

# Lähtökohtia ja tiekartta kunnille TE2024-uudistuksen johtamiseen ja valmisteluun

Syyskuu 2022



# Jotta työ ja osaaja kohtaavat

Elinvoimainen, korkean työllisyyden ja osaamisen Suomi rakennetaan tulevaisuuden kunnissa asiakkaat keskiössä.



Työllisyyden ja yritysten kasvua tukevat julkiset palvelut tulevat osaksi kuntien työllisyys- ja elinvoimatehtäviä tammikuussa 2025.

# Sisältö

Uudistuksen kansallinen valmistelu	4
Keskeisiä lähtökohtia kuntien vastuulla olevaan uudistuksen johtamiseen	6
Tiekartta: esimerkkisuunnitelmia	12



TE-palvelut 2024

# Uudistuksen kansallinen valmistelu

# Kansallinen aikataulu

2022

Lakipaketti eduskunnalle  
(syys-lokakuu)

Eduskuntakäsittely  
(loka-joulukuu)

2023

Eduskuntakäsittely jatkuu  
(tammi-maaliskuu)

Laki eduskunnasta  
(maaliskuu)

Hallitusneuvottelut, uusi  
hallitus, hallitusohjelma  
(huhti-kesäkuu)

Mahdolliset kuntien väliset  
mahdolliset yhteistyö-  
sopimukset (marraskuu)

Valtion henkilöstön YT-  
prosessi käynnistyy  
(marraskuu)

2024

Valtion YT:t jatkuu

2025

TE-palvelut siirtyvät  
kunnille vuoden 2025  
alussa, samalla TE-  
henkilöstö siirtyy  
valtiolta kunnille

Uusi rahoitusmalli  
käyttöön

TE-henkilöstö siirtyy kuntiin liikkeenluovutuksella  
Irtisanomissuojaa ei ole tulossa  
Palkkaharmonisointi tulee myöhemmin eteen  
Vireillä olevat asiat, sopimukset ja omaisuus ovat siirtymässä kunnille.



# **Keskeisiä lähtökohtia kuntien vastuulla olevaan uudistuksen johtamiseen**

# Uudistuksen johtamiseen tarvitaan

- 1** Motivoivia tavoitteita ”paras mahdollinen asiakaskokemus ja elinvoiman vahvistaminen”
- 2** Selkeää johtajuutta sekä tiivistä vuorovaikuttamista, yhdessä oppimista ja suunnittelua eri toimijoiden kesken
- 3** Henkilöstön osallistamista, osaamisen arvostamista ja jaksamisen tukemista muutostilanteessa
- 4** Prosessimaista etenemistä, resursseja, aikaa kehittämiselle ja keskeneräisyyden hyväksymistä
- 5** Tunnusteluja ja konkretisointia paikallisista ratkaisuista paikallisiin tarpeisiin
- 6** Vuorovaikutusta ja yhdessä oppimista eri vaiheissa ja tilanteissa olevien kuntien ja alueiden välillä
- 7** Kuntatalouden muuttuvan viitekehyksen, järjestämisvastuukysymysten, palveluiden, muiden uudistusten vaikutusten sekä digitalisaation näkökulmien yhteensovittamista.

