

TE-toimistot tarjoavat aloittaville yrittäjille suunnattua starttirahaa, uravalmennusta, mahdollisuuden työkokeiluun, yrittäjyyskoulutusta sekä palveluja yritysten perustamiseen, kasvuun ja kehittämiseen. Starttiraha turvaa yrittäjän toimeentulon siltä ajalta, jonka yritystoiminnan käynnistys ja vakiinnuttaminen arviolta kestää – kuitenkin enintään 18 kuukauden ajan. Starttirahaa voit saada, jos on työtön työnhakija tai siirtyy kokoaikaiseksi yrittäjäksi esimerkiksi palkkatyöstä, opiskelusta tai kotityöstä.

Työnantaja voi saada TE-toimistosta tietyin edellytyksin tukea palkkakustannuksiin ottaessaan töihin työttömän työnhakijan. Palkkatukea voidaan myöntää myös oppisopimuskoulutukseen. Palkkatuella järjestettävän työn tarkoituksena on parantaa työttömän työnhakijan ammatillista osaamista ja edistää työllistymistä avoimille työmarkkinoille. Työnantajan on sitouduttava maksamaan työsuhteeseen sovellettavan työehtosopimuksen mukaista palkkaa. Ellei sovellettavaa työehtosopimusta ole, kyseisestä työstä on maksettava tavanomaista tai kohtuullista palkkaa.

Yritys tai muu työnantaja voi kouluttaa nykyisiä tai uusia työntekijöitään yhteistyössä TE-palvelujen kanssa. Koulutukseen voi osallistua myös yrittäjäksi ryhtyvä tai yrittäjä työntekijöidensä rinnalla. Työnantaja ja TE-palvelujen asiantuntijat suunnittelevat ja rahoittavat koulutuksen yhdessä. Työnantaja voi auttaa taloudellisesta tai tuotannollisesta syystä irtisanottuja työntekijöitään löytämään uuden ammatin tai työpaikan tai tukea toistaiseksi lomautettuja työntekijöitään (muutoskoulutus). Koulutuksia voidaan yhdistää muihin yritysten kehittämis- palveluihin.

Ammattitaidon ylläpito ja kehittäminen

Suomessa on suhteellisen monipuoliset mahdollisuudet ylläpitää ja täydentää ammatillista osaamista koulutuksen avulla sekä työuran aikana että työttömyyden kohdatessa. Alemman eli ammatillisen tason koulutuksen osalta kysymyksen tulevia vaihtoehtoja ovat mm. näyttötutkinto ja oppisopimuskoulutus.

Henkilö, jolla on jo riittävä ammattitaito voi suorittaa *näyttötutkinnon* tai sen osan jopa osallistumatta varsinaiseen koulutukseen. Jo tutkinnon osan tai osien suorittaminen – mahdollisesti aiemman tutkinnon päälle – voi merkittävästi vahvistaa osaamista ja asemaa työmarkkinoilla. Yritykset voivat hyödyntää näyttötutkintoja osana henkilöstön kehittämistä. Näyttötutkintojen hyödyntäminen on tulosten perusteella kannattavaa yrityksille ja yksilöille.

Ammattikorkeakoulututkinnon monimuotototeutuksessa opinnot on mahdollista suorittaa työn ohessa. Koulutus toteutetaan joustavasti ja monimuotoisesti. Osa opinnoista suoritetaan lähiopetuksena, jota voi olla päivisin, iltaisin tai viikonloppuisin koulutuksesta riippuen. Osa opiskelusta tapahtuu verkko-opintoina. Lisäksi on itsenäistä etäopiskelua.

Ylemmät ammattikorkeakoulututkinnot ovat profiililtaan työelämän kehittämiseen tähtäviä tutkintoja, jotka lähtevät työelämän tarpeista ja niitä toteutetaan läheisessä yhteydessä työelämään. Tutkinnot vertautuvat työmarkkinoilla yliopistojen maisteritutkintoihin. Ylempien ammattikorkeakoulututkintojen koulutusohjelmat ovat vähintään lukuvuoden ja enintään puolentoista lukuvuoden päätoimisten opintojen mittaisia.

Yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen erikoistumiskoulutukset ovat korkeakoulututkinnon suorittaneille ja jo työelämässä toimineille suunnattuja ammatillista kehittymistä ja erikoistumista edistäviä koulutuksia erityisesti sellaisilla asiantuntijuuden aloilla, joilla ei ole markkinaehtoisesti toteutettua koulutustarjontaa.⁵ Korkeakoulut valmistelevat erikoistumiskoulutukset yhteistyössä työelämän edustajien kanssa ja koulutusten toteutuksessa läheinen yhteys työpaikkoihin on tärkeää.

Yliopistot ja ammattikorkeakoulut järjestävät maksullista *täydennyskoulusta* lähinnä korkeakoulututkinnon suorittaneille. Koulutuksen tarjonta on laajaa ja monipuolista. Koulutukset voivat olla päivän tai muutaman päivän pituisia tietoiskuja, seminaareja tai lyhytkurseja. Asiantuntijaohjelmat voivat olla kuukausien tai jopa muutaman vuoden pituisia. Koulutusta voidaan järjestää myös henkilöstökoulutuksena yrityksille, yhteisöille ja järjestöille sekä työvoimakoulutuksena.

Edellä todetuista koulutuksista lähes kaikkia on mahdollista opiskella sekä omaehtoisena koulutuksena että edellytysten täytyessä myös työttömille tai työttömyysuhanalaisille työnhakijoille tarkoitettuna työvoimakoulutuksena, jolloin opiskelija saa opintojen aikana työttömyys-etuutta. Työssä oleva omaehtoiseen koulutukseen osallistuva aikuisopiskelija voi saada Koulutusrahaston aikuiskoulutustukea ja siihen Kelasta opintolainan.

⁵ Erikoistumiskoulutusta koskevat säädösmuutokset tulivat voimaan 1.1.2015.

4 YRITYSTEN YHTEISKUNTAVASTUUN KÄSITE JA SOVELTAMINEN

Markkinatalouksissa on markkinahäiriöiden korjaus ollut perinteisesti valtion tehtävä. Valtio on siis joko verotuksen, tukien tai sääntelyn keinoin puuttunut markkinoiden toimintaan silloin kun markkinat eivät toimi tehokkaasti. Usein markkinahäiriöt aiheutuvat niin kutsutuista ulkoisvaikutuksista. Ulkoisvaikutukset ovat taloudellisen toiminnan vaikutuksia, jotka koskevat osapuolia, jotka eivät itse osallistu tehtävään päätökseen. Tyypillinen esimerkki haitallisesta ulkoisvaikutuksesta ovat tuotannon ohessa syntyvät saasteet, joiden vuoksi tuotantoa on enemmän kuin olisi sosiaalisesti optimaalista. Valtio voi parantaa tilannetta joko verottamalla tällaista toimintaa (esim. haittaverot) tai sääntelemällä toiminnan määrää tai laatua.

