

# Työllisyyden kuntakokeilu

– Miten työ ja tekijät saatiin kohtaamaan



# Sisällysluettelo

Lukijalle	3
Lähtökohta	4
Kokeilun toimeenpanon tukeminen	4
Kokeilun kohderyhmä	5
<b>Painopisteitä</b>	6
Kasvotusten kohtaaminen – Face to face -palvelut	6
Jatkuvien prosessien hallinta	6
Kokonaisvoimavarat	7
Kuntien rooli työllisyydenhoidossa	7
<b>Yhteistyö on muuttunut juhlapuheen kliseestä tavoiteltavaksi työtoteeksi</b>	8
<b>Keinoja ja työkaluja</b>	9
Oppimisprosessi ja yhteispeliä	9
Reglab-työskentely	10
Verkostofoorumit	10
Työ- ja toimintakykymittari	10
Palvelusetelikokeilu	10
Sosiaaliset kriteerit julkisissa hankinnoissa	11
RISE-yhteistyö	11
Työllisyyden letkajenkka	11
Työnantajayhteistyö	12
Avustavat työtehtävät	12
Media, viestintä, näkyvyys	12
Rahoitus	13
<b>Seurantatutkimus</b>	14
<b>Hankkeiden hyviä käytäntöjä</b>	15
<b>Eväitä tulevaan</b>	18
Kokeilu on aina mahdollisuus	18
Tukea ja tutkimusta	18
Kohti uutta	18
<b>Kokeilua jatkettava pikaisesti!</b>	19

# Lukijalle

Työllisyyden kuntakokeilun tarkoituksena oli lisätä työllisyyttä edistävien palveluiden vaikuttavuutta ja vahvistaa paikallista kumppanuutta työllisyyden hoidossa. Kokeilun päätyttyä voidaan hyvin todeta, että työllisyyden kuntakokeilu onnistui keskeisissä tavoitteissaan. Kokeilussa löydettiin vaikeammin työllistyville toimivia ja kestävämpiä ratkaisuja ja kuntakokeilun kautta saatiin samalla näkyvyyttä työllisyysasioille.

Kuntakokeilun tarkoituksena ei ollut pelkästään oman perustehtävän suorittaminen entistä virheettömämmin tai tehokkaammin. Kokeilussa ei ollut myöskään kyse vain kokemuksen karttumisesta tai vähittäisestä virheiden korjaamisesta. Työllisyyden kuntakokeilu oli pikemminkin kokonaisuus, jossa lähtökohtana oli perinteisten organisaatorajojen ylittäminen yhdessä muiden toimijoiden kanssa. Eri puolilla Suomea olleiden kokeiluhankkeiden tiivis vuorovaikutus mahdollisti yhdessä ideoinnin, kokemusten jakamisen ja toiminnan kehittämisen.

Työn ja työllistymisen avulla torjutaan tehokkaasti köyhyyttä, syrjäytymistä ja eriarvoisuutta. Kynnystä työelämään pitää madalta, mutta sitä ennen työtä pitää myös olla tarjolla ja siksi yhtenä kokeilun painopisteenä oli työnantajien kanssa tehtävän yhteistyön kehittäminen. Yhteistyön kehittäminen on aina prosessi – sarja toimenpiteitä, jotka parhaimmillaan johtavat hyvään lopputulokseen. Yleisperiaatteena on proaktiivinen ja kaksisuuntainen suoraan kontaktointiin perustuva yhteistyö, jonka tavoitteena saada

työvoiman kysyntä ja tarjonta kohtaamaan. Sekä työntekijä että työnantaja ovat asiakkaita ja subjekteja - eivät vain objekteja. Kuntakokeilun vahvuutena oli asiakkaiden aito kohtaaminen ja joustavien ja laadukaiden palvelukokonaisuuksien kehittäminen sekä työnhakijoille että työnantajille.

Kokeilu toi myös uudella tavalla näkyville työllisyydenhoidon haasteita ja kuntien käytössä olevien työkalujen rajallisuuden. Työllisyydenhoidon kokonaisuutta tulee kehittää nykyistä strategisempaan ja kokonaisvaltaisempaan suuntaan. Selvää on, että uusi aika vaatii uudet palvelut. Työllisyyden kuntakokeilu tarjoaa paljon eväitä uudenlaisen suomalaisen työllisyyspalvelumallin rakentamiseen.

Haluan kiittää hyvästä työstä hankkeessa mukana olleita kuntia ja kokeilun vastuuhenkilöitä sekä kaikkia kehittämisverkostoissa mukana olleita. Kiitos kuuluu myös kokeilun ohjausryhmälle ja työjaostolle, jotka mahdollistivat monella tapaa kokeilun onnistumisen.

Helsingissä 21.3.2016



Erja Lindberg  
Päsihteeri  
Suomen Kuntaliitto ry

# Lähtökohta

Työllisyyden kuntakokeilu pohjautui pääministeri Jyrki Kataisen hallitusohjelmaan. Hallitusohjelmassa todettiin, että pitkäaikaistyöttömyyden vähentämiseksi käynnistetään hallituskauden kestävä määräaikainen kokeilu, jossa viimeistään 12 kuukauden työttömyyden jälkeen työllisyyden hoidon päävastuu siirretään kunnalle tai kunnille yhteisvastuullisesti. Lisäksi mainittiin, että jokaisen työttömän työllistymismahdollisuudet kartoitetaan ja edistymistä seurataan aktiivisesti. Kokeilu tuli toteuttaa erilaisissa kunnissa. Hallitusohjelman mukaan kokeilun tuloksia tuli arvioida ja sen pohjalta tehdä päätökset kuntien ja valtion välisestä työnjaosta työllisyyden edistämisessä.

Hallitusohjelmaan sisältyvä työllisyyden kuntakokeilu toteutettiin työ- ja elinkeinoministeriön ja Kuntaliiton yhteistyönä. Hanke käynnistyi 1.9.2012 ja päättyi 31.12.2015. Kokeiluun haettiin mukaan vapaamuotoisella hakemuksella ja hakemuksia saapui yhteensä 61, joissa oli mukana 127 kuntaa. Kokeilukuntia valittaessa kiinnitettiin huomiota erityisesti seuraaviin seikkoihin: 1) alueen työttömyysaste sekä vaikeasti työllistyvien ja muiden pitkäaikaistyöttömien määrä 2) kokeilun sisältö ja tavoitteet ja 3) kokeilun toteutuksen kannalta keskeisten tahojen yhteistyö ja sitoutuminen kokeiluun. Kokeiluun valittiin 26 hanketta, joissa oli mukana 61 kuntaa.

Tavoitteena oli alentaa rakennetyöttömyyttä,

lisätä ja tukea pitkään työmarkkinoilta poissa olleiden työelämäosallisuutta. Kuntakokeilun tarkoituksena oli luoda ja kehittää paikalliseen kumppanuuteen perustuvia työmarkkinoille integroinnin malleja, joissa työllistymistä edistäviä palveluja suunniteltaessa otetaan nykyistä paremmin huomioon sekä työttömien työnhakijoiden että paikallisten työmarkkinoiden tarpeet.

Hallitusohjelmaan oli kirjattu tavoitteeksi lisätä pitkäaikaistyöttömien osallistumista palkkatukityöhön, koulutukseen ja muihin palveluihin. Tavoitteena oli parantaa pitkäaikaistyöttömien mahdollisuuksia päästä työvoimapolitiittiseen aikuiskoulutukseen. Kuntakokeiluun liittyi läheisesti myös työvoiman palvelukeskuksmallin valtakunnallistaminen eli työllistymistä edistävä monialainen yhteispalvelu.

Määräaikaisessa kokeilussa ei muutettu valtion ja kuntien välistä perustyonjakoa työvoimapalvelujen ja muiden työllistymistä edistävien palvelujen järjestämisessä. Kokeilukunnissa työllistymistä edistävät palvelut toteutettiin moniammatillisena sektorirajat ylittävänä yhteistyönä. Keskeistä kokeilussa oli uusien palvelujen ja toimintamallien kehittäminen ja käyttöönotto. Kokeilukunnissa kunta ja työ- ja elinkeinotoimisto yhdessä arvioivat kokeilun kohderyhmään kuuluvien asiakkaiden palvelutarpeet, osallistuivat palveluprosessin suunnitteluun ja sen etenemisen seurantaan.

## Kokeilun toimeenpanon tukeminen

Työ- ja elinkeinoministeriö asetti kokeilulle johtoryhmän, jonka tehtävänä oli kokeilun johtaminen, seuranta ja toteutuksen edistäminen sekä kokeiluun valittavia kuntia koskevan esityksen tekeminen ja kokeilun seurantaindikaattoreista päättäminen.

Työjaoston tehtävänä oli johtoryhmässä käsiteltävien asioiden valmistelu, kokeilun seuranta, käytännön kysymysten koordinointi sekä ohjeiden ja vastaavien valmistelu.

Kuntaliitto palkkasi kokeilun toimeenpanoa tukemaan pääsihteerin, jonka tehtävänä oli edistää

kokeilun tavoitteiden toteutumista muun muassa järjestämällä kokeilussa mukana oleville kunnille mahdollisuuksia kokemusten vaihtamiseen ja keskinäiseen oppimiseen. Pääsihteerin koordinoi hanketta valtakunnallisella tasolla, piti yhteyttä kokeilussa mukana oleviin kuntiin, toimi kuntien tukena ja apuna sekä osallistui hankkeeseen valittujen kuntien väliseen yhteistyöhön. Hänen tehtäviinsä kuului hankeviestinnän organisoiminen ja sidosryhmäsuhteiden hoitaminen sekä kuntien, TE-toimistojen sekä muiden viranomaisien ja toimijoiden yhteistyön edistäminen.

# Kokeilun kohderyhmä

Työnhakijoina on selkeästi kahdenlaisia työnhakijoita; sellaisia jotka työllistyvät omin edellytyksin pääosin sähköisten palvelujen avulla ja sellaisia, jotka tarvitsevat työllistykseen face to face -palveluja. Jokaisen asiakkaan tilanne on erilainen. Joskus polku työelämään voi vaatia koviakin ponnisteluja ja joskus pienikin sysäys riittää.

Kokeilun piiriin kuuluivat pitkään työttömänä olleita ensisijaisesti ne, jotka tarvitsivat työmarkkinoille sijoittuakseen julkisten työvoimapalvelujen lisäksi tukea ja muita työllistymistä edistäviä palveluja. Ensisijainen kohderyhmä oli työttömyyden perusteella vähintään 500 päivää työttömyysetuutta saaneet työnhakijat. Lisäksi kokeiluun oli mahdollista ottaa myös vähintään 12 kuukautta yhtäjaksoisesti työttömänä olleita, joilla oli selkeästi riski syrjäytyä työmarkkinoilta.