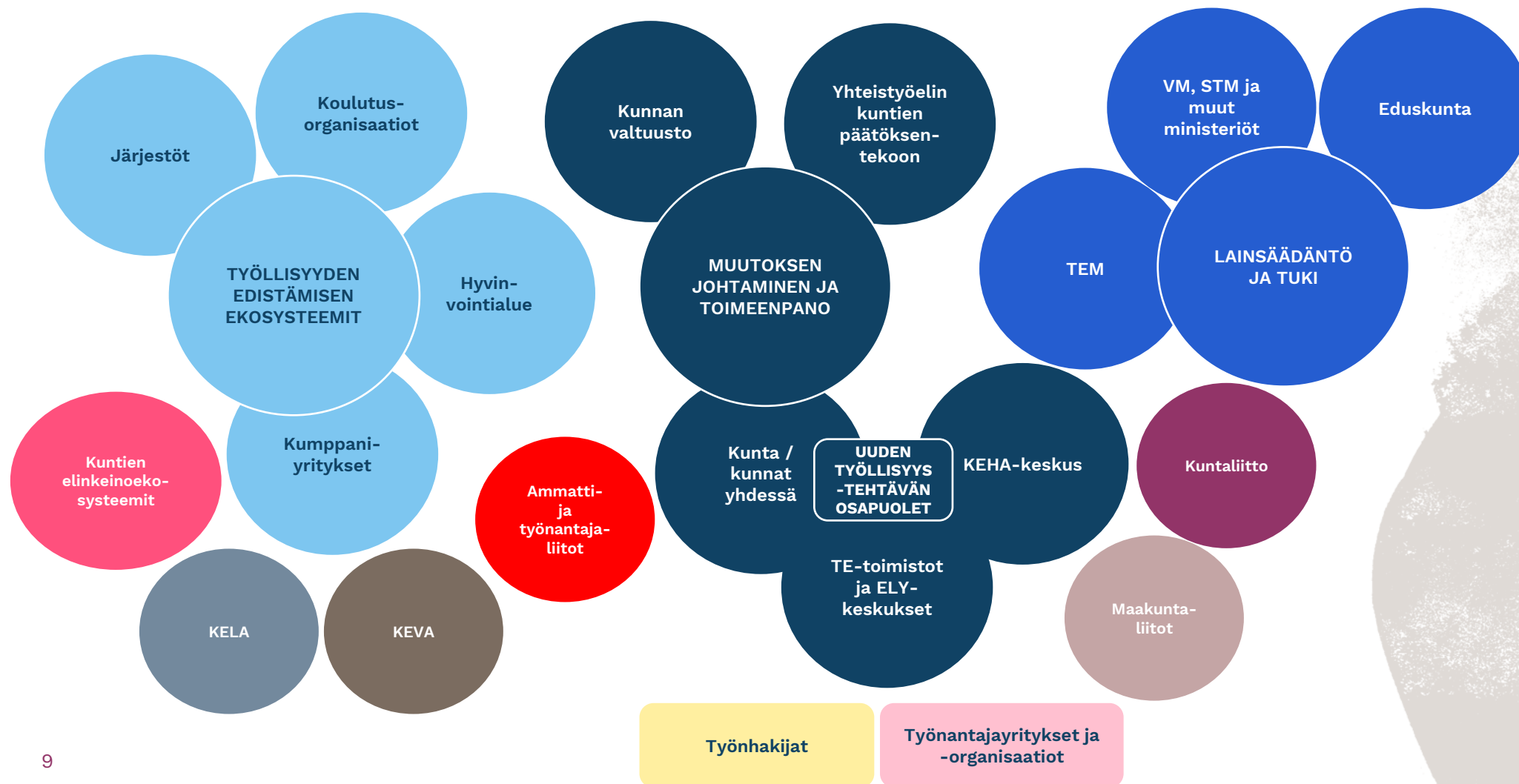


# Työllisyyden ekosysteemi luo arvoa kuntapohjaiseen palvelurakenteeseen

- Elinvoiman ja työllisyyden edistämisellä on merkittävä rooli sote-uudistuksen jälkeisessä tulevaisuuden kunnassa.
- Uusi, pysyvä työllisyyden edistämisen kuntapohjainen ratkaisu on **eri palveluita yhteensovittava kokonaisuus**, joka tähtää työn kysynnän ja tarjonnan edistämiseen.
- **Kunnan johtamassa työllisyyden ekosysteemissä** on dynaamista yhteistyötä eri toimijoiden (ml. koulutusorganisaatiot, yksityinen ja kolmas sektori sekä hyvinvointialueet) ja kuntien omien palveluiden välillä. Ekosysteemin kumppanit luovat paikallisesti yhteiset tavoitteet ja sitoutuvat yhteistyöhön. Paikallisia ekosysteemeitä voi olla myös useita vastaten eri tarpeisiin.
- Kunnilla on luontainen rooli toimia työllisyys- ja elinvoimaekosysteemien kokoajana ja johtajana: johtamisella on selkeät tavoitteet ja kannusteet, kaikkien panos hyödyttää kuntien elinvoimaa.



# Uudistusta valmistellaan laajalla toimijajoukolla



# Uudistus muuttaa kuntataloutta

## Työttömyysturvamenot

- Kunnille maksetaan työttömyysturvamenot valtionosuuksina täysmääräisesti kertaluontoisena korvauksena.
- Jatkossa kuntien työttömyysturvamenot määräytyvät työttömänä olleiden työnhakijoiden perusteella.