Viimeaikoina on yhä useammin esitetty yritysten yhteiskuntavastuuta ratkaisuna markkinahäiriöihin valtion toimien asemesta. Yritysten yhteiskuntavastuulla on useita erilaisia määritelmiä, mutta pohjimmiltaan kyse on siitä, että yritysten toiminta ylittää lakien ja sopimusten asettamat minimivaatimukset. Yritysten yhteiskuntavastuuta koskeva kirjallisuus on pitkälti keskittynyt ympäristöasioihin ja työmarkkinakysymykset ovat saaneet osakseen vähemmän huomiota.

Tulisiko markkinahäiriöiden korjaamisessa luottaa valtion toimiin vai tulisiko osa näistä toimita hajauttaa yksityisille toimijoille kuten yrityksille? Ovatko toimet toistensa substituutteja vai komplementteja? Näihin kysymyksiin ei ole taloustieteellisessä kirjallisuudessa olemassa selkeää vastausta (Benabou ja Tirole, 2010). Pohjimmiltaan kyse on siitä, kumpi osapuoli pystyy tehokkaimmin korjaamaan markkinahäiriön.

4.1 Irtisanomisten ulkoisvaikutukset⁶

Työsuhteen irtisanominen ei vaikuta pelkästään työntekijään ja yritykseen, vaan yhteiskuntaan laajemminkin monien eri kanavien kautta. Työttömät ja työvoiman ulkopuolella olevan osallistuvat vain vähän julkisten palveluiden ja tulonsiirtojen rahoittamiseen. Ulkoisvaikutukset syntyvät siis osin menetetyistä verotuloista ja lisääntyneistä tulonsiirroista. Ansioturvan rahoitus on toinen kanava. Se rahoitetaan pitkälti yritysten ja palkansaajien maksamilla sosiaaliturvamaksuilla. Yrityksen irtisanoessa työntekijän ansioturvan rahoituspohja kapenee samalla kun siihen liittyvät menot kasvavat. Muut yritykset ja palkansaajat maksavat kasvaneet nettomenot. Työttömyydellä itsessään voi olla yhteiskunnallisia vaikutuksia: se vaikuttaa mm. terveyteen (ja sitä kautta terveydenhuollon menoihin) sekä lisää rikollisuutta. Henkilön tulojen pieneneminen vaikuttaa hänen lisäksi myös hänen lähipiiriinsä.

Nämä ulkoisvaikutukset ovat ainoa taloustieteellisesti perusteltu syy irtisanomisten sääntelyyn. Nykyisellään sääntely tehdään pitkälti lainsäädännön ja työehtosopimusten kautta. Tämä on yksi tapa saada yritykset sisäistämään irtisanomisten aiheuttamat ulkoisvaikutukset. Yhdysvalloissa on käytössä toisenlainen tapa: irtisanomissuoja on heikompi, mutta yrityksen työttömyysvakuutusmaksut riippuvat aiemmista irtisanomisista. Paljon irtisanovalla yrityksellä työttömyysvakuutusmaksut ovat korkeammat.

⁶ Tämä osio perustuu teokseen Cahuc ja Zylberberg (2009).

4.2 Yritysten yhteiskuntavastuun toteuttamistavoista

Yritysten yhteiskuntavastuulle irtisanomistilanteissa ei ole olemassa määritelmää tai konsensusista siitä, mitä toimenpiteitä se voisi pitää sisällään (Cedefop 2010). On siis epäselvää mitä se voisi tarkoittaa. Forde ym. (2009) esittävät kuitenkin Ison-Britannian terästeollisuuden kokemuksiin perustuen hyödyllisen kehikon sille, mitä yritysten yhteiskuntavastuu irtisanomistilanteissa voisi olla. He erottavat kolme eri vaihetta irtisanomisprosessissa ja luonnostelevat yhteiskuntavastuullisia toimintatapoja.

A. Irtisanomisten julkistamista edeltävä aika

Tässä vaiheessa Forde ym. (2009) korostavat panostusta muutoksen ennakkointiin, aikaiseen ilmoitukseen irtisanomisuhasta sekä avoimeen kommunikaatioon. Muutoksen ennakkoinnissa he korostavat pitkäjänteistä panostusta työntekijöiden inhimilliseen pääomaan. Käytännössä tämä tarkoittaa henkilöstön kouluttamista siten, että heillä on mahdollisuus työllistyä muualle. Aikaisen ilmoituksen kohdalla he esittävät, että tämän tulisi tapahtua aiemmin kuin laki määrää. Suomen osalta tämä sisältyy lakiin yhteistoiminnasta yrityksissä ja erityisesti pörssiyritysten kohdalla varoituksia irtisanomisista ei voi tehdä ennen kuin niistä tiedotetaan julkisesti.

B. Irtisanomisten julkistaminen ja työntekijöiden konsultointi

Tässä vaiheessa he korostavat neuvotteluita tai konsultointia sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kanssa sekä irtisanomisten vaihtoehtojen kartoittamista. Suomessa nämäkin ehdotukset sisältyvät jo lakiin yhteistoiminnasta yrityksissä. Toisaalta yritysten yhteiskuntavastuun määrittelyyn kuuluu lakien asettaman tason ylittäminen, mikä Suomen kohdalla tarkoittaisi YT-lain määräämien neuvotteluiden ylittämistä.

C. Irtisanomisten toteuttaminen

Irtisanomisten toteuttamisessa Forde ym. (2009) pitävät tärkeinä oikeudenmukaisia kriteereitä irtisanomisille ja sisäisille siirroille, uudelleentyöllistymiseen liittyvien palveluiden tarjoamista sekä lakien vaatimien taloudellisten tukien ylittämistä.

Uudelleentyöllistymiseen liittyvistä palveluista he mainitsevat

1. "Outplacement" palvelut
2. Uraneuvonta ja psykologinen tuki
3. Työpaikalla järjestettävät rekrytointimessut
4. Yhteistyö työmarkkinainstituutioiden (esim. työvoimatoimisto) kanssa

Valtaosa edellä kuvatutuista toimenpiteistä (A-C) pyrkii lisäämään yritysten vastuuta työntekijöidensä uudelleen työllistymisestä. Tällaisten toimenpiteiden voi ajatella olevan perusteltuja ulkoisvaikutusten sisäistämisen näkökulmasta. Talousteorian näkökulmasta olennaista on kuitenkin se, pystyvätkö yritykset vai valtio tuottamaan edellä mainittuja palveluita tehokkaammin.