Face to face -palvelut ovat entistä tärkeämpiä sähköistyvässä maailmassa. Sähköiset palvelut eivät pysty korvaamaan henkilökohtaista palvelua. Netti on kylmä ympäristö, jossa pitkään työmarkkinoilta poissa ollut työnhakija kokee usein avuttomuutta. Mitä automatisoidummaksi puhelinpalveluja kehitetään, sen etäisemmäksi palvelu muuttuu. Erityistä tukea ja henkilökohtaista palvelua tarvitsevien työnhakijoiden kohdalla tulee työllisyydenhoidon palvelut toteuttaa lähipalveluina lähellä heidän omia asuinympäristöjään. Kuntakokeilun lähtökohtana oli, että asiakkaat ohjataan sellaisiin palveluihin, joka vievät heitä oikeasti eteenpäin. Otetaanko isoja vai pieniä askelia – kokeilussa sen päätti aina työnhakija yhdessä oman hanke-työntekijän kanssa.



Yhteistä suuntaa hakemassa Tampereella 24.9.2015

# Painopisteitä

## Kasvotusten kohtaaminen – Face to face -palvelut



Kokeilussa kaikella tekemisellä oli tavoite, joka ohjasi tekemistä. Aktivointisuunnitelmia tehtiin moniammatillisesti ja niistä muodostettiin palvelukokonaisuuksia. Aktivointisuunnitelma oli luonteeltaan kokonaisvaltainen suunnitelma kaikista asiakkaan sillä hetkellä tarvitsemista

palveluista ja se laadittiin yhdessä asiakkaan kanssa. Kokonaisvaltaisen palvelusuunnitelman tekemiseen jouduttiin ehkä uhraamaan enemmän aikaa, mutta vastaavasti irralliset, yksittäisistä palvelutapahtumista koostuvat päätökset poistuivat, jonka seurauksena palvelukokonaisuus yksinkertaistui ja samalla lisättiin vaikuttavuutta sekä kustannustehokkuutta.

Kaikissa kuntakokeiluhankkeissa nousi vahvasti esille se, miten tärkeää oli vaikuttavuuden kannalta kohdata asiakas kasvotusten. Asiakkaat eivät juurikaan käyttäneet TE-toimiston tarjoamia sähköisiä palveluita. Niitä ei koettu mielekkäiksi. Selvästi halutaan kohtaamista ihmisen kanssa ja niin, että kohtaaminen vie asioita eteenpäin.

Kasvotusten kohtaamisessa korostui se, että asiakkaalle annettiin aikaa kertoa omista asioistaan, kehittämiskohteistaan ja mahdollisuuksistaan. Asiakkaan kanssa edettiin asiakaslähtöisesti, asiakkaan voimavarojen mukaan miettien tavoitteita askel askeleelta suunnitelmallisesti. Häntä ei painostettu, vaan hänelle annettiin mahdollisuus ja tuki. Asioita ei sanktioitu. Tärkeää tässä kasvotusten kohtaamisessa oli, että on yksi henkilö, joka on koko ajan vastuussa asiakkaan prosessin etenemisestä ja tämä henkilö – ohjaaja, koordinaattori, valmentaja – seuraa koko ajan asiakkaan prosessin etenemistä ja on aidon oikeasti kiinnostunut asiakkaasta.

Syntyi luottamuksellisia suhteita, jotka vahvistivat asiakkaiden etenemistä heidän poluillaan. Asiakkaat toivat esille sen, että nyt kerrankin heitä kuunneltiin ja heille annettiin mahdollisuus edetä heidän voimavarojensa mukaan, ilman sanktioita. (Sanktio= karenssi, jos asiakas ei ota vastaan tarjottua työpaikkaa/työllistämiseen johtavaa toimenpidettä).

Prosessit olivat usein kovin pitkiä, mutta kannattavia ja hyviä tuloksia saatiin aikaan. Tärkeintä kuitenkin oli se, että saatiin muutos asiakkaan tilanteeseen, ratkaisu pois työttömyydestä ja muutos oli pysyvämpää.

Kun saamme muutosta asiakkaan tilanteeseen, saamme muutosta myös ympärillä olevaan – lähipiiriin, kuntaan, yhteiskuntaan. Ja se jos mikä, tuo vaikuttavuutta laaja-alaisesti ja tuo esille sen, että kasvotusten kohtaaminen ja siihen käytetty aika todella kannattaa.

Marjo Vallius-Hyttinen  
Työllisyyden kuntakokeilu Lieksa

## Jatkuvien prosessien hallinta



Kuntakokeilun yksi keskeinen kehittämiskohde ja työllisyydenhoidon väline on ollut asiakaslähtöisten ja jatkuvien prosessien hallinta. Katkeamaton, yksilöllinen ja räätälöity asiakkaan palveluprosessi muodostuu eri toimintojen ja palvelujen jatkumosta, jossa asiakkaan rinnalla kulkee ammattilainen tukemassa ja etsimässä asiakkaan tilanteeseen sopivia vaihtoehtoja. Asiakasta ei jätetä yksin.

Asiakasprosessi alkaa palvelutarpeen arvioinnista, jossa korostuu asiakkaan tunteminen, kohtaaminen, motivaation herättäminen ja asiakkaan vahvuuksien esiin nostaminen. Palvelutarpeen arvioinnin jälkeen lähdetään kohti haluttua tavoitetta. Palvelutarpeen arviointi on oma prosessinsa ja voi kesäaikaan useita tapauksia, selvityksiä, työkokeilua, terveyspalveluja jne. Asiakas voi tarvita useita eri palveluja peräkkäin tai samanaikaisesti. Tavoitteena on aina työllistyminen ja työelämävalmiuksien parantaminen. Matkan varrella etenemistä arvioidaan ja tavoitetta tarkistetaan yhdessä. Kaikkia näitä prosessin vaiheita tulee jonkun tahon koordinoita, niin asiakastyön kuin kunnan tasolla, jotta ne muodostavat palvelujatkumon asiakkaalle.

Jatkuvien prosessien ts. palvelujatkumojen hallinta ja rakentaminen vaatii eri toimijoiden yhteistyötä ja kumppanuutta. Mikään taho ei ihan yksin selviä tässä vaativassa työssä. Kumppanuutta tarvitaan niin kunnan eri hallintokuntien kuin myös paikallisten toimijoiden, järjestöjen, yritysten, muiden hankkeiden, oppilaitosten jne. välillä. Yhteistyö tarvitsee myös koordinoijan ja monissa kk-kunnissa onkin perustettu työllisyysyksikkö sitä tekemään.

Työllisyydenhoito on osa kunnan elinvoimaa ja sillä pitää olla yhteys paikalliseen työelämään, yrityksiin, 3. sektoriin ja elinkeinopalveluihin. Ilman työelämäyhteyttä työllisyydenhoito jää tavoitteettomaksi ja

toimenpiteiksi, jotka eivät johda toivottuun tulokseen vaan jäädään kiertämään toimenpiteiden kehää. Työelämäyhteyksiin pitää panostaa jatkuvasti ja myös kunnan tulee sitä tehdä. Pitkään työttömänä olleella ei ole ns. suhteita työelämään tai työnantajiin, silloin työhönvalmentaja tai muu rinnallakulkija on se suhde, joka aukoo tietä. Kuntakokeilu on osoittanut, että vuosienkin työttömyyden jälkeen on mahdollista työllistyä, kehittää osaamistaan ja kuntoutua työelämään.

Riitta Hakala  
Kemiläinen työllistämismalli -hanke

## Kokonaisvoimavarat



Työmarkkinoilla tapahtuvat muutokset pakottavat etsimään uusia tapoja työllisyyden edistämiseen erityisesti silloin, kun työelämään pääseminen tai siellä pysyminen on vaikeaa. Epätavallisista työsuhteista on tullut yhä tyypillisempiä ja koko työuran kestävät työsuhteet ovat entistä

harvinaisempia. Työura koostuu aiempaa useammin useista erilaisista ammateista ja työsuhteista ja ne muuttuvat moninaisemmiksi ja pirstaleisiksi. Muutoksessa pysyminen edellyttää yksilön omaa aktiivisuutta ja jatkuvaa itsensä kehittämistä. Joskus vaatimukset voivat muodostua liian koviksi. Työelämän vaatimusten jatkuvasti kasvaessa työttömyys helposti pitkittyy, jolloin tarvitaan tukitoimia, joilla autetaan työnhakijaa pääsemään työttömyydestä työhön.

Työllisyyttä voidaan paikallisesti ja alueellisesti parantaa erilaisten toimijoiden yhteistyöllä, strategisella kumppanuudella. Tarvitaan laajaa, kestävää ja tavoitteellista yhteistyötä eri toimijoiden välillä. Tällöin eri toimijat tuovat samaan pöytään kukin oman osaamisensa ja voimavaransa. Kunnat, TE-toimisto, yritykset, yhteisöt, sote-palvelut ja oppilaitokset ovat niitä toimijoita, jotka yhdessä muodostavat työllisyyttä edistävätkä kokonaisvoimavarat. Niiden tehtävänä on yhdessä etsiä ja kehittää keinoja paikalliseen työllisyshoitoon. Yrittäjäyhdistykset ja Kauppakamari ovat myös tärkeitä yhteistyökumppaneita paikallisen elinkeinoelämän mukaan saamiseksi. Strateginen kumppanuus syntyy, kun edellä mainitut kokonaisvoimavarat saadaan yhdessä sopimaan tavoitteista ja kukin pyrkii yhteisesti sovittuihin tavoitteisiin omilla vahvuuksilla ja yhteisellä sopimuksella.

Arnkilinen et al. (2015) mukaan Suomalaisen yhteiskunnan haasteet edellyttävät nykyistä parempaa

yhteyttä ihmisten elämäntilanteiden kokonaisuuteen, jotta terveyttä, osaamista ja sitä kautta työllisyyttä voidaan edistää. Sen vuoksi työllisyyden hoidon vastuu tulee siirtymään nykyistä enemmän kuntien vastuulle. Se edellyttää uusia toimintamalleja, joissa osataan hyödyntää parhaita käytäntöjä niin verkostojen johtamisesta kuin asiakastyöstäkin. Verkostojen johtamisen peruslähtökohta on keskinäinen luottamus. Se ei synny hallinnoinnista, vaan yhteisestä tekemisestä, jossa asiakas on keskiössä ja yhteisen toiminnan tarkoitus.

Harri Halttunen  
Työllisyyden kuntakokeilu  
– Jyväskylä, Muurame, Jämsä

## Kuntien rooli työllisyydenhoidossa



Kuntakokeilu havahdutti kunnat omiin vaikutusmahdollisuuksiinsa työllisyydenhoidossa. Työllisyyden painoarvo kuntien strategioissa on vahvistunut kokeilun ansiosta merkittävästi.