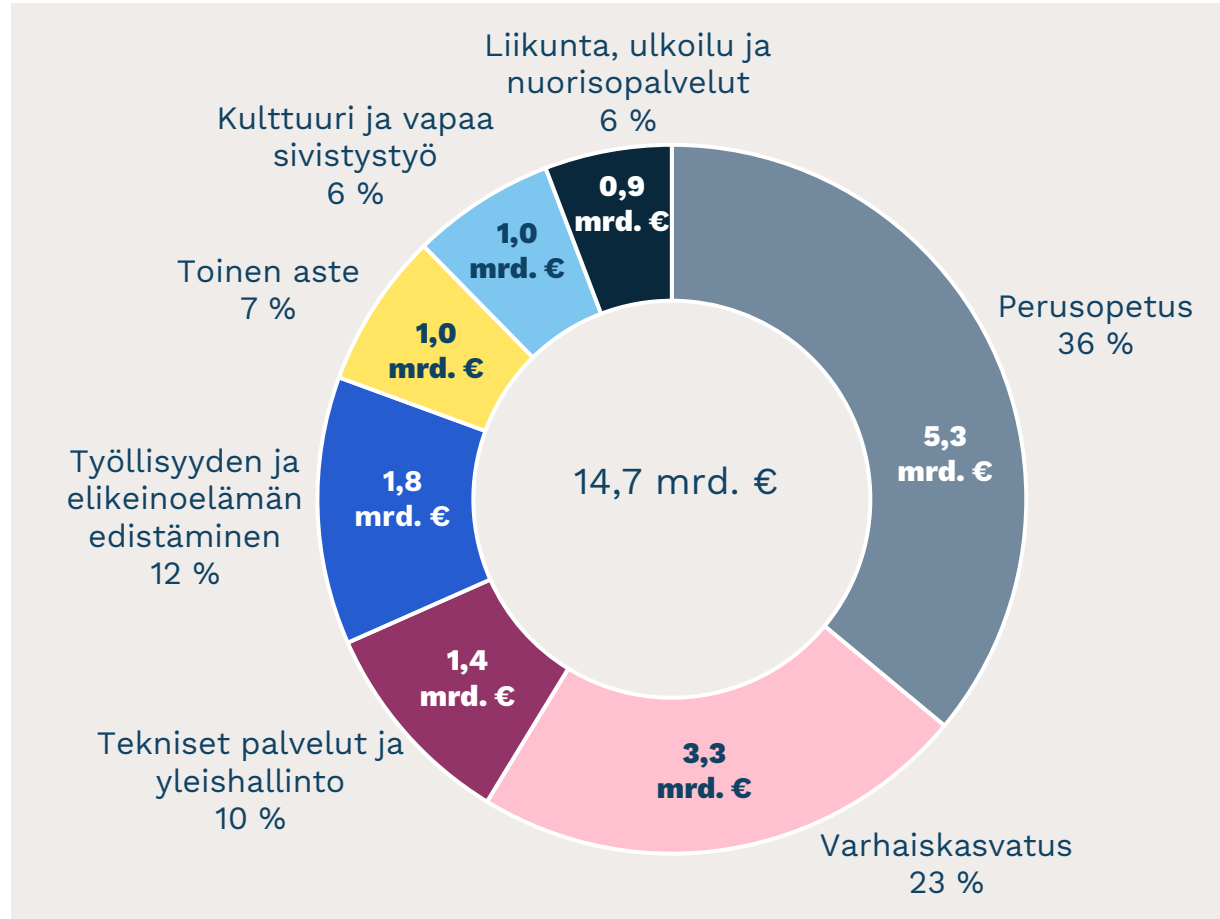
## Palvelut

- Työvoima- ja yrityspalvelut rahoitetaan valtionosuuksilla. Rahoitusta tarkistetaan vuosittain.