4.3 Yritysten kannusteet osallistumiseen

Mitkä sitten ovat yritysten kannustimet osallistua irtisanomistilanteiden yhteiskunnallisten kustannusten lieventämiseen? Inhimillisesti katsoen irtisanomistilanteet ovat poikkeuksetta hankalia sekä irtisanottaville, että jäljelle jäävälle henkilöstölle mukaan lukien ne esimiehet, jotka joutuvat irtisanomiset käytännössä hoitamaan. Tästä näkökulmasta yrityksillä on selkeä kannustin tarjota irtisanottaville vähintäänkin "reiluksi" katsottavia menettelytapoja. Hyvän työnantajamaineen ylläpito irtisanomistilanteessa edellyttää lähtökohtaisesti lakisääteiden minimimitason tai vallitsevan käytännön ylittämistä⁷.

Yrityksille suunnattujen kyselytutkimusten mukaan tärkeimmät syyt panostaa vastuulliseen irtisanomiseen ovat jäljelle jäävän henkilöstön motivointi ja sitouttaminen yritykseen, hyvän työnantajakuvan säilyttäminen irtisanotun henkilöstön keskuudessa sekä yrityksen hyvän maineen ja julkisuuskuvan ylläpitäminen (Cedefop, 2010).

Yritysten halukkuuteen panostaa yhteiskuntavastuuseen irtisanomistilanteessa vaikuttaa myös toimintaympäristö ja työntekijöille tarjolla oleva julkinen tuki. Yhdysvalloissa, jossa julkiset turvaverkot ovat vähäisempiä, yritysten omaehtoiset toimet ovat yleisempiä kuin Euroopassa, jossa irtisanomistilanteiden julkinen sääntely ja interventiot ovat vahvempia (Forde ym. 2009). Euroopassa yritysten omat menettelytavat ovat painottuvat reaktiivisiin lyhyen aikavälin toimiin. Poikkeuksena tästä ovat jossain määrin Ruotsi ja Saksa, joissa lainsäädännön avulla on ohjattu ja proaktiivisten ja ennakoivien menettelytapojen kehittymistä erityisesti suurten yritysten keskuudessa (Cedefop, 2010).

⁷ Hieman paradoksaalisesti hyvät edut irtisanomistilanteessa voivat olla yritykselle yksi keino menestyä kilpailussa osaavasta työvoimasta.

Tietolaatikko: Yritysten yhteiskuntavastuuta edistävät toimet Saksassa

Saksassa on käytössä työvoimapolitiittisia tukimalleja, jotka edistävät yritysten yhteiskuntavastuullista toimintaa rakennemuutostilanteissa ja pyrkivät luomaan yrityksille kannustimia osallistua irtisanottavan henkilöstön uudelleen sijoittumisesta aiheutuviin kustannuksiin.

Transfermassnahmen viittaa järjestelyyn, jossa työntekijän irtisanomisaika käytetään uudelleen työllistymisen edellytysten parantamiseen. Konkreettisia toimia ovat esim. outplacement-neuvonta, työnhakukoulutus, yrityksen perustamiseen liittyvä neuvonta ja pätevyyden kartoitus. Työvoimaviranomaiset tukevat toimintaa maksamalla 50 % tarpeellisista ja kohtuullisista kustannuksista, kuitenkin maksimissaan 2 500 euroa per työntekijä.

Toinen, ehkä vieläkin merkittävämpi tukimalli on **Transferkurzarbeitengeld**, jolla tuetaan työpaikkansa menettäneiden väliaikaista työllistymistä kunnes uusi pysyvä työpaikka on löytynyt. Työvoimatoimiston (tilapäiselle) työnantajalle maksaman tuen suuruus vastaa työttömyyskorvausta (Kurarbeitengeld) ja on 60–67 % nettopalkasta. Tuen enimmäiskesto on 12 kuukautta.

Jälkimmäisen tukimuodon hyödyntämiseen liittyy mielenkiintoinen **Transfergesellschaft** -toimintamalli. Siinä irtisanova yritys sopii yhteistyössä työntekijöiden edustajien kanssa itsenäisen siirtoyksikön (Transfergesellschaft) perustamisesta. Irtisanottavat työntekijät voivat sitten solmia työsopimuksen siirtoyksikön kanssa, joka hyödyntää em. tukea heidän palkkauksessaan. Usein myös irtisanova yritys tukee siirtoyksikköä niin, että työntekijät voivat säilyttää entisen tulotasonsa siirtymävaiheen aikana. Siirtoyksikön tehtävänä on erilaisin toimenpitein löytää siihen kuuluville uusi työpaikka markkinoilta.

Transfergesellschaft -toimintamalli on perua Saksojen yhdistymisen ajoilta, jolloin vastaavilla yksiköillä edistettiin itäisen Saksan alueella työttömiksi jääneiden työmarkkinakelpoisuutta ja työllistymistä länteen. Mallia on sittemmin kehitetty rakennemuutostilanteita varten ja sillä on sekä puolustajia että vastustajia. Yritysten näkökulmasta eduiksi on nähty se, ettei työntekijöitä varsinaisesti irtisanota (työttömiksi) jolloin yrityksen julkisuuskuva säilyy parempana ja se välttyy mahdollisilta juridisilta kiistoilta ja korvausvaateilta, joilla voisi olla vaikutusta mm. yrityksen markkina-arvoon.

Työntekijälle järjestely merkitsee onnistuessaan työttömyyden välttämistä ja jouhevaa siirtymistä työstä työhön. Toisaalta seurauksena voi olla irtisanomiskorvauksen menetys ja työttömyys siirtymäkauden umpeuduttua. Työvoimaviranomaisille järjestely on edullisempi kuin avoin työttömyys. Tutkimuksessa on kiinnitetty kriittistä huomiota siihen, että siirtoyksiköihin kuuluvat eivät ole keskimäärin työllistyneet yhtään paremmin kuin julkisen työnvälityksen asiakkaat (IZA, 2007).

4.4 Esimerkkejä yritysten yhteiskuntavastuullisista toimintamalleista

Nokian Bridge-ohjelma

Talvella 2011 Nokia tiedotti päätöksestä siirtyä käyttämään älypuhelimissa Microsoftin Windows ohjelmistoalustaa. Windows tulisi vaiheittain korvamaan Nokian omat Symbian ja MeeGo käyttöjärjestelmät. Keväällä 2011 suunnitelmat olivat edenneet ja Nokia aloitti yt-neuvottelut tuotekehityksessä ja siihen liittyvissä tukitoiminnoissa. Myöhemmässä vaiheessa muutos laajeni koko yhtiön laajuiseksi. Muutoksiin sisältyi myös toimipisteiden vähentäminen: esimerkiksi Kööpenhaminan ja Lontoon tuotekehitystoimipisteet lakkautettiin kumpikin vaiheittain. Kummassakin oli noin 1 000 työntekijää. Samassa yhteydessä Nokia ilmoitti käynnistävänsä tukiohjelman työpaikkansa menettävälle.