Sitkistyneeseen työttömyyteen sekä ongelmien monimuotoisuuteen vastattiin toimintamallien ja palvelujen kehittämällä. Näitä olivat mm. asiakasohjaus, valmennuspalvelut, uravalmennukset, ryhmäohjaus ja yksilöohjausmallit, erimuotoiset koulutuskokeilut, uudet opintopolut ja opinnollistaminen, lyhytkestoiset koulutukset, työpankkiyhteistyö, sosiaalisten kriteerien käyttö julkisissa hankinnoissa, kuntouttavan työtoiminnan sisältöjen kehittäminen, piilotyöpaikkojen metsästyksen sekä yritys- ja työkoikeilukoordinaattorit.

Osa kehitetyistä toimintamalleista on juurtunut kuntien toiminnaksi. Kuntakokeilut osallistuivat lakisääteisen työllistymistä edistävän monialaisen yhteispalvelun valmistelutyöhön. Lisäksi tieto kokeiluista säilyy tietopankeissa hankkeiden ja kuntien nettisivuilla sekä julkaisuissa.

Kokeilu tuotti kunnille vertailutietoa siitä, mitä työllisyydenhoidossa tapahtuu kansallisesti ja kansainvälisesti. Kuntiin on syntynyt laaja-alaista työllisyydenhoidon osaamista, joka on synnyttänyt valmiutta isoihin rakenteellisiin uudistuksiin työllisyydenhoidossa.

Heikki Rantala  
Työn paikka -hanke – Hämeenlinna

# Yhteistyö on muuttunut juhlapuheen kliseestä tavoiteltavaksi työotteeksi – Kiitos Kuntakokeilun!



Työllisyyden Kuntakokeilu loi Kelalle hyvän harjoittelualustan monialaisen yhteistyön kehittämiseen ennen TYP-lain täysimääräistä voimaantuloa. Kuntakokeilun alussa mukana oli Kelan 24 vaakuutuspiiristä 20, mutta kiinnostus yhteiskunnallisesti tärkeään aiheeseen hankkeen edetessä laajeni.

Kuntakokeilun asiakasprosesseissa Kelan työntekijät keskittyivät konkreettisesti pitkäaikaistyöttömien työ- ja toimintakykyetuksien hoitamiseen, mikä tarkoittaa asiakkaiden kuntoutustarpeiden arviointia sekä palvelujen järjestämistä yhteen sovitettuna muiden toimijoiden palveluihin.

Monialainen yhteistyö on toimintamalli, jonka pitäisi muotoutua jokaisen verkostotyötä tekevän luontaiseksi työotteeksi. Kelassa on muutamien vuosien aikana hoidettu ns. erityisasiakkuuksia verkostomaisesti, joten tämäntyyppinen yhteistyön tekeminen siirtyy hiljalleen satunnaisuudesta päivittäiseksi tavaksi työskennellä yli hallintorajojen. Kuntakokeilussa Kelan kuntoutuksen asiantuntijuus vahvisti osaltaan työllistymistä edistävän yhteistyön kokonaisvoimavaraa, jota hankkeen seuranta tutkimuksen loppuraportissa tuodaankin esille. Kuntakokeilussa osaavan ja

asiantuntevan työntekijäjoukon vahvuus olikin juuri moninaisen tiedon jakaminen sekä sen yhdistäminen asiakasprosessissa. Tilanteissa, joissa asiakkaan sairautta on vaikea tunnistaa tai sairauden työllistymisen rajoitteita ei tunneta, on vaikuttavampaa selvittää yhdessä problematiikkaa kuin yksin. On ollut nähtävissä, että asiakasprosessissa voidaan ponnistella kohti työllistymistoimia, vaikka arvioituina sairauden hoito tai kuntoutus olisivat asiakkaalle ensisijaisia. Esimerkiksi Joensuussa Kuntakokeilu tiivisti Kelan työkykyneuvojan, terveydenhoitajan ja terveyskeskuslääkärin yhteistyötä, minkä seurauksena asiakasohjauksessa panostettiin kuntoutustarpeen arviointiin ja oikea-aikaisen kuntoutuksen järjestämiseen hyvin tuloksin. Myös Kokkolan Kanava -hankkeessa Kelan työntekijä on lisännyt muiden toimijoiden työ- ja toimintakyky- sekä kuntoutustietoa, ja siten yhteinen asiakkaiden ohjaaminen kohti kuntoutuspolkua ja oikeaa etuutta on parantunut. Muistettakoon, että eri viranomaisten saumattoman yhteistyön opettelemisesta ja sen matalan kynnyksen toteuttamisesta hyötyy kuitenkin kaikkein eniten asiakas.

Marjaana Pajunen  
Suunnittelija  
Kela



# Keinoja ja työkaluja

## Oppimisprosessi ja yhteispeliä

Palvelujen järjestämistä koskeva kuntakokeilu ja TYP-toimintamallin ulottaminen koko maahan liittyivät kiinteästi toisiinsa. Hallitusohjelman mukaan TE-toimistojen, Kelan ja kuntien yhteinen työvoiman palvelukeskusten (TYP) toimintamalli ulotetaan koko maahan. Kokeilusta saatavia kokemuksia hyödynnettiin TYP-toimintamallin valtakunnallistamisessa.

Kokeilun myötä vahvistettiin paikallista kumppanuutta ja kehitettiin uudenlaisia yhteistyömuotoja. Alueen oman tilanteen kartoituksen, erilaisten toimijoiden ja tarjolla olevien palveluiden analysoinnin avulla, oli tarkoitus löytää oman alueen vahvuudet ja osaamisalueet. Sen avulla voitiin varmistua, ettei tehdä päällekkäisiä asioita ja havaitaan, mitä palveluja puuttui ja millaisia kehittämistarpeita alueilla mahdollisesti oli. Samalla myös eri toimijoiden roolit, tehtävät ja vastuut työllisyshoidossa kirkastuivat. Kokeilun tarkoituksena oli vahvistaa paikallista osaamista ja valmiuksia olla rakentamassa saumattomia polkuja työllisyyteen yhdessä alueen toimijoiden kanssa.

Toimivamman yhteistyömallin avulla paikallistamalla pureuduttiin kasvavaan rakennetyöttömyyteen, passiiviseen työttömyyteen ja jo sukupolvesta toiseen periytyvään tukiriippuvuuteen. Yhteistyössä ja yhteis-

ten tavoitteiden löytyessä oli mahdollista rakentaa pitkään työmarkkinoilta poissaolleille kestävämpiä ratkaisuja. Oikeassa paikassa ja oikeaan aikaan tarjottujen räätälöityjen palvelujen avulla parannettiin kustannustehokkuutta ja vaikuttavuutta.

Kokeilun avulla nostettiin esille hyviä työllisyyden hoidon käytäntöjä. Yleinen tietoisuus työllisyyden hoidosta ja sen haasteita päättäjille, eri toimijoille ja suurelle yleisölle lisääntyi. Tiedon lisäämisen avulla vaikutettiin siihen, että pitkään työmarkkinoilta poissaolleet työnhakijat nähdään oikeasti työvoimapotentialina ja heidän työllisyytensä edistämiseen liittyvät palvelut on tulevaisuudessa riittävästi resursoitu. Avustavilla ja ei-ammattiosaamista vaativilla työtehtävillä lisättiin heikossa työmarkkina-asemassa olevien työelämäosallisuutta.

Kokeilun päätyttyä on syntynyt yhteinen käsitys siitä, minkälaisia resursseja, menetelmiä ja osaamista vaaditaan siihen, että pitkään työmarkkinoilta poissaolleet työnhakijat pääsevät työmarkkinoille takaisin. Kokeilun avulla on mahdollista arvioida julkisen talouden näkökulmasta kokonaisvaltaisesti työllisyyden edistämiseen liittyvien palveluiden vaikuttavuutta ja niiden merkitystä. Kokeilun vaikuttavuutta ja aikaansaannoksia analysoimalla saadaan arvokasta tietoa tulevaisuutta varten ja voidaan arvioida, mitä tulevaisuudessa kannattaa ja mitä ei ainakaan kannata tehdä.



Kokeiluhankkeiden vastuuhenkilöitä Kuntatalolla 4.12.2015

## Reglab-työskentely

Vertaisoppimiseen ja keskinäiseen tiedonjakamiseen perustuvan Reglab -työskentelyn tavoitteena oli tukea työllisyyden hoitoon liittyvien kokemusten ja hyväksi havaittujen käytäntöjen jakamista eteenpäin. Työskentelyn avulla nostettiin esille työllisyyteen sekä paikalliseen kumppanuuteen ja verkostojen rakentamiseen liittyviä kokemuksia ja hyviä esimerkkejä laajemmin hyödynnettäväksi. Reglab-työskentelyssä erilaisilla vertaisoppimista tukevilla menetelmillä tuettiin kuntakokeilussa mukana olevia työstämään yhdessä heidän pilottihankkeessa tunnistamiaan parhaita käytäntöjä eteenpäin hyödynnettäväksi ja jaettavaksi kokeilun ulkopuolella oleville tahoille. Reglab -työskentelyn avulla etsittiin välineitä tavoitteellisemman kumppanuuden tukemiseen, jolloin se tuotti lisäarvoa mukana oleville hankkeille.

## Verkostofoorumit

Vaikka yksittäisissä kokeiluhankkeissa saatiin hyviä tuloksia aikaan, oli alusta asti erityisen tärkeää vahvistaa kuntien välistä vertaisoppimista, jotta eri osapuolet pääsevät hyötymään kokeilusta mahdollisimman tehokkaasti. Kuntakokeilun aikana järjestettiin verkostofoorumeita, joissa jaettiin kokemuksia ja hyviä käytäntöjä sekä ratkottiin yhdessä eteen tulleita haasteita. Hankkeiden vastuuhenkilöt saivat tehtävässään paljon tukea toisilta hankkeiden vastuuhenkilöiltä. Pidempään työllisyysasioiden parissa toimineet auttoivat vasta-aloittaneita käytännön kysymyksissä ja toisaalta myöhemmin aloittaneet saattoivat tuoda raikkaita ajatuksia ja uusia ideoita myös konkareiden hyödyksi. Verkostofoorumit koettiin tärkeiksi. Hankkeiden vastuuhenkilöt saivat tapaamisissa paitsi tietoa ja ideoita, myös rohkeutta ja intoa omaan työhönsä.

## Työ- ja toimintakykymittari

Kuntakokeilun yhteydessä käynnistettiin tammikuussa 2013 tutkimushanke, jonka tavoitteena on laatia numeerinen mittari kunnallisten työllisyyttä edistävien palveluiden vaikuttavuuden arviointiin. Tutkimus kytkeytyi Kuntaliiton aiempaan vaikuttavuustutkimukseen.

Vaikuttavuuden arviointi edellyttää, että tutkimuskohteena olevan palvelun asiakkaiden tilanteesta on käytettävissä yksilötasoisia, rakenteistettua (strukturoidua) mittaritietoa vähintään kahdelta ajankohdalta. Toimintakyky-mittarissa kartoitettiin asiakkaan elämäntilannetta kattavasti. Tavoitteena oli tehdä nä-

kyväksi asiakkaiden palvelutarpeiden kirjo sekä myös pienemmät onnistumiset näihin tarpeisiin vastattaessa. Jos palvelulla on saatu aikaan tavoiteltu muutos asiakkaan tilanteesta, palvelu on ollut vaikuttava.