# Uuden kunnan talous

Nettokäyttökustannukset\* mrd. euroa



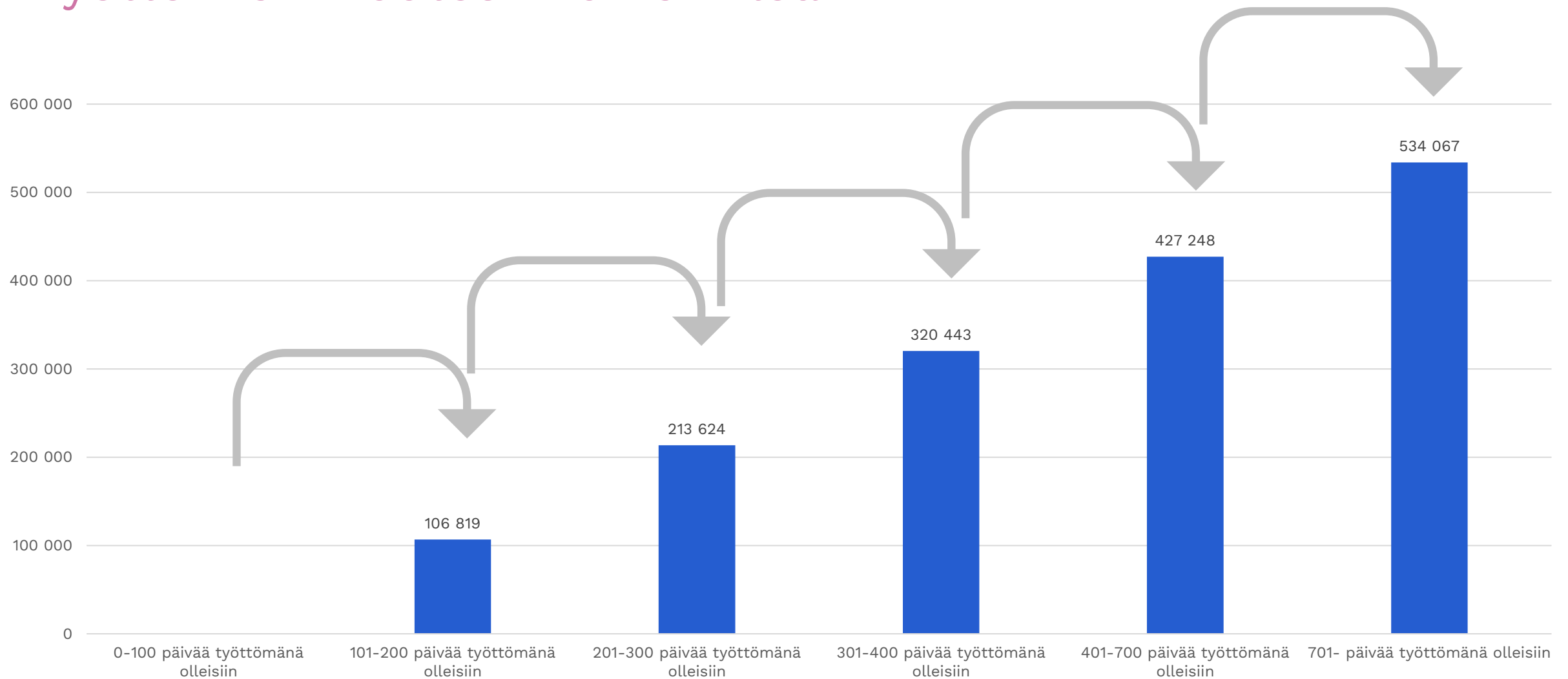
Työllisyyden ja elinkeinoelämän edistämisen tehtävässä on huomioitu arvio valtiolta kunnille siirtyvien tehtävien kokonaiskustannuksista. Tämän lisäksi lukuihin sisältyy arvio kuntien nykyisistä panostuksista, jotka säilyvät osana palvelukokonaisuutta jatkossakin.

\* Nettokäyttökustannukset kuvaavat kuntien verorahoituksella katettavaa osuutta palveluiden kustannuksista. Kustannuksia laskettaessa bruttokustannuksista on vähennetty toimintatuotot kuten myynti- ja maksutuotot. Nettokäyttökustannukset vastaavat tuloslaskelman toimintakatteen ja poistojen summaa siten, että niissä on huomioitu myös kustannuslaskennalliset erät kuten sisäiset vuokratulot ja vyörytyserät.

Päivitetty 7.9.2022 Kuntaliitto/Mehtonen. Lähde: Tilastokeskus, Kuntaliitto.  
Kuntien ja kuntayhtymien vuoden 2020 kustannukset. Keskinäiset erät eliminoituna.