Tukiohjelman käynnisti Nokian hallitus ja se sai nimen Bridge. Sille asetettiin seuraavat prioriteetit, tässä järjestyksessä.

1. Tukea työpaikkansa menettäneitä yksilöitä
2. Tukea paikkakuntia, joiden talous oli vahvasti riippuvainen Nokiasta
3. Tukea Nokian uutta strategiaa ja ekosysteemiä

Bridge-ohjelma tarjosi viisi polkua seuraavaan vaiheeseen elämässä.

1. ***Uusi työ Nokiassa:*** Nokia halusi pitää osaamisen talossa niin paljon kuin mahdollista erityisesti perustettavan Windows-puhelinten tuotekehitysorganisaation tarpeisiin. Työntekijöille tarjottiin uraneuvontaa ja autettiin löytämään mahdollisuuksia Nokian sisällä.
2. ***Uusi työ toisessa yrityksessä:*** Nokia tarjosi ulkopuolisen konsultin kautta uraneuvontaa sekä tukea CV:n päivitykseen ja työnhakuun. Nokia avusti osaamisen kysynnän ja tarjonnan kohtaamisessa järjestämällä työpaikkamessuja sekä pienempiä tapaamisia paikallisten toimijoiden kanssa. Nokia ja konsultit olivat myös suoraan yhteydessä työnantajiin piilotyöpaikkojen löytämiseksi.
3. ***Yrittäjyys:*** Nokia järjesti koulutusta yrittäjyyteen sekä tilaisuuksia, joissa esiintyi yrittäjiä, rahoittajia ja muita asiantuntijoita. Nokia avusti liiketoimintasuunnitelmien teossa ja jakoi käynnistysavustuksia, jotka olivat enintään 25 000 euroa yrittäjää kohti. Siitä pidätettiin palkkatulon vero yrittäjän henkilökohtaisen veroprocentin mukaan. Käynnistysavustuksen suuruuteen vaikutti liiketoimintasuunnitelman laatu sekä liiketoiminnan kasvumahdollisuudet. Yrittäjä esitti liiketoimintasuunnitelmansa raadille, joka teki päätöksen. Raadissa oli tyypillisesti Nokian sisäisiä asiantuntijoita, joilla oli kokemusta liiketoiminnan kehittämisestä, taloushallinnosta ja henkilöstöhallinnosta. Lisäksi Nokia takasi pankkiluottoa enintään kaksi kertaa käynnistysavustuksen verran. Nokian takaus oli kuitenkin enintään 60 % luoton kokonaismäärästä. Pankki teki itsenäisen päätöksen luoton myöntämisestä ja luoton ehdoista. Suomessa perustettiin yli 400 uutta yritystä, joissa oli yli 500 yrittäjää. Yrityksistä 40 % kehitti

oman ICT tuotteen (SW tai HW), 30 % tarjosi asiantuntijapalveluita ja 30 % oli muussa liiketoiminnassa.

4. **Koulutus:** Suomessa Nokia suunnitteli ja toteutti koulutuksen yhdessä ELY-keskusten kanssa ja se perustui valmiiseen muunnoskoulutus-toimintamalliin. Nokia maksoi toimintamallin mukaisen 20 % rahoitusosuuden. Tarjottu koulutus perustui koulutettavien kiinnostukseen ja TE-keskuksen tietoihin työllistymismahdollisuuksista. Normaalin käytännön mukaan ELY-keskus kilpailutti koulutuksen tarjoajat ja järjesti koulutuksen. Tavoitteena oli tarjota koulutusta, joka tukee nopeaa työllistymistä. Asiantuntijoille ja esimiehille tarjottiin ensisijaisesti täydennyskoulutusta tai keskenjääneen tutkinnon täydentämistä. Tehtaan työntekijöille tarjottiin uudelleen koulutusta uuteen ammattiin.
5. **Oma polku** oli alun perin tarkoitettu täydentämään edellä mainittuja polkuja. Käytännössä neljä ensimmäistä polkua täyttivät tarpeen. Omaan polkuun tilastoitiin ne, jotka tekivät tietoisin päätöksen sapatista tai itse rahoitetusta hoitovapaasta.

Erityisesti tehdaspaikkakunnilla, joissa Nokia oli merkittävä työnantaja, Nokia ponnisteli tilojen myymiseksi uudelle toimijalle, joka jatkaisi tuotannollista toimintaa. Menestys tietysti riippui toimintaympäristön kilpailukyvyistä. Romanian tehdas Clujissa saatiin myytyä DeLonghille, joka perusti sinne kodinkonetuotantoa. Saloon tehtaan myymiseksi tehtiin suuret ponnistelut. Puolet tehtaasta myytiin Orionille, joka kuitenkin työllistää selvästi vähemmän kuin Nokia. Saksan Ulmissa autoteollisuus perusti uusia toimipisteitä Ulmiin ja palkkasi heti suuren osan Nokialta vapautuneesta osaamisesta. Saman organisaation toinen puoli ja vastaava osaaminen oli Oulussa, joka ei kuitenkaan edullisesta kustannustasosta huolimatta osoittautunut läheskään yhtä houkuttelevaksi investointikohteeksi kuin Ulm.

Bridgellä oli sama tarjonta ja toimintaperiaatteet maailmanlaajuisesti. Käytännön toteutus suunniteltiin paikallisten olosuhteiden mukaisesti. 20 paikkakunnalla 13 maassa toimi paikallinen Bridge-projektitiimi. Paikallisen Bridgen vetäjä oli tyypillisesti itsekin työnsä menettänyt johtaja, jolla oli arvostusta sekä Nokiassa että paikkakunnalla yleisesti. Suomessa Bridge toimi pääkaupunkiseudulla, Salossa, Tampereella ja Oulussa. Niitä maita, joissa ei ollut paikallista Bridge-organisaatiota, tuettiin keskitetystä tiimistä.

Maailmanlaajuisesti Bridgeen osallistui 18 000 henkeä, Suomessa 5 000. Suomen 5 000 jakaantuu reiluun 3 000 toimihenkilöön ja vajaaseen 2 000 tehtaan työntekijään.

Bridgen ohella Nokia jatkoi vanhaa käytäntöään ja tarjosi vapaaehtoista taloudellista tukipakettia, jonka suuruus oli sidottu työsuhteen keston. Tukipaketin suuruus oli enintään 15 kuukauden palkka. Tukipaketin hyväksyneet irtisanoutuivat itse. Vain hyvin pieni osa nokialaisista valitsi irtisanotuksi tulemisen ja siihen liittyvät lakisääteiset edut⁸.