Mittarin pilotoinnissa oli mukana 36 kuntaa 19 kuntakokeiluhankkeesta. Ensimmäinen tiedonkeruu jatkui helmikuuhun 2014 asti. Tiedonkeruusta saadun aineiston analysointi ja väliraportti valmistuivat vuoden 2014 keväällä. Toinen tiedonkeruu toteutettiin syksyllä 2014 ja projektin loppuraportti julkaistiin loppukeväästä 2015.

Lähtökohtana oli hyvinvoinnin ja palvelutarpeen kartoittaminen toimintakyvyn kautta. Mitä toimintakyvisempi asiakas on, sitä pienempi hänen palvelutarpeensa on. Toimintakykymittarin on tarkoitus palvella myös päivittäistä asiakastyötä. Aiemman tutkimuksen perusteella on yleistä, että asiakkaita ohjataan palveluihin, joista he eivät hyödy. Mittarilomake olikin tarkoitus rakentaa sellaiseksi, että se tukee työntekijää asiakkaan palvelutarpeen kartoituksessa.

Mittarin kehittämistyössä päästiin hyvään alkuun ja saadut kokemukset olivat rohkaisevia. Mittarilomake arvioitiin monissa pilottikunnissa käyttökelpoiseksi ja hyödylliseksi asiakastyön välineeksi. Tarvetta uudelle työ- ja toimintakyvyn arvioinnille oli selvästi olemassa. Kunnissa tarvitaan mittaria, joka auttaa jäsentämään, todentamaan ja arvioimaan palveluiden sisältöä ja tuloksia.

Mahdollisessa jatkoprojektissa tulisi kehittää mittarilomakkeen sähköistä käyttöjärjestelmää lisäten siihen myös erilaisia raportointitoimintoja työntekijän ja yksiköiden käyttöön. Lisäksi on tarpeen kehittää koulutusta ja käyttöopasta.

## Palvelusetelikokeilu

Kuopio-pilotti -hankkeessa ostettiin asiakkaille tuetun työllistämisen palveluita palvelusetelimenettelyllä. Laki sosiaali- ja terveydenhuollon palvelusetelistä (569/2009) mahdollistaa kyseisen vaihtoehdon sosiaali- ja terveyspalveluiden organisoimiseksi. Tuetun työllistämisen ostopalveluiden asiakkaat ovat täysikäisiä henkilöitä, joiden työttömyys on pitkittynyt ja jotka tarvitsevat työllistymispalveluiden lisäksi muita sosiaalisen tuen palveluita. Palvelusetelin tarkoituksena oli lisätä asiakkaan valinnan mahdollisuuksia, parantaa palveluiden saatavuutta sekä edistää kuntien ja palvelutuottajien yhteistyötä.

Palvelusetelimenettely määrittelee palvelutuotannon reunaehdot ja hinnat, mutta jättää palvelun lopullisen muodon avoimemmaksi tuottajan omalle määrittelylle. Tuottajan on järjestettävä palvelunsa niin, että se täyttää kunnan asettamat vaatimukset

kunnan määrittämään hintaan. Osa hinnoittelusta voidaan sitoa bonuksina palvelun tarkoituksenmukaiseen tulokseen esim. työllistymiseen. Kaikki ehdot täyttävät tuottajat voidaan hyväksyä, ja asiakas saa valita vaihtoehtoisista palvelutuottajista itselleen sopivimman. Menettelyyn kuuluu, että palvelutuottajien on palvelusetelilain ehtojen mukaan ilmoitauduttava yksityiseksi sosiaalipalvelun tuottajiksi siihen kuntaan, jossa palveluita tuottaa.

Asiakkaalle, jolla on tarve palvelusetelin mukaiselle sosiaalipalvelulle, palveluseteli voidaan myöntää viranomaisen tekemänä hallintopäätöksenä. Palveluseteli tarkoittaa kunnan sitoumusta korvata palvelun kustannukset ennalta määrättyyn arvoon asti. Asiakas voi itse valita palvelutuottajan ja palvelusisällön annettujen vaihtoehtojen mukaisesti. Palvelusetelin kautta asiakas on aktiivinen subjekti, joka käyttää palveluita edukseen. Asiakasta ei saa ohjata tietyille palvelutuottajalle, vaan mekanismin on oltava kaikille tuottajille yhdenveroinen ja asiakkaan toimittava aidosti päätöksentekijänä. Mikäli palvelutuottajilla on erityisosaamista rajattuihin kohderyhmiin, heidän tulee se viestiä ja saada asiakas valitsemaan heidän palvelunsa.

Kuopio-pilotissa hankittiin palvelusetelillä seuraavia palvelukokonaisuuksia: työ- ja toimintakykyä sekä työllistymisen edellytyksiä kartoittavia palveluita, työhön suuntaavaa valmennusta, henkilökohtaista tukea työn ja koulutuksen aloittamiseen sekä henkilökohtaista tukea oppisopimuskoulutuksen suorittamiseen. Palveluseteli osoitautui käyttökelpoiseksi työkaluksi työllisyyttä edistävien palveluiden järjestämiseen.

Loppuvuonna 2013 Kuopion hankkeessa käynnistettiin ensimmäinen yritysvalmennusyksikkö. Toimintamalli toimii uutena työllistämisen ja valmennuksen välineenä oikeissa yritysypäristöissä asiakaskohderyhmälle, jolla ei ole suoraan valmiuksia avoimille työmarkkinoille. Palvelusetelin käyttö yritysvalmennusyksikössä on sosiaalipalvelun (esimerkitapauksessa työhön suuntaavan valmennuksen) ostamista asiakkaan tueksi työelämään siirtymisessä. Tämä edellyttää tuottajalta toimintaa sosiaalipalvelun tuottajana paitsi muodollisesti myös sisällöllisesti.

Tuetun työllistämisen palveluja tarvitaan mahdollisimman läheltä avoimia työmarkkinoita, jolloin asiakas saa oikean käsityksen työkuultuurista, välineistä ja ammattitaitovaatimuksista. Toisaalta työnantajana toimivan yrityksen on hyväksyttävä asiakkaissa kehittämisen tarpeet ja annettava resursseja ohjaukseen ja tukeen, jotta työn tekemisen edellytykset voivat kehittyä. Kun työelämän vaatimukset, tekijän osaaminen ja rutiinien kehittyminen kohtaavat valmennusprosessin aikana, asiakkaiden siirtymät avoimille työmarkkinoille tulevat todennäköisiksi.

## Sosiaaliset kriteerit julkisissa hankinnoissa

Espoossa kestävän kehityksen mukaiset hankinnat (ml. sosiaalisesti kestävän kehityksen mukaiset hankinnat) olivat yksi kaupunginjohtajan asettamasta neljästä hankinnan painopistealueesta. Espoo pyrkii hankinnoissaan edistämään vaikeasti työllistettävien henkilöiden työllistämistä, minkä lisäksi hankinnoissa on huomioitu reilun kaupan periaatteita ja joissakin hankinnoissa annettu pisteitä muunkielisen henkilöstön osuudesta. Espoossa työllisyyttä on edistetty hankinnoissa, joiden kohde on sopiva sosiaalisten kriteerien käytölle. Käytännössä on keskitytty volyymiltaan suuriin ja työvoimaintensiivisiin hankintoihin ja tarjouspyynnössä sekä hankintasopimuksessa on yrityksen edellytetty työllistävän tietyn määrän henkilöitä. Työllistymisen edistäminen hankintojen kautta edellyttää johdon tukea, keskustelua eri toimialojen kanssa, laajaa markkinavuoropuhelua yritysten kanssa sekä kaupungin ja TE-toimiston saumatonta yhteistyötä.

## RISE-yhteistyö

Monissa hankkeissa tehtiin yhteistyötä Rikosseuraamusviraston kanssa. Esimerkiksi Savonlinnan työllisyyden kuntakokeilu -hankkeessa yhteistyö vapautuvien vankien työllistämisen tukemisessa kuntakokeilun kautta aloitettiin heti keväällä 2013 neuvotteluilla rikosseuraamusviraston kanssa. Samanaikaisesti Savonlinnan kaupunki ja rikosseuraamusvirasto sopivat vankityövoiman käytöstä kaupungin korjaustyökohteissa. Kuntakokeilussa nimettiin palveluohjaaja, joka teki yhteistyötä rikosseuraamusviraston kahden paikallisen työntekijän kanssa, mm. konsultoimalla asiakastapaamisissa. Myös kuntakokeiluun on tullut muutamia ao. kohderyhmään kuuluvia asiakkaita, jotka on ohjattu nimetyille palveluohjaajalle.

## Työllisyyden letkajenkka

Työllisyyden letkajenkka alkoi kiertää ympäri Suomea rantautuen vuoden ajan kokeiluhankkeessa mukana oleviin kuntiin. Kiertue lähti käyntiin Lieksasta 27.9.2013 teemoilla osallistaminen, markkinointi, haastaminen ja tiedonjakaminen. Letkajenkka-kiertueen tavoitteena oli haastaa mahdollisimman monet eri toimijat, päättäjät ja kuntalaiset mukaan letkajenkkaan ja samalla tuoda näkyville työllisyyteen ja työttömyyteen liittyviä asioita. Letkajenkkiertueeseen liittyi aina esim. tietoisuuksia ja seminaareja.



Seminaari 4.11.2014 Kuntatalolla käynnistyi työllisyyden letkajenkalla

Letkajenkan mukana kiersi Työllisyyden letkajenkka -liikennemerkki ja se luovutettiin jokaisen tapahtuman jälkeen seuraavalle järjestävälle taholle. Sekä liikennemerkki että eri työllisyyden letkajenkoista tehty kooste luovuttiin Helsingissä syksyllä 2014 työministerille.

## Työnantajayhteistyö

Työllisyyden kuntakokeilun yhtenä tärkeänä osa-alueena oli yritys- ja työnantajayhteistyön kehittäminen. Tavoitteena oli yritys yhteistyön keinoja ja menetelmiä kehittämällä saada elinkeinoelämä mukana osaksi kokonaisvaltaista paikallista työllisyydenhoitoa. Esimerkiksi Jyväskylässä Töihin!-palvelun tarkoituksena oli tukea työllistymistä valmentamalla asiakkaita työelämään ja yrittäjyyteen. Työnantaja-asiakkaat arvostivat saadun palautteen perusteella ennen muuta nopeaa ja joustavaa palvelua. Moni työnantaja koki hyvänä, että hankkeen yrityskoordinaattori antoi palvelulle kasvot. Se helpotti yhteydenpitoa ja lisäsi luottamusta. Kokeilussa työllisyyttä edistävä työnantaja- ja yritys yhteistyö perustui kumppanuuteen, paikallisten yritysten tuntemiseen ja tukemiseen, työpaikkojen synnyttämiseen ja työllistämiseen. Työnantajayhteis-

työ tarjosi yrittäjille yksilöllisiä työllistämisen- ja asiantuntijapalveluita, tukea byrokratian hoitamisessa sekä muun muassa ryhmämuotoisia palveluja.