# Esimerkkilaskelma työttömyysturvamenojen kasvusta

Työttömien muutos +20 henkilöä





# Tiekartta: esimerkkisuunnitelmia

# Tarkistuslista kuntien johtamalle valmistelulle

## Edellytyksiä toiminnan käynnistämiseksi uudessa palvelurakenteessa

- ✓ **Kunnassa ja/tai alueellisesti on tunnistettu työllisyyden ja elinvoiman edistämisen paikalliset erityispiirteet ja luotu työllisyysstrategia vastaamaan tarvetta.**
- ✓ **Hallintorakenteet, johtamisjärjestelmät, sopimukset ja tarvittavat toimielimet on muodostettu ja vastuuhenkilöstö nimetty. Työllisyystehtävä on budjetoitu.**
- ✓ **Työnjako palvelurakenteessa on suunniteltu ja valmis toimeenpantavaksi**
  - ✓ kuntatason ja valtion välillä
  - ✓ kuntien välillä (mahdollisessa yhteistyössä)
  - ✓ Ekosysteemin toimijoiden kesken.
- ✓ **Palvelustrategia ohjaa toimintaa.**
  - ✓ Paikalliset erityistarpeet on konkretisoitu ja huomioitu.
  - ✓ Palvelukanavastrategia on luotu (toimipisteet, digitaaliset- ja puhelinpalvelut).

- ✓ **Henkilöstöä sekä kunnista että valtion organisaatioista on valmistelun aikana osallistettu aktiivisesti suunnitteluun ja uuden luomiseen.**
- ✓ **Henkilöstöä on perehdytetty uudistukseen ja sen vaikutuksiin.**
  - ✓ Kuntien työllisyyden ja elinvoiman asiantuntijat ovat oppineet uudet tehtäväsisällöt.
  - ✓ Valtiolta siirtyvä henkilöstö on perehtynyt kuntaan työllisyyden edistämisen toimintaympäristönä.
- ✓ **Henkilöstön sopimukset, tehtäväkuvat, tiimit ja käytännön toimintamallit ovat valmiina.**

- ✓ **Operatiivinen toiminta on suunniteltu asiakasryhmittäin ja toimivuus varmistettu.**
  - ✓ Palveluprosessit on kuvattu.
  - ✓ Ekosysteemin toimijoiden yhteiset asiakasprosessit ja yhdyspinnat on määritetty ja työnjako on selvä.
  - ✓ Mahdolliset ongelmakohtat on tunnistettu, ratkaisumallit luotu ja tiedotettu keskeisille toimijoille.
  - ✓ Palvelukanavat ovat käyttövalmiina (toimipisteet, puhelinpalvelut, digitaaliset palvelut).
  - ✓ Erialaisten palveluiden toimivuus eri palvelukanavissa on testattu ja varmistettu.
  - ✓ Tieto liikkuu eri järjestelmien ja toimijoiden välillä.

- ✓ **Uudistuksesta ja sen käytännön vaikutuksista ollaan laajasti tietoisia: työnhakijat, työnantajat, henkilöstö, kuntalaiset ja kumppanit.**



# Hallinnollinen valmistelu ja päätöksentekovaiheet kunnissa

2022

Seuraavan vuoden talousarvion hyväksyminen uudistuksen valmistelun osalta

2023

Mahdollinen päätös kuntien välisestä yhteistyöstä

Yhteistoimintaan hallinnollinen malli ja kuntasopimukset (marraskuu)

Työllisyys- ja palvelustrategioiden hyväksyminen

Toimeenpanovalmistelua tukevien suunnitelmien hyväksyminen

- Taloussuunnitelmat
- Henkilöstösuunnitelmat
- Palvelusuunnitelmat
- Palvelukanavat ja toimipisteet

Seuraavan vuoden talousarvion hyväksyminen uudistuksen valmistelun osalta

2024

Mahdollisen kuntien välisen yhteistyöelimen perustaminen

Mahdolliset työnjako- ja resurssisopimukset kuntien kesken sekä uusien organisaatioiden luominen