⁸ Irtisanotuksi tuleminen saattaa joissakin tapauksissa olla työntekijälle edullisempaa tai välttämätöntä liittyen esim. asuntoluoton erityisehtoihin. Se irtisanoutuiko henkilö itse vai irtisanottiinko hänet, ei vaikuttanut mahdollisuuden osallistua Bridge-ohjelmaan.

Bridge jakaantui kahteen vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa Nokia tarjosi myös kahden kuukauden palkallisen vapaan ilman työvelvollisuutta. Aika oli tarkoitettu työnhakuun ja liiketoimintasuunnitelman tekemiseen. Kesäkuun 2012 jälkeen Bridgeen tulleilla ei enää ollut tätä vapaajaksoa. Bridge-ohjelma suljettiin vuoden 2013 lopussa. Ohjelman kokonaiskustannukset olivat noin 50 miljoonaa euroa (Sucher & Winterberg 2015b).

Bridge ohjelmaa on arvioitu eri näkökulmista useissa eri tutkimuksissa ja selvityksissä. Kiuru ym. (2014) arvioivat yrittäjyyspolun onnistumista haastatteluaineiston perusteella ja toteavat ohjelman onnistuneen hyvin yrittäjyyteen kannustamisessa ja menestyvien uusien yritysten synnyttämisessä. Vaikka ohjelma on suunniteltu suurelle yritykselle, tutkijat arvelevat sen olevan sovellettavissa myös pienemmässä mittakaavassa käytettäväksi.

Rönqvist ym. (2015) arvioivat Bridge-ohjelmaa siihen osallistuneiden työntekijöiden näkökulmasta. Tulosten mukaan Bridge-ohjelmalla oli myönteisiä vaikutuksia sitä hyödyntäneiden henkilöiden hyvinvoinnille ja uudelleentyöllistymisen edellytyksille. Ohjelma toimi sosiaalisen tuen lähteenä: se lisäsi myönteisiä voimavaroja, vähensi epävarmuuden ja turvattomuuden tunteita ja näin auttoi osallistujia selviytymään muutoksesta paremmin. Ohjelma myös paransi Nokian työnantajakuva: kyselyyn vastanneista 67 prosenttia piti ohjelman ansiosta Nokiaa oikeudenmukaisena ja vastuullisena työnantajana.

TeliaSoneran osaajakeskus

Toinen vähemmän tunnettu, mutta myös positiivista huomiota osakseen saanut esimerkki suomalaisesta irtisanomistilanteiden yhteiskuntavastuun toimintamallista on TeliaSoneran vuonna 2006 käyttöönotettava osaajakeskus (competence pool), joka tarjosi institutionaaliset puitteet ja rahallista tukea irtisanomisuhan alla olevan henkilöstön uudelleen sijoittumiseen joko yhtiön sisällä tai ulkopuolelle.

Osaajakeskus perustettiin huolehtimaan henkilöstöstä yhtiön isojen toimintamuutosten keskellä. Osaajakeskukseen sijoitetut työntekijät säilyttivät työsuhteessa TeliaSoneraan, mutta heidän aikaisemmat työtehtävänsä päättyivät. Osaamiskeskus tarjosi työntekijöille muutosturvaa, koulutusta ja harjoittelupaikkoja sekä turvaa mahdollisuuden etsiä uutta työtä normaalia irtisanomisaikaa kauemmin. Tavoitteena oli löytää osallistujille tyydyttävä uraratkaisu kolmen kuukauden kuluessa.

Hankkeella saavutettiin kustannussäästöjä rekrytoinnissa ja perehdytyksessä. Ohjelman ansiosta TeliaSoneran työnantajaimago ja henkilöstön työtyytyväisyys parantuivat ja sairauspoissaolot vähentyivät (Cedefop 2010). Kolmen ensimmäisen toimintavuoden aikana ohjelman kustannukset olivat 48 miljoonaa euroa (TeliaSonera 2008). Osaajakeskuksen kautta uuden vakituisen tehtävän löysi 250 henkeä ja määräaikaisen tehtävän 600 henkeä.

Osaajakeskustoiminta päättyi kesäkuussa 2010 yrityksen suurimman murrosvaiheen mentyä ohitse. TeliaSonera on sittemmin siirtynyt käyttämään hajautetumpaa uudelleensijoitusmallia, jossa irtisanomisuhan alaisia henkilöitä ei siirretä erilliseen yksikköön. Uusien tehtävien löytymistä irtisanomisuhan alla oleville tuetaan sisäisen tietojärjestelmän avulla ja lähiesimiehen toimesta. Työntekijöille tarjotaan myös lakisääteiset edut ylittävää rahallista "lähtöpakettia".

5 YRITYSTEN YHTEISKUNTAVASTUULLISET TOIMINTATAVAT RAKENNEMUUTOSTILANTEISSA

5.1 Suositeltavat yhteiskuntavastuulliset toimintatavat

Kuten edellä luvussa 4 todettiin, yritysten yhteiskuntavastuullinen toimintatapa irtisanomistilanteissa voidaan katsoa muodostuvan sellaisista *lakisääteiset minimivaatimukset ylittävistä* toimista, joilla pyritään edistämään vapautuvan henkilöstön mahdollisimman nopeaa uudelleen työllistymistä. Toimintatapa perustuu vapaaehtoisuuteen ja sen taustalla ovat yritysten omat pidemmän aikavälin intressit.

Yritysten mahdollisuudet toteuttaa yhteiskuntavastuuta käytännössä ovat riippuvaisia mm. yrityksen koosta ja taloudellisesta tilanteesta. Erilaisille yrityksille ja erilaisiin tilanteisiin sopivaa yhtä oikeaa toimintamallia ei ole olemassa. Nykyisessä kansainvälisessä kilpailutilanteessa on tärkeää, että yritysten hallinnollista ja kustannustaakkaa ei tarpeettomasti lisätä.

Seuraavassa käydään luettelonomaisesti läpi yritysten yhteiskuntavastuullisen toimintatavan hyviä käytäntöjä irtisanomistilanteissa ja niiden ennakoimisessa perustuen mm. tutkimuksiin sekä yritysten toteuttamista ohjelmista saatuihin käytännön kokemuksiin. Lähtökohtana on, että tässä suositeltavat toimet ja toimintamallit täydentävät lakisääteisiä minimivaatimuksia. Listaus ei pyri olemaan yrityksiä velvoittava vaan pikemminkin informoiva ja niitä omien resurssiensä puitteissa vastuulliseen toimintaan kannustava kattaus.

1. Ennakoiva valmistautuminen yhteistyössä alueen toimijoiden kanssa

Alueellisesta näkökulmasta rakennemuutostilanteiden hallinnassa on tärkeää ennakoiva ote, jolla pyritään tukemaan elinkeinorakenteen monipuolisuutta, yritysten jatkuvaa uudistumista ja työntekijöiden osaamisen ajanmukaisuutta ja monikäyttöisyyttä. Tässä tarvitaan alueen yrittäjien ja työnantajien yhteistyötä viranomaisten kanssa ajantasaisen tilannekuvan ja ennakoivan kokonaisnäkömyksen synnyttämiseksi.