## Avustavat työtehtävät

Työllisyyden kuntakokeilu osoitti, että myös kunnissa on paljon tekemätöntä työtä niin teknisellä sektorilla kuin hoiva- ja hoitopalveluissa. Tällä hetkellä on pulaa muun muassa vanhainkodeissa asuvien ikäihmisten ulkoiluttajista. Esimerkiksi Vantaan kaupungin kotipalvelu tilasi Vantaan työllisyyden kuntakokeilun yhteydessä 200 henkilöä ikäihmisten avustaviksi työntekijöiksi. Tällöin kyseessä eivät olleet työehtosopimuksen mukaiset työt vaan erilaiset avustavat tehtävät. Kokeilu johti siihen, että osa avustavista henkilöistä suuntautui varsinaiseen hoiva- ja hoitoalan koulutukseen. Myös esimerkiksi kouluissa, kirjastoissa ja muissa kunnan toimipisteissä on mahdollisuuksia uudenlaisiin kokeiluihin ja aktivointeihin kuntakokeilun puitteissa.

## Media, viestintä, näkyvyys

Koska kokeilun sidosryhmät ja kohderyhmät olivat laajoja sekä fyysisesti että toiminnallisesti, oli toiminnan onnistumisen kannalta välttämätöntä luoda viestintäsuunnitelma tukemaan kokeilulle asetettuja tavoitteita. Viestintäsuunnitelmassa määriteltiin kokeilun viestinnälliset tavoitteet, vastuut, roolit, käytettävät keinot sekä kanavat. Oikea-aikaista ja oikean kohderyhmän tavoittavaa viestintää pidettiin tärkeänä lähtökohtana.

Kokeilun ulkopuolisille tahoille monet asiat välittyivät nopeimmin, tehokkaimmin ja kattavammin tiedotusvälineiden kautta. Mediaviestinnällä pyrittiin aktiivisesti myös siihen, että kuntakokeilu on esillä paikallisten ja alueellisten tiedotusvälineiden lisäksi myös valtakunnallisissa tiedotusvälineissä. Viestinnällä pyrittiin informaation levittämisen lisäksi vuorovaikutuksen synnyttämiseen hankkeiden ja eri sidosryhmien välille.

Tavoitteena oli viestinnän avulla nostaa esille onnistuneita työllisyydenhoidon malleja, levittää kuntakokeilusta saatavia kokemuksia ja malleja eri toimijoille sekä luoda avointa ja viestintämyönteistä ilmapiiriä. Viestinnän avulla jaettiin tietoa kuntakokeilun etenemisestä kokeilun piirissä oleville sekä ulkopuolisille tahoille ja herätetään kiinnostusta kokeilua kohtaan. Viestinnän tarkoituksena oli myös tehdä kuntakokeilusta saatavia kokemuksia ja tuloksia ymmärrettäväksi eri viranomaisille, yrityksille, kolmannen sektorin toimijoille, päättäjille sekä kunnallisella että valtakun-

nallisella tasolla ja laajalle yleisölle.

Infokirjeen välityksellä kerrottiin hankkeen ajankohtaisista asioista sekä hanketoimijoille että sidosryhmille. Kirje ilmestyi 10 kertaa. Se toimitettiin sähköpostilla hankkeiden vastuuhenkilöihin, jotka välittävät kirjeen eteenpäin omille sidosryhmilleen. Infokirjeen avulla välitettiin tietoa kuntakokeilussa mukana olevien hankkeiden toiminnasta ja niihin liittyvistä aktiviteeteistä.

Kuntakokeilulle luotiin oma sivusto Kuntaliiton palvelimelle, josta oli linkki myös kaikkien toimijoiden omille sivuille. Sivustolta löytyi myös kokeilussa mukana olevien hankkeiden yhteystiedot. Verkkosivuille tallennettiin kokeiluun liittyvää tietoa ja aineistoa. Verkkosivut toimivat ulkoisen tiedottamisen kanavana ja niiden tarkoituksena oli välittää tietoa kokeilun tavoitteista, hankkeista ja ajankohtaisista asioista.

Kuntakokeilun aikana järjestettiin vuorovaikutteisia tilaisuuksia eri sidosryhmille. Hankkeiden vetäjille ja TE-toimistojen yhteyshenkilöille suunnattujen verkostofoorumien lisäksi kokeilussa järjestettiin teemakohtaisia seminaareja ja alueellisia tilaisuuksia.

Kuntaliiton verkkosivuilla toimi ekstranet-palvelu Eksaitti oli kirjautumista ja tunnuksia edellyttävä palvelu, jonka tarkoituksena oli helpottaa ja tehostaa valtakunnallisen tukiohjelmien ja hankkeiden välistä sekä hankkeiden keskinäistä tiedonvaihtoa. Eksaitti oli hanketoimijoiden sisäinen työskentelyalusta ja toimi tiedon foorumina.

Kuntakokeilu haluttiin viedä foorumeille, joilla ihmiset muutenkin aktiivisesti toimivat. Sosiaalisen median

avulla edistettiin ensisijaisesti tiedon saatavuutta ja levittämistä. Sosiaalisen median kanavia käytettiin viestinnän välineenä herättämään keskustelua kuntakokeilun toiminnasta, tapahtumista ja ajankohtaisista asioista.

Viestinnän rooli kokeilujen hyvien käytäntöjen levittämisessä osoittautui suureksi. Tiedotusvälineet olivat kiinnostuneita kokeiluhankkeista ja hankkeet saivat paljon näkyvyyttä julkisuudessa sekä paikallisesti että valtakunnallisesti. Onnistuneista käytännöistä, toimintatavoista ja -malleista oli runsaasti juttuja tiedotusvälineissä eri puolilla Suomea.

## Rahoitus

Työllisyyden kuntakokeilussa mukana oleville hankkeille oli vuodelle 2012 varattu erillistä kokeilumäärärahaa 5 miljoonaa euroa ja vuosille 2013–2015 yhteensä 20 miljoonaa euroa/vuosi eli yhteensä 65 miljoonaa euroa.

Työ- ja elinkeinoministeriö jakoi kokeilumäärärahan ”korvamerkittynä” ELY-keskuksille, jotka myönsivät määrärahan kunnille työllisyyspoliittisena avustuksena. Avustuksen suuruus oli 75 prosenttia avustuksella katettavista kustannuksista. Määräraha myönnettiin koko kokeilun ajaksi. Hankkeet käyttivät niille varatusta rahasta yhteensä 26 miljoonaa euroa.

Kuntakokeilun vuoden 2013 määrärahaa jätettiin 2 miljoonaa euroa jaettavaksi bonuksena hankkeille, jotka ovat onnistuneet hyvin kokeilun tavoitteiden



Bonuksia jaettiin 10.6.2014 Kela-talolla

toteutuksessa. Bonuskriteereiksi valittiin määrällisiä muuttujia, koska niiden käyttö mahdollisti vertailutiedon tuottamisen. Indikaattorit valittiin siten, että ne mahdollisimman hyvin mittaisivat kokeilun tavoitteiden mukaisessa toiminnassa onnistumista ja kokeilun ensisijaisen kohderyhmän osallistumista työllistymistä edistäviin palveluihin.

Kriteerijä olivat:

1) Kuntakokeilun ensisijaisen kohderyhmän aktivointiaste  
Aktivointiaste kuvasi kokeilun ensisijaisen kohderyhmän osallistumista työllistymistä edistäviin palveluihin. Aktivointiasteeseen lasketaan mukaan palkkatuki, starttiraha, työnhakuvalmennus, uravalmennus, kokeilu, työvoimakoulutus, työttömyysetuudella tuettu omaehtoinen opiskelu ja kuntouttava työtoiminta. Bonuskriteerin painoarvo oli 60 %.

2) Ensisijaiseen kohderyhmään kuuluvien henkilöiden siirtymät kuntouttavasta työtoiminnasta TE-palveluihin, koulutukseen tai työhön  
Bonuskriteeri kuvasi siirtymiä kuntouttavasta työtoiminnasta työhön ja työllistymistä edistäviin palveluihin. Kriteeri kuvasi kokeilun kohderyhmään kuuluvien asiakkaiden siirtymiä elämänhallintaa parantavista palveluista työvoimapaalveluihin. Siirtymät kuvasivat myös kunnan ja TE-toimiston yhteistyötä palvelukokonaisuuksien rakentamisessa. Bonuskriteerin painoarvo oli 30 %.

3) Palkkatuetun työn yrityksissä aloittaneet ensisijaisen kohderyhmän henkilöt  
Kriteeri kertoi yhteistyöstä yritysten kanssa. Bonuskriteerin painoarvo oli 10 %.

Bonusen määrä sidottiin hankkeille osoitetun työllisyyspoliittisen avustuksen määrään. Bonusia jaettiin ensimmäisen kerran 17.6.2014:

Joensuu ja Outokumpu	51 000 €
Lieksa	29 000 €
Monet (Rovaniemi ja Ranua)	100 000 €
Oulun seudun työllisyyspalvelut	75 000 €
Porin seutu	81 500 €
Raahen seutu	180 000 €
Työn paikka (Hattula, Hämeenlinna, Janakkala)	78 000 €
Vaaksa (Mikkeli)	16 500 €
<b>Yhteensä</b>	<b>611 000 €</b>

Bonusia jaettiin toisen kerran 14.9.2015:

Espoo	48 700 €
Etelä-Pirkanmaa	20 000 €
HAKO-hanke (Hamina ja Kotka)	60 000 €
Oulun kaupungin työllisyyspalvelut	75 000 €
Porin seutu	81 500 €
Lieksa	14 500 €
Työn paikka (Hattula, Hämeenlinna, Janakkala)	52 000 €
Vaaksa (Mikkeli)	11 000 €
<b>Yhteensä</b>	<b>362 700 €</b>

## Seurantatutkimus

Työ- ja elinkeinoministeriö teki kokeilukuntien ja kokeilun ulkopuolella olevien kuntien osalta määrällistä seurantaa. Kuntakokeilun seurantatutkimuksen tavoitteena oli saada kokeilusta laadullista tietoa. Lisäksi tutkimukselta toivottiin tietoa, jolla voisi olla merkitystä työvoiman palvelukeskuksen toimintamallin kehittämisessä.

Seurantatutkimuksen avulla pyrittiin selvittämään, onko kuntakokeilulla pystytty alentamaan pitkäaikaisyöttömyyttä ja millaisia keinoja pitkäaikaistyöttömyyden alentamiseen käytettiin. Tutkimuksesta saatiin lisätietoa siitä, mikä muuttui kuntakokeilun myötä verrattuna aikaisempaan. Tutkimuksessa verrattiin kokeilussa mukana olevia kuntia ja kokeilun ulkopuolella

olevia kuntia toisiinsa.