Muutokset hallintosääntöön

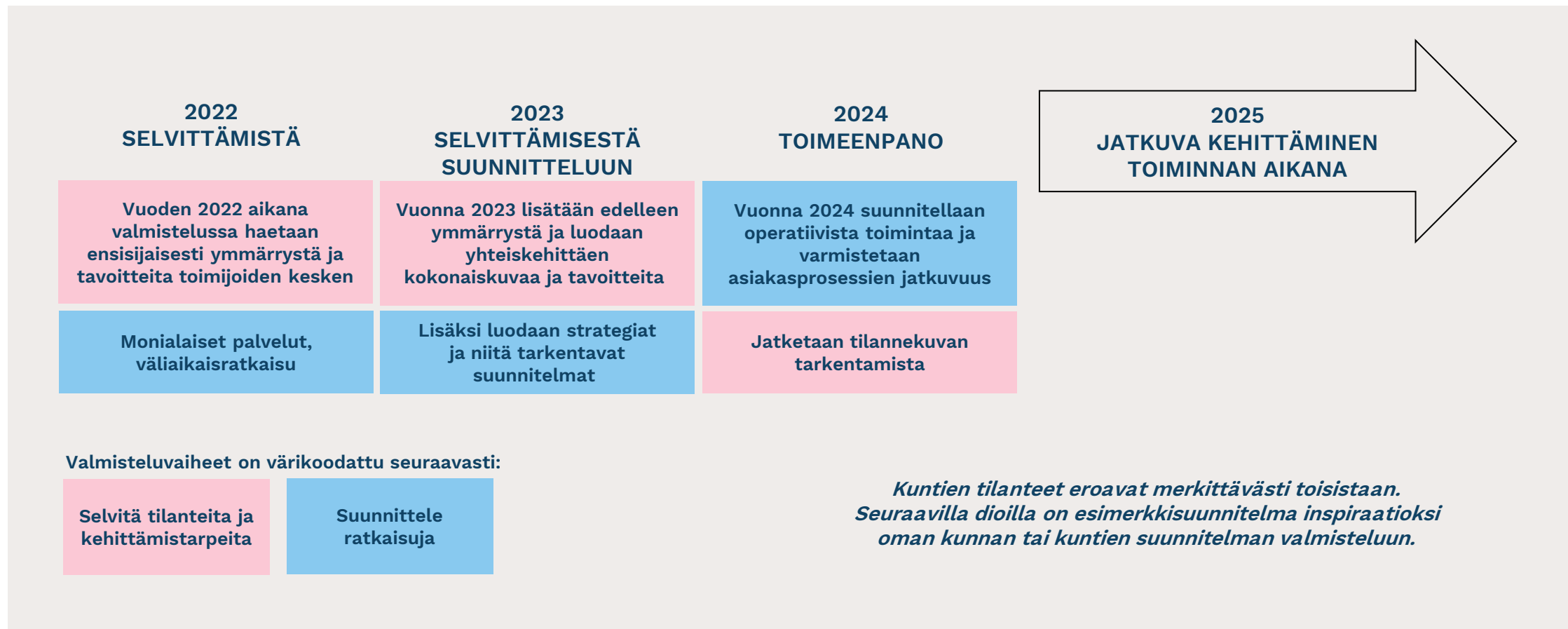
Henkilöstö- ja toimitilapäätökset

Sopimus hyvinvointialueyhteistyöstä, monialaiset palvelut

Kumppanuussopimukset

Seuraavan vuoden talousarvion hyväksyminen työllisyystehtävän osalta

# Suunnitelma palvelurakenteen luomiseen





Kunnat käynnistävät valmistelun.  
Vastuuvalmistelijat nimetään ja resursoidaan.  
Muodostetaan työryhmiä ja sovitaan niiden toimintamallit.  
Käynnistetään yhteisen ymmärryksen lisääminen.

Selvitä tilanteita ja  
kehittämistarpeita

Suunnittele  
ratkaisuja

### Sisäistä ja ulkoista viestintää, eri osapuolten perehdyttämistä sekä vuoropuhelua

#### Työllisyyden edistämisen lähtötilanne oman kunnan näkökulmasta

- Miten olemme edistäneet työllisyyttä tähän asti? Miksi?
- Mitä palveluita meillä on?
- Millaisia asiakkaita?
- Millaisia vahvuuksia?
- Millaisia kehittämistarpeita?
- Mitä muita erityispiirteitä kuntamme lähtötilanteeseen liittyy?