Mikäli yritys kilpailukykyensä säilyttääkseen joutuu joko merkittävästi vähentämään tai lisäämään henkilöstöään, olisi toivottavaa että yritys olisi etukäteen yhteydessä alueen ELY-keskukseen tai useita alueita koskevissa tilanteissa työ- ja elinkeinoministeriön alueosastolle. Yhteistyö on luottamuksellista ja se parantaa yrityksen ja julkisten tukitoimien toimivuutta ja yhteensovitusta.

2. Henkilöstön ammattitaidosta ja työmarkkinakelpoisuudesta huolehtiminen

Henkilöstön uudelleen sijoittumista silmällä pitäen on ensiarvoisen tärkeää, että ammattitaito kehittyy ja seuraa aikaansa pitkäkestoisen työsuhteen aikana. Korkeampi ikä, vanhentunut osaaminen ja vähäinen kokemus työhausta heikentävät mahdollisuuksia löytää uutta työtä rakennemuutostilanteessa. Henkilöstön osaamisen ja työmarkkinakelpoisuuden ylläpitäminen on yleensä myös yrityksen oman intressin mukaista, eikä ole lähtökohtaisesti ristiriidassa normaalien henkilöstön kehittämistavoitteiden kanssa. Yhteiskuntavastuullisesti toimiva työnantaja:

- suhtautuu myönteisesti ja tukee henkilöstön ammatillista itsensä kehittämistä ja kouluttautumista
- tukee koulutusmahdollisuuksista tiedottamista
- tekee yhteistyötä oppilaitosten kanssa: ottaa työharjoittelijoita ja työssäoppijoita sekä kannustaa myös henkilöstöä oppilaitosyhteistyöhön

3. Kattava viestintä- ja toimintasuunnitelma irtisanomistilanteessa

Yrityksen johto ja esimiehet ovat usein tietoisia tulevista yt-neuvotteluista jopa kuukausien ajan. Johdon on näissä haastavissa tilanteissa ennen kaikkea kyettävä perustelemaan henkilöstölle prosessin välttämättömyys. Yrityksen luottamusmiehiä on kuunneltava ja otettava prosessiin mukaan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. On tärkeää muistaa, että yrityksen henkilöstö osallistuu mieluummin muutoksen suunnitteluun kuin kokee olevansa vain sen kohde. Avoin, nopea ja kattava viestintä on hyvän muutosjohtamisen perusta.

On tärkeää, että yritykset henkilöstön tukitoimenpiteet on suunniteltu hyvin ennen yt-neuvottelujen käynnistämistä, jotta toimeenpano voidaan aloittaa välittömästi jo ennen varsinaisia irtisanomisia.

4. Lähtevän henkilöstön ura- ja uudelleensijoittumisvalmennus

Tieto työpaikan menettämisestä järkyttää työntekijöitä ja ensi vaiheessa on tärkeää saada henkilöt aktivoitumaan nopeasti työnhakuun ja tulevaisuuden suunnitteluun. Havaintojen mukaan järkytyksestä toipuminen ja ajatusten suuntaaminen eteenpäin vaativat henkilöstä riippuen jonkin verran sopeutumisaikaa, jolle on oltava sijansa. Tähän sopeutumisprosessiin on tarpeen mukaan oltava tarjolla myös ammattiapua. Tämän jälkeen työntekijä tulisi havahduttaa miettimään, että mitä oikeasti haluaisi seuraavaksi tehdä ja miten voisi kehittää omaa osaamistaan. Tämän suunnitteluvaiheen tulisi konkretisoida jatkotoimenpiteiksi (työnhaku, koulutus, yrittäjäyys tms.) muutaman kuukauden kuluessa⁹.

Uudelleensijoittumiseen liittyvässä valmennuksessa yleinen tavoite on löytää irtisanomisuhan alla olevalle sopiva uusi työ tai ura mahdollisimman nopeasti. Valmennus auttaa lähtevää

⁹ Havaintojen mukaan irtisanotun henkilön mahdollisuudet saada työtä on parhaimmillaan ennen kuin kolme kuukautta on kulunut irtisanomisesta ja heikkenevät sen jälkeen tasaisesti.

henkilöä löytämään uuden suunnan, tunnistamaan vahvuutensa ja osaamisalueensa sekä viestimään niistä. Yksilön tavoite ja tarve ovat aidosti yksilöllisiä ja siksi valmennus on hyvä toteuttaa yksilöllisesti tai korkeintaan pienissä ryhmissä.

5. Jäljelle jäävän henkilöstön työhyvinvoinnin varmistaminen

Myös jäljelle jääneiden työntekijöiden työhyvinvointiin on syytä kiinnittää erityistä huomiota – heille tilanne voi olla hyvinkin ahdistava ja työteho voi laskea pitkäksi aikaa. Työpaikalle jäävät voivat tuntea syyllisyyttä siitä, että saivat pitää työpaikkansa tai kokea, että heiltä edellytetään jatkossa entistä suurempia ponnisteluja pienemmällä tekijäjoukolla. Myös pelko oman, toistaiseksi säilyneen, työpaikan menettämisestä voi edelleen olla läsnä. Johdon täytyy panostaa yhteishenkeen ja motivointiin. Yrityksen liiketoiminnalle on selkeä etu, jos katse voidaan kääntää tulevaisuuteen välittömästi.

6. Henkilöstön matchmaking-tapahtumat ja osaamisen markkinointi

Irtisanova yritys voi joka yksin tai yhteistyössä työvoimaviranomaisten kanssa järjestää tilaisuuksia, joissa vapautuva henkilöstö voi tavata potentiaalisia uusia työnantajia ja yritykset voivat vastaavasti etsiä tarvitsemiaan osaajia vapautuvan henkilöstön joukosta. Matchmaking-tapahtumista on hyviä kokemuksia Bridge-ohjelmassa myös Suomessa, vaikka suurimmat tapahtumat olivatkin ulkomailla.

Uudelleen työllistämisen nopeuttamiseksi on tärkeää koota irtisanottujen henkilöiden ja kokonaisten tiimien osaamisprofiileista tietoa, jota voidaan hyödyntää osaamisen markkinoinnissa kansallisesti ja kansainvälisesti sekä TE-palvelujen järjestämisessä. Markkinointi olisi syytä aloittaa mahdollisimman varhaisessa vaiheessa ja mikäli mahdollista jo ennakoivasti (mm. yhteistoimintalain asettamat rajoitukset huomioiden.)