Tutkimuksen avulla saatiin kokonaiskuva siitä, millaisia palveluja ja toimintamalleja kokeilukunnissa kehitettiin ja otettiin käyttöön. Tärkeää oli myös saada tietoa siitä, onko kunnan rooli ja tehtävät pitkäaikaisyöttömyyden työllistämisen edistämässä muuttuneet kokeilun aikana. Tietoa saatiin myös siitä, onko kokeilun avulla voitu edistää kuntien ja TE-toimiston, Kelan, yritysten, välityömarkkinoiden ja koulutuksen järjestäjien välistä yhteistyötä.

Tutkimus käynnistyi syksyllä 2013. Ensimmäinen väliraportti valmistui helmikuussa 2014, toinen väliraportti syyskuussa 2014 ja loppuraportti toukokuussa 2015.

Työllisyyden kuntakokeilusta toteutettiin hallitusohjelmaan kirjattu seurantatutkimus vuosina 2013–2015. Työllisyyden kuntakokeilusta tehdyn arviointitutkimuksen mukaan kuntakokeilukunnissa oli saatu aikaan paremmin kumppanuuksia mm. kuntien ja TE-toimiston, oppilaitosten sekä välityömarkkinatoimijoiden välille kuin vertailukuntina käytetyissä muissa kunnissa. Samoin tuloksia oli saatu asiakaslähtöisten palveluiden kehittämisessä ja asiakkaiden osallisuuden lisäämisessä. Myös työllisyystulosten näkökulmasta kuntakokeiluissa kehitettyjen kumppanuuteen perustuvien palveluiden ja toimintamallien avulla näytettiin saavan aikaan parempaa työllisyyttä kuin muissa kunnissa. Työttömyyden kehitys oli ollut kuntakokeilukunnissa hieman muita kuntia suotuisampaa. Kuntakokeilukunnissa oli saatu aikaan muutoksia työllisyyden kokonaisvoimavaroissa, joissa TE-toimiston johtajat olivat kokeneet TYVA-aineiston perusteella olevan eniten kehittämisen varaa (Arnkil–Spangar–Jokinen–Tuusa–Pitkänen).

Kuntakokeilun seurantatutkimuksen keväällä 2015 valmistuneen loppuraportin mukaan kuntakokeilussa otettiin myönteisiä askelia kokonaisvoimavaran kehityksessä ja työllisyyteen liittyviä voimavaroja oli saatu aikaisempaa paremmin koostettua. Kokonaisvoimavaraalla tutkijat tarkoittivat laajassa kumppanuudessa olevaa osaamista ja muita resursseja. Kokonaisvoimavaratuloja olivat tässä yhteydessä kunnan ja valtion palvelut, kolmas sektori, yritykset ja muut yhteisöt sekä asiakkaat itse.

Tutkijoiden mukaan kuntakokeilu avasi uusia mahdollisuuksia kunta–valtio -yhteistyölle ja laajemmille kumppanuuksille työllisyyden edistämiseen liittyen ja kokeilulla voi arvioida olleen myös työttömyyden

kasvua hillitsevää vaikutusta. Tutkijat nostivat yhdeksi keskeiseksi kokeilun tulokseksi sen, että työllisyystema oli noussut entistä keskeisemmin kuntien strategiaihin. Tilanne oli kuitenkin epätasainen niin kokeilukunnissa kuin koko kuntakentässä.

Työllisyyden kuntakokeilussa kehitettiin monipuolisesti kunnan kuntouttavia, aktivoivia ja työllistäviä palveluja heikossa työmarkkina-asemassa olevien työllistymisen edistämiseksi. Haasteena jatkossa on tehdä palveluista ja toimintamalleista pysyviä käytäntöjä ja saada palvelukokonaisuudet leviämään koko maahan.

Kuntakokeilun tuloksellisuuden arviointia tutkijat pitivät haasteellisena tai jopa vaikeana johtuen asiakokonaisuuden moniulotteisuudesta (kompleksisuudesta). Tutkijoiden mukaan kokonaiskuva oli kuitenkin kaikilla tärkeillä ulottuvuuksilla ainakin jossain määrin positiivinen, mikä vahvistaisi päätelmää siitä, että kuntakokeilulla oli ollut aktivointiin ja työllisyyteen liittyviä positiivisia vaikutuksia.

Tutkijoiden havaintojen mukaan kokeilun aikana käynnistetyt tai käynnistyneet prosessit olisivat kokeilun päättyessä selvästi kesken, minkä vuoksi hyvien käytäntöjen ja toimintamallien kokoamiseen, vakiinnuttamiseen ja levittämiseen tulisi jatkossa kiinnittää huomiota. Jatkosuosituksina tutkijat esittävät kuntakokeilun jatkamista ja syventämistä. Tutkijoiden näkemyksen mukaan jatkon tulisi olla yhdistelmä pilotoinnin jatkamista ja koko kuntakentän ja kumppaneiden yhteistä kehittämistä, jota toteutettaisiin sekä asiakaspalvelun, alueellis-paikallisten verkostojen ja muiden kehittämislustojen että työvoima- ja työmarkkinapolitiikan tasolla.

## Hankkeiden hyviä käytäntöjä

Eri toimijoiden lähtökohdat vastata erilaisiin haasteisiin tai hyödyntää tarjolla olevia mahdollisuuksia olivat erilaisia. Kysymys oli siitä, miten erilaisuus voitiin kääntää hyödyksi ja tunnistaa kunkin alueen omat, erityiset vahvuudet. Hankkeet olivat erilaisia ja niissä tehtävä kehitystyö ja toimintamallit painottuivat eri tavoin. Hankkeiden painopisteet pohjautuivat paikallisiin ja alueellisiin kehittämistarpeisiin. Painopisteet vaihtelivat asetettujen tavoitteiden, ideoiden, käyttötarkoituksen, erilaisten olosuhteiden ja osatekijöiden mukaan.

Kaikissa kokeilukunnissa työllistymistä edistävät palvelut toteutettiin moniammatillisena sektorirajat ylittävänä yhteistyönä. Työllistymisen edistämässä käytössä olivat kaikki julkisten toimijoiden järjestämistä vastuulla olevat palvelut (julkiset työvoimapaalvelut, kunnan/kuntayhtymän sosiaali- ja terveyspalvelut ja Kelan palvelut). Jo olemassa olevien palvelujen lisäksi kokeilukunnissa kehitettiin ja otettiin käyttöön uusia palveluja ja toimintamalleja, jotka mahdollistivat joustavampien, saumattomampien ja tarvittaessa portaitaisen siirtymän kohti avoimia työmarkkinoita.

Hankkeet	Hyvät käytännöt
Espoo	Hankkeessa kehitettiin sosiaalisten kriteerien käyttöä kaupungin hankinnoissa, työpankkitoimintaa, kaupungin eri toimijoiden välistä yhteistyötä (ns. Espoolaiset työllisyystalkoot) ja kahta erilaista ryhmävalmennusta. Hankkeen toiminta-aikana työllisyys on noussut merkittävästi kunnan agendalla.
Hamina, Kotka	Ydintehtävänä hankkeessa oli uusien työllistämispalvelujen ja toimintamallien kehittäminen. Liikunta-reseptitoiminta jatkuu hankkeen jälkeen. Kynnystä yhteistyölle eri toimijoiden kesken madallettiin ja heidän kanssaan järjestetään kaksi kertaa vuodessa Samassa Veneessä -koulutus- ja verkostoitumispäivä. Vuoden työllistäjäyrittäjä -palkintoa tullaan jatkamaan. Haminaan perustettiin työllisyyskoordinaattorin toimi.
Helsinki	Asiakkaiden ohjauksessa hankkeen piiriin kokeiltiin yhteistyössä kaupungin eri virastojen kanssa erilaisia malleja.
Hämeenlinna, Hattula, Janakkala	Seudullinen työllisyysportaali (www.tyonpaikka.fi) avattiin. Käyttöön otettiin ruoka-velka-talous-ryhmät, ATK-opastukset, kielivalmennus KiVa ja liikuntavälinelainaamot. Ahveniston Olympiapiuiston työllisyysklusterin yhteydessä toteutettiin rakennusten remontoiminen ja kahvilan pyörittämisen yhteydessä opinnollistamista. Asiakasraadin avulla kehitettiin asiakkaiden osallisuutta. Pysyväksi toiminnaksi jäi Kanta-Hämeen Myp (monimammatillinen yhteispalvelu) ja seudullinen työllisyysryhmä. Hämeenlinnassa aloitti työkokeilukoordinaattori sekä uudet kuntouttavan työtoiminnan Ovat-ryhmät.
Imatra, Ruokolahti, Rautjärvi, Parikkala, Lappeenranta, Lemi, Savitaipale, Luumaki, Taipalsaari	Yrityskoordinaattoritoiminta aloitettiin. Hankkeessa työllistäminen tapahtui ns. piilotyöpaikoihin. Yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa kehitettiin toimijakartta (www.toimijakartta-etelakarjala.fi). Hankkeessa kilpailutettiin ja hankittiin laadukasta työelämävalmennusta yksityisiltä yrityksiltä. Syntyi maakunnallisia verkostoja ja prosesseja, jotka jäävät toiminnallisesti käyttöön. Hankkeessa mallinnettiin liiketoimintasuunnitelma sosiaalisen yrityksen perustamiseksi.
Joensuu, Outokumpu	Käyttöön otettiin monialainen palvelutarpeen arviointi, alkupalvelut -toimintamalli ja asiakkaan työllistymisindeksi. Työttömien terveydenhoitaja ja työkyvyn arviointitiimi jäävät pysyviksi. Joensuuhun perustettiin työllisyysyksikkö, palkattiin työllisyyspäällikkö ja työhönvalmentajia. Joensuussa otettiin käyttöön Joensuu-lisä ja Outokummussa työllistämislisä.
Jyväskylä, Jämsä, Muurame	Jyväskylän kaupungin hankintakeskus on käyttänyt yhtenä kriteerinä kilpailutuksissa kokeiluluonteisesti sosiaalisia kriteereitä laajahkojen rakennushankkeiden kilpailutuksissa. Kokeilusta jää pysyväksi YRTTI (yritys- ja työnantajarekisteri) ja TARE (kuntouttavan työtoiminnana työnantajarekisteri). Vuosittain järjestetään jatkossa Yrittäjä työllistäjä -seminaari, jossa palkitaan vastuullisia yrittäjiä.
Kajaani, Kuhmo	Molemmissa kaupungeissa työllisydenhoidon rooli vahvistui, työllisydenhoito kirjattiin kaupungin strategiaan, sidosryhmät tekivät enemmän yhteistyötä ja toimijoiden roolit selkiytyivät. Kuhmossa perustettiin yhdistys, joka toimii työllisyyden kentällä ja kaupungin organisaatioon tuli uutena työllisydenhoidon palvelualue. Kunnat ovat ottaneet vahvan roolin yhteistyöverkostoissa.
Kemi	Työllisyyspalvelut-tulosyksikkö perustettiin. Käyttöön otettiin Startti-palvelutarvearvio, Työmatkalla-ryhmäpalvelu työhönkuntoutukseen, Kunnonsyyni -työ- ja toimintakykyarvio, Kemi-lisä järjestöille ja yrityksille sekä Osuuskunta-hautomo. Käyttöön otettiin myös silpputöiden kartoitus ja Kemiläinen työllistämismalli. Yhteistyö elinkeinopalvelujen kanssa on tiivistynyt.
Keuruu	Käyttöön otettiin uusi koulutukseen ohjausprosessi, alkupalvelut, edelleenohjaus, työkykyarviot, opso-opas ja oppimisympäristöt. Työllisyyspalveluun saatiin vakinaisia virkoja. Yhteistyö parani ja on luotu pysyviä kumppanuuksuhteita.
Kokkola	Työnantajakäynnit, naistenryhmä ja ryhmä päihteitä käyttäville osana sosiaalista kuntoutusta sekä lääkäripalvelu työttömille otettiin käyttöön. Työ- ja toimintakyvyn selvittelymalli jää pysyväksi käytännöksi. Kuntaan perustettiin työllisyypäällikön virka ja työllisyyspalveluita uudelleenorganisoidaan.
Kuopio, Maaninka, Rautalampi, Siilinjärvi, Suonenjoki, Tuusniemi	Tavoitteena oli pidempään työttömänä olleiden henkilöiden palvelutarpeiden tehokkaampi tunnistaminen ja oikea-aikainen palveluohjaus. Kehitettiin tuetun työllistymisen toimintamallia työn ja tekijän kohtaamisen parantamiseksi. Viranomaistahojen välistä yhteistyömallia ja prosessivastuullista työtappaa kehitettiin asiakaslähtöisemmäksi ja toimivammaksi. Palvelusetelimenettelyn kautta on saatu käyttöön laajalti työ- ja toimintakykyä kartoitettavia ja työhön suuntaavia palveluja yksityisten palvelutuottajien tuottamina.
Lahti, Hollola, Nastola, Heinola, Hartola, Sysmä, Orimattila	Kokeilussa otettiin käyttöön Yksilöllinen Väylä -työhönvalmennusmalli sekä maahanmuuttajien työhönvalmennus. Vastuuvalmentajamalli otettiin käyttöön Hollolassa ja Nastolassa. Palvelutarvearvio-mallit ja tavoitteelliset työllistymissuunnitelmamallit jäävät arviointipalvelujen käyttöön. Sosiaalisten kriteerien käyttöä on lisätty ja kaikissa yli 200 000 € ylittävissä hankinnoissa toteutetaan yritysvaikutusarviointi.
Lieksa	Ratkaisukeskeinen, asiakaslähtöinen, asiakkaan voimavaroja tukeva toimintamalli sekä valmentaminen kokonaisvaltaisesti jäivät pysyviksi. Luonto liikuttaa palvelua käytettiin asiakkaiden kuntoutumisessa. Yhteistyö eritoimijoiden välillä on vahvistunut ja asiakastyytyväisyys on kasvanut.