#### Uudistuksen merkitys yleisesti ja erityisesti omalle kunnalle

- Kuntiin siirtyvien tehtävien kokonaisuuden hahmottaminen: mistä on kyse?
- Mitä mahdollisuuksia uudistus tarjoaa?
- Mitä riskejä voi olla?
- Mitä vahvuuksia ja kehittämistarpeita kuntamme lähtötilanteessa on uudistukseen nähden?
- Millainen tahtotila kunnallamme on uudistuksen toteuttamisen suhteen: itsenäisesti vai yhdessä muiden kanssa?

#### Lähtötilanteen hahmottaminen muiden kuntien kanssa

- Millaista työllisyyden edistäminen on ollut kunnissa tähän asti?
- Kuinka paljon lähtökohdissa on samanlaisuutta ja eriävyyttä?
- Millainen kokonaisuus eri lähtökohdista syntyy?
- Mitä uudistuskokonaisuus tarkoittaa työllisyysalueelle?
- Millaisia vahvuuksia ja kehittämistarpeita alueemme lähtötilanteessa on uudistukseen nähden?
- Millaisia mahdollisuuksia uudistus tarjoaa?
- Millaisia riskejä voi olla?
- Millaisia mahdollisuuksia tehtävien työnjakoon voisi olla?

#### Mahdollisia hyödyllisiä taustaselvityksiä omalle kunnalle tai alueen kunnille

- Toimintaympäristöanalyysit mm. työvoiman, työttömyyden rakenteen, työssäkäynnin sekä väestökehityksen osalta auttavat hahmottamaan lähtökohtia, joiden perusteella palvelut tulisi suunnitella
- Talouskokonaisuuden hahmottaminen rahoitusperiaatteiden pohjalta
- Muiden lainsäädäntöuudistuksen vaikutusten hahmottaminen ja arviointi\*

\*Esimerkiksi kotouttamista edistävien palveluiden kokonaisvastuu siirtyy kunnille lakiuudistuksen myötä. Laki on eduskunnan käsittelyssä syksyllä 2022 ja on tulossa voimaan 2025.

2022 2/2

Jatketaan lähtötilanteiden ja kehitystarpeiden konkretisointia toimijoiden kesken. Tarvittaessa tarkennetaan valmistelijoiden välisiä vastuita prosessissa. Lisäksi luodaan siirtymävaiheen ratkaisu monialaisiin palveluihin.

Selvitä tilanteita ja kehittämistarpeita

Suunnittele ratkaisuja

Sisäistä ja ulkoista viestintää, eri osapuolten perehdyttämistä sekä vuoropuhelua

### Lähtötilanteen konkretisointi kuntien, TE-toimistojen ja ELY-keskusten kanssa

- Millaista kuntien, TE-toimistojen ja ELY-keskusten toiminta nykyisellään on?
- Mitä samanlaisuutta ja millaista eriävyyttä lähtökohdissa on?
- Millaisia vahvuuksia ja kehittämistarpeita tunnistamme?
- Erialaisten asiakkaiden, alueellisten erityispiirteiden, henkilöstön näkökulmista
- Mikä olisi paras mahdollinen lopputulema, millaisin teoin pääsemme siihen?

### Työnantajayritysten ja -organisaatioiden tarpeiden konkretisointi

- Millaisia odotuksia on kuntapohjaiselle työllisyyden edistämisen palvelurakenteelle?
- Mitä nykyisestä halutaan säilyttää, mitä kehittämiskohteita tunnistetaan?
- Millaisia työvoimatarpeita nähdään lähitulevaisuuteen?

### Ekosysteemin kumppanien kanssa lähtötilanteen konkretisointia

- Millaista yhteistä valmistelua toivotaan?
- Mitä vahvuuksia ja kehittämiskohteita nykytilanteessa tunnistetaan? Mikä olisi paras mahdollinen lopputulema ja miten siihen päästään?
  - Koulutusorganisaatiot
  - Kumppaniyritykset
  - Yhdistykset
  - Hyvinvointialueyhteistyö

### Suunnitellaan siirtymävaiheen ratkaisu monialaisten palveluiden osalta

- Yhteiset tavoitteet monialaisissa palveluissa ja asiakasprosesseissa
- Varmistetaan asiakasprosessien katkeamattomuus: tunnistetaan ongelmakohdat ja luodaan ratkaisut niihin
- Sovitaan toimintamallit ja rakenteet yhteistyölle.