7. Osallistuminen uuden työnantajan palkkakustannuksiin

Monien yritysten maksamat minimivaatimuksia paremmat irtisanomiskorvaukset mahdollistavat työntekijälle tuumaustauon ja pehmeän lähdön työnhakuun, mistä saattaa aiheutua tarpeetonta pidennystä työttömyysjaksoon ja viivästystä aktiiviseen työnhaun aloittamiseen.

Nopean uudelleen työllistymisen edistämiseksi olisi erittäin tärkeää kokeilla ja kehittää toimintamalleja, joissa irtisanova yritys sitoutuisi vastaamaan määrätyn ajan irtisanottavan henkilön palkkakustannuksista uudessa työpaikassa¹⁰. Tällaisessa mallissa työnantajan maksama ylimääräinen korvaus tukisi suoraan työllistymistä.

Entisen työnantajan osallistuminen palkkakustannuksiin saattaisi olla erityisesti pienemmille yrityksille merkittävä kannustin palkata uusi tai jopa ensimmäinen työntekijä kokeiluluonteisesti tilanteessa, jossa palkkakustannuksiin sitoutuminen vaikuttaa liian suurelta riskiltä.

¹⁰ Esimerkiksi työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonalan käyttämässä henkilöstövähennysten toimintamallissa yksityisen työnantajan kanssa voidaan tehdä sopimus, jossa virasto vastaa henkilön palkkakuluista yhden vuoden ajan ja yksityinen työnantaja sitoutuu vastavuoroisesti palkkaamaan henkilön vähintään yhdeksi jatkovuodeksi (TEM 2014).

8. Uuden yritystoiminnan tukeminen

Uuden yritystoiminnan tukemisella tarkoitetaan toimia, jolla irtisanova yritys kannustaa henkilöstöä aloittamaan omaa yritystoimintaa. Varsinaisten avustusten (käynnistysavustus) ohella kysymykseen voivat tulla esimerkiksi pääomasijoitukset ja immateriaalioikeuksien luovuttaminen perustettavalle yritykselle. Uuden yritystoiminnan aloittaminen on potentiaalisesti tärkeä ja erityisesti yhteiskunnan näkökulmasta hyödyllinen uudelleen työllistymisen muoto, josta mm. Bridge-ohjelmassa saatiin hyviä tuloksia.

9. Ammattitaidon päivittäminen irtisanomistilanteessa

Urasuunnittelun tuloksena voi useissa tapauksissa olla tarve päivittää tai uudelleen suunnata ammatillista osaamista koulutusjakson avulla. Tämän vuoksi on tärkeää, että työnantaja pysyy irtisanomistilanteessa vähintään opastamaan työntekijöitä heidän tarvitsemiensa koulutuspalveluiden pariin. Yhteistyö ja yhteydenpito koulutuspalveluita tuottaviin viranomaisiin on tältä osin erityisen tärkeää. Etenkin suuremmat yritykset voivat myös järjestää räätälöityä koulutusta yhdessä viranomaisten kanssa. Kouluttautumisen tavoitteena voi olla sijoittuminen joko saman alan tai kokonaan uuden alan tehtäviin. Molemmissa tapauksissa aiemmin hankittu osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen on olennainen lähtökohta.

10. Harjoittelumahdollisuudet

Mahdollisuus työharjoitteluun toisessa yrityksessä on kansainvälisten kokemusten valossa osoittautunut suosituksi ja tehokkaaksi uudelleen työllistämisen keinoksi yritysten rakenneuudistusohjelmissa (Cedefop 2010). Harjoittelujakso toisessa yrityksessä alentaa kynnystä kokeilla uutta tehtävää ja toisaalta uutta työntekijää.

5.2 Hallinnollisten käytäntöjen ja lainsäädännön kehittämistarpeet

Edellä jaksossa 5.1. kuvattiin yritysten yhteiskuntavastuullisen toimintatapaan joukkoyritystoimintatilanteissa liittyviä hyviä käytäntöjä. Näiden käytäntöjen omaksuminen tulisi lähtökohtaisesti perustua vapaaehtoisuuteen. Julkinen valta voi omalla toiminnallaan edistää tai joissakin tapauksissa vaikeuttaa näiden käytäntöjen laajamittaista omaksumista. Seuraavassa esitetään tätä silmällä pitäen joitakin käytännön kokemuksiin ja maiden vertailuun perustuvia havaintoja hallinnollisten käytäntöjen ja lainsäädännön kehittämistarpeista.

1. Globaalitalouden nopeiden muutosten näkökulmasta on tärkeää luoda mekanismeja, joilla työnantajat voivat nopeammin uudistaa henkilöstönsä tietoja ja taitoja myös sellaisissa tapauksissa, joissa muutoksen toteuttaminen sisäisellä uudelleenkoulutuksella ei ole realistista esimerkiksi kokonaan uuden teknologian käyttöönoton vuoksi. Nykyinen irtisanomisiin liittyvä **uudelleensijoitus- ja takaisinottovelvollisuus** tekee tällaisista siirtymisistä liian hitaita ja monimutkaisia ja vaikeuttaa tarvittavien uusien resurssien palkkaamista ja mm. nuorten työllistymistä.

2. Yrityksen entisille työntekijöilleen tarjoamasta **yrityksen käynnistysavustuksesta peritään tulovero työntekijän henkilökohtaisen veroprosentin mukaan** vaikka tuki maksetaan yritykselle. Progression vuoksi käynnistysavustuksen veroaste nousee helposti varsin korkeaksi, tyypillisesti noin 50 prosenttiin, mikä pienentää olennaisesti yrityksen käytävissä olevaa pääomaa. Olisi syytä selvittää miten käynnistysavustusten verokohtelua voitaisiin kohtuullistaa ja yhteismitallistaa yritysverotuksen yleisen tason kanssa.

3. Irtisanomistilanteissa uudelleen työllistymistä rajoittavat usein asuinpaikan vaihtamiseen liittyvät esteet (puolison työ, perhe, asunto). Tietotyössä etätyö on usein mahdollista työn luonteen puolesta. Moni työnantajakin pystyy tarjoamaan mahdollisuuden etätööhön. Työaikalainsäädäntö ja muut säädökset on kuitenkin peräisin ajalta, jolloin työn tekeminen oli yleensä sidottu aikaan ja paikkaan. Olisi tärkeää varmistaa, että esimerkiksi työaikalainsäädäntö tukee **uusien työn tekemisen malleja, etätöyöskentelyä ja työntekijän suurempaa vapautta valita työn tekemispaiikkansa ja -aikansa silloin kun työnantaja tätä mahdollisuutta tarjoaa.**

4. **Euroopan Globalisaatiorahaston tuen saaminen** yritysten yhteiskuntavastuullisille rakennemuutosohjelmille edellyttää kohteena olevien työntekijöiden henkilötietojen luovuttamista EGR:lle tilintarkastustusta varten. Suomessa työnantajalla ei kuitenkaan ole oikeutta luovuttaa tietoja yrityksen entisistä työntekijöistä edes viranomaisille, ellei tietoja vaadita lakiin perustuen¹¹. Tämä vaikeuttaa tarpeettomasti EGR:n tuen käyttöä suomalaisten yritysten ohjelmien rahoituksessa.