Hankkeet	Hyvät käytännöt
Mikkeli	Käyttöön otettiin työnantajille suunnatut rekryointipalvelut ja työnhakijoiden työnhakuun liittyvä ohjauspalvelu, koulutukseen ohjaus sekä työnhakijoiden esittelykortit. Mikkelissä toteutettiin teemallisia verkostoitumistapahtumia ja RekryOn -tapahtuma. Yhteistyö eri toimijoiden kanssa on merkittävästi parantunut.
Oulu	Kaupungin oma palvelupaikka perustettiin. Työllisyysasioiden koordinointi ja vastuu siirrettiin keskitetyksi konsernipalveluihin. Työllisyyden hoidon kokonaisuus on selkiytynyt. Kokonaisuutta koordinoi työllisyyspalveluiden päällikkö. Omatoimiseen asiointipaikan selvittelyyn kehitettiin Palvelupaikkaohjuri. Asiakasohjauksessa toteutettiin toimalakohtaista työhönvalmennusta. Työtoimintaa oli tarjolla yksilötyötoimintakohteissa ja ryhmämuotoisesti toteutettuna. Kokeilun aikana laadittiin Tutor-ohjaajan matkaopas, jota on hyödynnetty koulutuksessa sekä Tutor-ohjaajan työvälineenä.
Pori, Merikarvia, Pomarkku,Ulvila	Kokeilun aikana vahvistettiin laajaa oppilaitosyhteistyötä. Koulutusvoucheri-menettely osoittautui asiakkaille joustavaksi ja nopeaksi. Kokeilu oli mukana laatimassa työllisyysohjelmaa ja suunnittelemassa sen toimeenpanoa.
Raahe, Pyhäjoki, Siikajoki	Kokeilun aikana synnytetty verkostot ja yhteiset toimintamallit jäävät pysyviksi. Yritys yhteistyössä työllisyys on noussut agendalle. Oppilaitosten kanssa tehtävä yhteistyö on myös vahvistunut.
Rovaniemi, Ranua	Kokeilun aikana on hankittu paljon uutta osaamista ja verkostoyhteistyö on kehittynyt. Koordinoiva palveluohjausprosessi, joka sisältää työ- ja toimintakyvyn arvioinnin, toiminnallisen työkyvyn arviointipalvelun, eläkeselvittelypalvelun ja siihen liittyvät työ- ja toimintakykytutkimukset jäävät käyttöön. Asiakasyhteistyöryhmät ovat käytössä. Kokeilussa on kehitetty erilaisia kuntouttavan työtoiminnan vaihtoehtoja ja kartoitettu yhdistysten tarjoamia työtehtäviä. Kokeilun lopussa saavutettiin selkeästi yhteinen tahtotila ja näkemys eri toimijatahojen välille.
Savonlinna	Kokeilussa järjestettiin yrittäjien aamukahvitilaisuuksia ja selvitettiin sosiaalisten kriteerien käyttöön-ottoa julkisissa hankinnoissa. Kaupungissa toimii nyt laajennettu työllisyysryhmä, joka suunnittelee työllistämistoimintaa. Kaupungin oma työllistämistoiminta on yhdistänyt toimialoja ja herättänyt kiinnostuksen työllistämiseen ja sen vaikutuksiin.
Seinäjäki	Kehittäjäasiakasryhmätoiminta, ryhmätyöpaikka- ja oppilaitostutustumiset ovat uusia palveluita. Uusi palvelu on myös Else eli työ- ja toimintakyvyn kartoituspalvelu. Terveyspalveluiden kanssa on järjestetty tiedotus- ja keskustelutilaisuuksia. Kokeilun avulla on syntynyt uusi kaupungin Työllisyyspalvelu Avanti ja monihallinnollinen palvelukonsepti Työllisyystalo. Käyttöön on otettu myös sähköinen toimijakartta. Kaupungin rooli on nyt sekä koordinoiva että aktiivinen.
Tampere	Uusi Arvi-palvelu (palvelutarpeen arviointi) ja Työllisyyden Wilma (asiakashallintajärjestelmä) otettiin käyttöön. Yhteistyö yritysten kanssa on lisääntynyt huomattavasti ja sähköisestä toimijakartasta tehtiin koko Pirkanmaan laajuinen. Kelan kanssa tehtävä yhteistyö vahvistui. Perusterveydenhoidon kanssa on koulutettu lääkäreitä huomioimaan työttömien erityistarpeet.
Turku	Yritys yhteistyötä vahvistettiin ja työnetsijäpalvelua käytettiin. Perusterveydenhoidon lääkäreille on järjestetty koulutusiltoja. Yhteistyötä on tehty hankinta- ja logistiikkakeskuksen kanssa, jotta sosiaalisia kriteerejä voisi käyttää hankinnoissa. Yhteistyö Kelan kanssa on lisääntynyt.
Valkeakoski, Akaa, Urjala	Kunnissa otettiin käyttöön yhteispuoluekeskukset, joissa ainakin aikuissosiaalityön, TYP:n, TE-toimiston ja Kelan palvelut toimivat yhden luukun -periaatteella. Asiakasraadit toimivat asiakastyön kehittämisen välineinä. Kuntiin on perustettu monialaiset työllisyydenhoidon tiimit. Yhteistyötä tehdään myös esimiestapaamisten kautta, joissa on läsnä kuntien, Te-hallinnon ja Kelan edustajat.
Vantaa	Asiakkaille oli tarjolla henkilökohtaista työhönvalmennuspalvelua ja työnhakuklubin kautta oli mahdollisuus saada pienryhmäohjausta työnhakuun. Kokeilun aikana kehitettiin veloitetyöllistämisen malli, jonka ansiosta asiakkaille voitiin tarjota entistä monipuolisemmin erilaisia työtehtäviä heidän aikaisempi työ- ja koulutustausta huomioiden. Yritys yhteistyötä vahvistettiin MegaRekry-tapahtumalla. Käyttöön otettiin myös VALTTI-lisä, jota maksetaan pitkäaikaistyöttömän henkilön työllistäneelle yritykselle tai järjestölle. Kokeilu on ollut mukana tarjousasiakirjojen valmistelussa sosiaalisten kriteerien osalta.
Varkaus, Leppävirta	Kokeilu on tarjonnut työhönvalmennusta, tuettua työkokeilua ja tehnyt yhteistyösopimuksia yritysten kanssa. Työttömille on annettu mahdollisuus pidennettyihin lääkäriaikoihin. Leppävirralle perustettiin työllisyysryhmä. Varkauden päättäjät ja virkamiesjohto ovat sitoutuneet työllisyydenhoitoon ja sen kehittämiseen.

# Eväitä tulevaan

Työllisyyden kuntakokeilussa pohdittiin paljon sitä, miten erilaisten kokeilujen käynnistämistä ja toimintaa voitaisiin tulevaisuudessa vielä paremmin organisoida ja tukea. On tärkeää myös miettiä, miten hyväksi todetut käytännöt ja toimintamallit saadaan juurrutettua ja mitä eväitä kokeiluista saadaan entistä vaikuttavamman, kokonaisvaltaisemman ja integroivamman työllisyydenhoidon luomiseen.

## Kokeilu on aina mahdollisuus

Kokeilujen tarkoituksena on toimia uudenlaisen toiminnan liikkeellepanevana voimana. Heti käynnistymisen alusta lähtien tulee pitää mielessä, kuinka kokeilun tuloksia tullaan hyödyntämään ja kuinka kokeilusta saadut hyvät kokemukset ja käytännöt saadaan vakiintumaan.