2023  
1/2

Hallituksen esityksen perusteella kunta / kunnat tekevät tarkentavia selvityksiä ja yhteiskehittämisprosesseja joko oman kunnan tai kuntien osalta.

Selvitä tilanteita ja kehittämistarpeita

Suunnittele ratkaisuja

Sisäistä ja ulkoista viestintää, eri osapuolten perehdyttämistä sekä vuoropuhelua

Henkilöasiakasryhmien tarpeiden selvittäminen ja yhteiskehittäminen yhdessä asiakkaiden ja eri toimijoiden kesken: mikä on kuntapohjaisen työllisyyden edistämisen rooli asiakkaiden työllistymisessä?

Arvioidaan mahdolliseen kuntien väliseen yhteistyön organisointiin malleja (isäntäkunta, kuntayhtymä, yhteiset virat ja toimielimet)

Toimipistetarpeiden kartoitus

Digitaalisten palveluiden, tietojärjestelmien, tiedon liikkumisen ja tiedolla johtamisen lähtötilanteen ja kehitystarpeiden selvittäminen -> [Katso lisää Kuntaliitto.fi/te2024](https://www.kuntaliitto.fi/te2024)

Yhteiskehittäminen toimijoiden kesken tavoitteista ja tulevasta palvelutuotannosta:  
Mitä tehdään, miksi ja kenen toimesta jatkossa?

Huomioiden myös esimerkiksi

- Mahdollisen kuntayhteistyörakenteen
- Muut kuntien yhdessä sovittavat tehtäväkokonaisuudet (esim. kotouttamista edistävät palvelut työikäisten työvoiman ulkopuolisten osalta)
- Kuntien ja valtion työnjaon
- Yhdyspintojen rakentamisen erityispiirteet hyvinvointialueelle
- Palveluiden yhdenvertaisuuden ja saavutettavuuden.

2023  
2/2

Luodaan kuntaan tai kuntien kesken strategiset linjaukset yhdessä valtiolta siirtyvien TE-toimistojen ja ELY-keskusten asiantuntijoiden kanssa. Lisäksi tehdään tarkentavat suunnitelmat työllisyystehtävää ja uudistuksen toimeenpanoa varten.

Selvitä tilanteita ja kehittämistarpeita

Suunnittele ratkaisuja

Sisäistä ja ulkoista viestintää, eri osapuolten perehdyttämistä sekä vuoropuhelua

Tilannekuvan tarkentaminen toiminnan kehittämiseksi

**Luodaan yhteiskehittäen strategiat huomioiden sekä työnhakija- että työnantaja-asiakkaat**

- Työllisyysstrategia
- Palvelustrategia (mm. oma tuotanto, ekosysteemipalvelut)

**Tehdään strategioita tarkentavat suunnitelmat, muun muassa**

- Palvelukanavista (toimipisteet, digi-, puhelinpalvelut jne.)
- Taloudesta
- Henkilöstöstä: työnkuvat, perehdytystarpeet ja mahdollisen valmisteluhenkilöstön rekrytointi
- Monialaisten palveluiden suunnitelma

**Luodaan yhteiskehittäen palvelumallit ja -prosessit ja kuvataan ne**

- Mukaan tarpeellisilta osin ekosysteemin toimijat

**Konkreettinen toimeenpanosuunnitelma**



2024

Uudistuksen toimeenpano kunnan tai kuntien johdolla yhteistyössä valtiolta siirtyvien TE-toimistojen ja ELY-keskusten asiantuntijoiden kanssa.

Selvitä tilanteita ja kehittämistarpeita

Suunnittele ratkaisuja

Sisäistä ja ulkoista viestintää, eri osapuolten perehdyttämistä sekä vuoropuhelua

Tilannekuvan ylläpitoa toiminnan kehittämiseksi

Johtamisen rakenteiden, prosessien ja mittariston suunnittelu

Operatiivisen toiminnan suunnittelu ja asiakastyön jatkuvuuden varmistaminen muutostilanteessa

Tiimien valmistelu, yhteisten työtapojen suunnittelu, perehdyttäminen, henkilöstön roolien määrittäminen prosesseissa

Palvelukanavien valmistelu

TE-palvelut 2024

[Kuntaliitto.fi/tepalvelut2024](https://kuntaliitto.fi/tepalvelut2024)



[www.kuntaliitto.fi](https://www.kuntaliitto.fi)