5. Julkisen työnvälityksen painopiste on kaikkein vaikeimmin työllistyvien auttamisessa. Käytännön kokemukset viittaavat siihen, että **työnvälitys ei juurikaan pysty palvelemaan korkeakoulutettuja ja kokeneita erityisosaajia**. Tähän ongelmaan tulisi etsiä ratkaisuja esimerkiksi lisäämällä yhteistyötä yritysten ja korkeasti koulutettuja edustavien työntekijäjärjestöjen tarjoamien työnvälityspalveluiden välillä.

6. Nykyiseen tukijärjestelmäämme liittyy elementtejä, jotka eivät kannusta yrittäjäksi ryhtymistä palkkatyön päättyessä – esimerkkinä starttirahan matala korvaustaso ja vähäinen houkuttelevuus suhteessa ansiosidonnaiseen työttömyysturvaan. **Järjestelmää tulisi kehittää niin, että se ei tarpeettomasti heikennä yrityksen perustamisen taloudellisia kannustimia**. Tässä voidaan hyödyntää kokemuksia mm. Ranskasta, jossa on otettu käyttöön työttömyysturvan ja yrittäjätulon joustavan sovittelun mahdollistava tukimalli.

7. Suomessakin olisi syytä harkita Saksan esimerkin mukaista toimintamallia, jossa **irtisanomisuhan alla olevan tai lomautetun työntekijän työllistävä toinen yritys olisi oikeutettu määräaikaiseen, työvoimaviranomaisten maksamaan palkkatukeen**. Lähtökohtana tulisi olla, että tuen suuruus vastaisi likimain työttömyysetuutta eikä siitä aiheutuisi lisäkustannuksia suhteessa nykyiseen korvauskäytäntöön.

¹¹ Irtisanottujen työntekijöiden nimet täytyy ilmoittaa TE-toimistoon. Sen sijaan itse irtisanoutuvien työntekijöiden (joita yritysten ohjelmissa on usein enemmistö) nimien luovuttamiseen ei ole lakisääteisiä perusteita.

8. Ihannetapauksessa työnsä menettäneiden pitäisi voida aloittaa koulutuksessa mahdollisimman nopeasti. Nykykäytännössä mm. hankintakoulutusta voidaan alkaa suunnitella vasta yt-neuvottelujen päättymisen jälkeen. Kun suunnitteluvaihetta vielä seuraa normaali koulustarjoajien kilpailuttaminen, syntyy koulutuksen aloittamiseen tarpeetonta viivettä. Ratkaisuna ongelmaan voisi olla **koulutuksen ennakoiva kilpailuttaminen etukäteen**. Näin koulutus voitaisiin käynnistää heti kun tarvetta ilmenee.

9. Yrityselämässä syntyy usein tilanteita, jossa tietty osaaminen lakkaa kuulumasta yrityksen A ydintoimintaan, mutta voi silti edelleen olla hyvin kiinnostavaa yritykselle B. Tällaisissa tapauksissa olisi edullista, jos **yritykset voisivat sopia suoraan tiettyjen työntekijöiden siirtymisestä toisen työnantajan palvelukseen ilman muodollista irtisanomista** myös sellaisissa tapauksissa, joissa erittäin tiukasti säädellyn liikkeenluovutuksen ehdot eivät syystä tai toisesta täyty.

Lähteet/viittaukset

- Benabou, R. ja Tirole, J. (2010). Individual and corporate social responsibility. *Economica*, 77(305), 1-19.
- Cahuc, P. ja Zylberberg, A. (2009). *The natural survival of work: Job creation and job destruction in a growing economy*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Cedefop (2010): *Socially responsible restructuring – Effective strategies for supporting redundant workers*, Workin Paper No 7, European Center for the Development of Vocational Training.
- IZA (2007) *Positive Wirkung der Hartz-Reformen zu Beruflicher Weiterbildung - Transferleistungen dagegen wirkungslos*, IZA-Pressemitteilung, 8. Januar 2007.
- Pajarinen, M., & Rouvinen, P. (2014). Computerization threatens one third of Finnish employment. *ETLA Briefs*, 22. <http://pub.etla.fi/ETLA-Muistio-Brief-22.pdf>
- Forde, C., Stuart, M., Gardiner, J., Greenwood, I., MacKenzie, R. ja Perrett, R. (2009). *Socially responsible restructuring in an era of mass redundancy*. Working Paper 5 Centre for Employment Relations Change and Innovation, Leeds University Business School.
- <http://www.personneltoday.com/hr/survivor-syndrome-among-staff-is-hindering-employers/>
- Pertti Kiuru, Jari Handelberg, Heikki Rannikko (2014). *Bridge It Up – työntekijöille tarjottujen startup palveluiden vaikuttavuus – Case Nokian Bridge-ohjelma*, Aalto-yliopiston kauppa-korkeakoulu – Pienyrityskeskus – LTT tutkimuspalvelut
- Rönqvist, Riitta ; Hakonen, Anu ; Vartiainen, Matti (2015). *The Bridge Program - Participant Perspectives*, Aalto University, Department of Industrial Engineering and Management.
- Sucher, Sandra J., and Susan J. Winterberg (2015a). "[Nokia's Bridge Program: Redesigning Layoffs \(A\)](#)." Harvard Business School Supplement 315-002, February 2015.
- Sucher, Sandra J., and Susan J. Winterberg (2015b). "[Nokia's Bridge Program: Outcome and Results \(B\)](#)." Harvard Business School Supplement 315-003, May 2015.
- TeliaSonera (2008): *Corporate Responsibility Report 2008*, Case: Investing in employees pays off <http://reports.teliasonera.com/2008/crreport2008/employees/case.html>
- TEM (2014): *Muutoksen kohteena olevien henkilöiden tukeminen*, muistio, Työ- ja elinkeino-ministeriö 1.12.2014.
- Yhteistyöllä turvaa muutokseen - Muutosturvan toimintamallin vaikuttavuutta ja toimivuutta koskeva tutkimus*, TEM julkaisu, työ ja yrittäjyys 34/2013.



VALTIONEUVOSTON KANSLIA

SNELLMANINKATU 1, HELSINKI
PL 23, 00023 VALTIONEUVOSTO
p. 0295 16001
f. 09 1602 2165
julkaisut@vnk.fi
www.vnk.fi/julkaisut

ISBN PDF 978-952-287-199-2
ISSN 1799-7828