On tärkeää kannustaa erilaisia toimijoita kokeilemaan ja osallistumaan kokeiluhankkeisiin, sillä niiden kautta voidaan vahvistaa osaamista ja saadaan uusia näkökulmia sekä käytännön kokemuksia. Kokeilut ovat hallinnollisesti kevyitä ja siten tehokkaita luomaan liikettä jämahdyksen keskelle. Ne ovat luonteeltaan kevyitä, ketteriä, riskittömiä ja edullisia tapoja ratkaista haasteita, kehittää ja testata uusia toimintatapoja nopeasti. Kokeiluilla vastataan yhteiskunnan kiihtyvään muutosvauhtiin konkreettisen tekemisen keinoin. Kokeilut tarjoavat uudenlaisen työkalun ja luovat selvästi innostunutta ilmapiiriä.

Kokeilut tarjoavat mahdollisuuden muutokseen. Niiden avulla voidaan kyseenalaistaa ja uudistaa. Ne auttavat oppimaan ja niissä siedetään muutoksen aiheuttamaa kitkaa. Usein ne eivät aluksi istu kivuttomasti vanhaan totuttuun tapaan, vaan ne haastavat rohkeasti totuttuja toiminta- ja ajattelumalleja ja ylitettävät rajoja. Kokeilut ovat nyky-yhteiskunnan tehokkuusvaatimukset täyttävä tapa osoittaa, että kehitys kehittyy ja asioissa mennään eteenpäin.

## Tukea ja tutkimusta

Jatkossa on tärkeää ottaa käyttöön ja edelleen kehittää kuntakokeilussa yhdessä kuntien kanssa kehitetty yhtenäinen työ- ja toimintakykymittari ja pirstaleisen tiedontuotannon sijasta rakentaa yhtenäistä tietovarantoa, joka perustuu poikkihallinnolliselle yhteistyölle ja mahdollistaa ylisektorisen seurantakäytäntöjen

kehittämisen. Uhkana on, että vain suurimmat, omat tutkimus- ja kehittämissyksiköt omistavat tai kehittämisrahoituksen varoin tutkimuksia ja arvioiteja tuottavat toimijat pystyvät toteuttamaan riittävän laajaa tiedon kokoamista ja hyödyntämistä. Nykyisessä toimintamallissa tietoja kootaan epäyhtenäisesti, samoja tietoja voidaan koota useassa paikassa samaan aikaan tai niitä voidaan jättää myös kokoamatta resurssien puutteen vuoksi.

Kokonaisvaltaisen seurannan ja arvioinnin kehittäminen edellyttää poikkihallinnollista valtakunnallista panostusta kokeilun alusta sen loppuun asti. Palveluiden yhdenmukaisuuden ja vaikuttavuuden kehittämisen kannalta on hyödyllisintä, että seuranta ja arviointi aloitetaan välittömästi kokeilun käynnistymisen jälkeen.

Ohjaus- ja palveluverkostojen veloitteena olevaa tiedonkeruun ja tiedon hyödyntämisen tehtävää tulee tukea valtakunnallisella tietoa koostavalla ja kokoavalla koordinoinnilla. Hyvien käytäntöjen ja toimintamallien levittämistä sekä kuntien välistä benchmarkingia tulee tukea. Erilaisia malleja tarvitaan laajalti työllisyydenhoidon ja asiakkaiden osallistamisen lisäksi myös verkostotyön sisällölliseen kehittämiseen.

Selvästi on tarvetta nykyistä monipuolisemmalta kehittämisalustalle, joissa käytäntö, koulutus ja tutkimus voivat olla samanaikaisesti läsnä luomassa ja hyödyntämässä uutta tietoa. Tarvitaan tukea siihen, miten eri osapuolet saadaan toimimaan yhdessä. Suurissa hankkeissa on usein toimijoita, joiden tavoitteet ja odotukset ovat erilaisia ja joskus ne saattavat olla myös ristiriidassa keskenään.

## Kohti uutta

Suunnitteilla olevat yhteiskunnalliset muutokset merkitsevät tilannetta, jossa sekä kunta- ja palvelurakenne että työllisyydenhoidon palvelujen tuottamistavat tulevat merkittävästi muuttumaan. Uusi aika vaatii uudenlaisia ratkaisuja.

Alueen elinvoimaa voidaan edistää aidosti ja vaikutuksellisesti, kun siihen sisältyy työllisyyden edistäminen. Kuntien keskeinen intressi on saada yrityksille työvoimaa ja lisätä asukkaidensa hyvinvointia työllisyyden kautta. Työllisyys- ja elinkeinopolitiikan yhdistäminen on käytännössä toteutunut jo laajalti kuntakentässä.

TE-palvelujen siirtymisellä mahdollisille itsehallin-

toalueille ei ole merkittävää vaikutusta vaikeimmin työllistyvien työvoimapalvelujen siirtämiseen kunnille. TE-toimistojen toimialueet ovat nykyisellään maantieteellisesti lähes yhteneviä tulevien itsehallintoalueiden kanssa. TE-palvelujen paikallisen ulottuvuuden puute ja samanaikainen tarve pitkäaikaistyöttömille suunnattuihin lähipalveluihin säilynevät tulevassa uudistuksessa lähtökohtaisesti ennallaan. TE-palvelut eivät tulevissa uudistuksissa tule integroitumaan myöskään sote-alueisiin, joten yhteistyö sosiaali- ja terveyspalvelujen ja työvoimapalvelujen välillä joudutaan ratkomaan joka tapauksessa erikseen.

Nykytilanne ei ole asiakkaiden eikä kuntienkaan kannalta tyydyttävä. Mahdollisen itsehallintoalueelle siirron myötä TE-toimistojen palvelut säilyvät etäällä paikallistason yhteistyöstä ja vaikeasti työllistyvistä työnhakijoista. Sähköiset työnhakupalvelut soveltuvat paremmin toteuttavaksi itsehallintoalueiden tasolla, mutta vaikeasti työllistyvien henkilöiden työllistymisedellytysten parantamiseen liittyvä päätöksenteko, työnantajayhteistyö ja palvelujärjestelmän kehittämisen tulee olla joka tapauksessa lähempänä paikallista- soa. Pitkään työmarkkinoilta poissa olleet työnhakijat eivät juuri käytä TE-toimiston tarjoamia sähköisiä palveluita, vaan tarvitsevat henkilökohtaista ohjausta ja tukea.

Koska tulevat uudistukset toteutuvat aikaisintaan vuonna 2019, eivätkä ne ratkaise vaikeammin työllistyvien työvoimapalveluihin liittyviä haasteita, tulisi TE-palvelujen siirtoa vaikeimmin työllistyvien osalta kunnille kokeilla työ- ja elinkeinoministeriön asettaman työryhmän esityksen mukaisesti mahdollisimman pikaisesti. Kokeilun avulla voidaan tehokkaasti, nopeasti ja riskittömästi etsiä ratkaisua nykytilanteen haasteisiin.

Kunnat kaipaavat tehokasta yhden toimijan mallia, joka tarjoaa joustavampia ja asiakaslähtöisempiä palveluja. Palveluiden vaikuttavuus selvästi paranee, kun vastuut ovat selkeät ja kunnat voivat tehdä tiiviimpää yhteistyötä ja vahvistaa omalle alueelleen sopivia ratkaisuja yhdessä paikallisten ja seudullisten toimijoiden, erityisesti yritysten, oppilaitosten ja kolmannen sektorin toimijoiden kanssa. Kuntien osaaminen on kasvanut ja niillä on halua sekä valmiudet käynnistää uusi, entistä syvällisempi kokeilu nopeasti.

Pysyvämmän muutoksen aikaansaamiseksi tarvitaan poliittisia päätöksiä, eri osapuolien sitoutumista, ennakkoluulottomuutta, muutosvalmiutta ja yhteistyötä julkisen sektorin sekä kolmannen sektorin toiminnassa sekä asiakkaille suunnattujen palvelujen kehittämistä.

## Kokeilua jatkettava pikaisesti!



Viime hallituskaudella toteutettu työllisyyden kuntakokeilu oli menestys. Seurantatutkimuksen mukaan työllisyys kehittyi kokeilukunnissa paremmin kuin verrokikunnissa. Kun tämä tulos saatiin aikaiseksi alle puolella niistä kustannuksista, jotka TEM:n oli kokeiluun varannut,

tuloksiin on syytä olla todella tyytyväinen.

Työllisyyden kuntakokeilu on jatkumo sille pohjoismaiselle suuntaukselle, jossa valtaa ja vastuuta myös työllisyysasioissa on siirretty hallinnossa alaspäin, lähemmäksi käytännön toimijoita. Pisimmälle tämä on viety Tanskassa, jossa vuoden 2007 kuntauudistuksen yhteydessä työllisyyden hoito kokonaisuudessaan siirrettiin kuntien vastuulle. Ruotsissa työllisyyden kuntakokeilu toteutettiin jo aikaisemmin ja sielläkin suuntaus on paikallisuutta korostava.

Maan hallitus linjasi hallitusohjelmassaan vaikeim-

min työllistyvien järjestämisvastuun siirrosta kuntiin kokeilujen kautta. Tätä selvitettiin syksyn 2015 aikana ja työryhmä luovutti ministeri Lindströmille raporttinsa 14.1.2016 suositellen kokeilun käynnistämistä.

Hallituksen kaavailemat hallinnon uudistukset ovat kuitenkin käytännössä pysäyttäneet kehitystoiminnan kunnissa. Maakunta- ja soteuudistusta odoteltaessa päätöksiä ei ole saatu vielä tätä kirjoitettaessa aikaiseksi.

Uudistukset toteutuvat mahdollisesti aikanaan – lainsäädäntö ja muu käytännön työ muun muassa organisaatiosiirotoineen vie kuitenkin aikaa tilanteessa, jossa työllisyystilanne heikkenee ja pitkäaikaistyöttömyys kasvaa.

Nyt on päästävä eteenpäin mahdollisimman pian – kunnat ovat valmiita – aikaa ei ole hukattavaksi.

Reijo Vuorento  
Apulaisjohtaja  
Suomen Kuntaliitto



Työllisyyden kuntakokeilussa on kehitelty uusia toimintamalleja ja -tapoja. Kokosimme parhaista työllisyyden hoidon resepteistä "keittokirjan" palveluiden ja yhteistyön kehittämiseksi.

Keittokirjan löydät työllisyyden kuntakokeilun sivuilta:  
[www.kunnat.net/kuntakokeilu](http://www.kunnat.net/kuntakokeilu)

Seurantatutkimus TEM:n sivuilla:

[Kokonaisvoimavarat käyttöön työllisyyden edistämiseksi.](#)

Työllisyyden kuntakokeilun (2012–2015) seuranta tutkimuksen loppuraportti.

[www.tem.fi/kuntakokeilu](http://www.tem.fi/kuntakokeilu)

[www.kunnat.net/kuntakokeilu](http://www.kunnat.net/kuntakokeilu)

Helsinki 4/2016