

Lähtökohtia ja tiekartta kunnille TE2024-uudistuksen johtamiseen ja valmisteluun

Huhtikuu 2022

Jotta työ ja osaaja kohtaavat

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



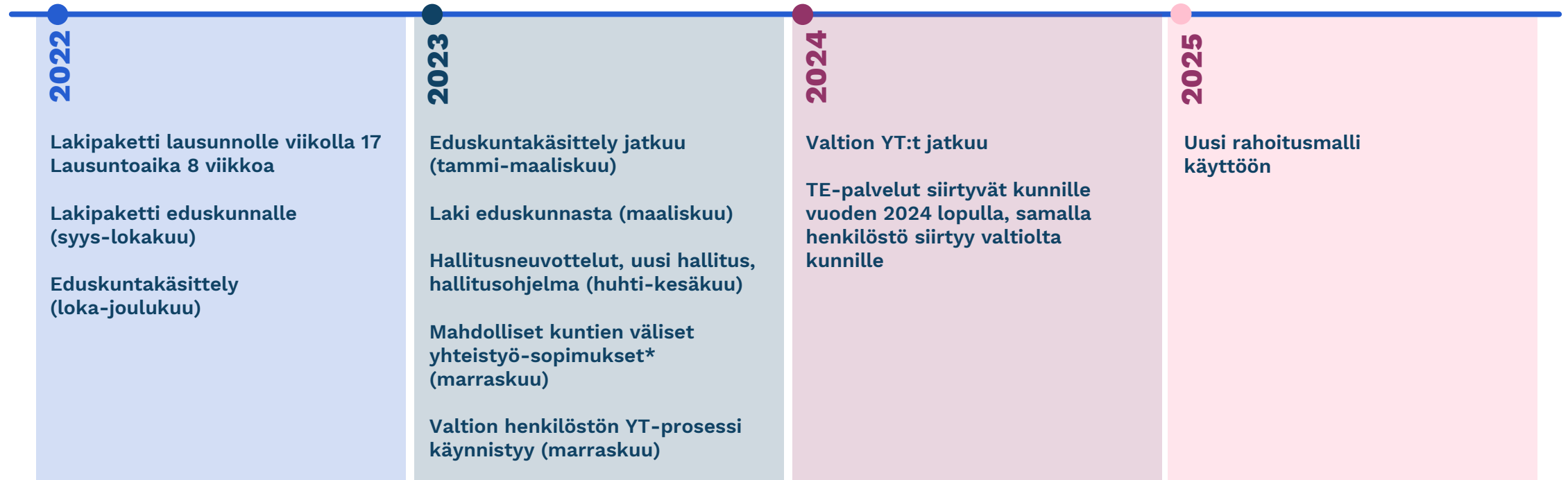
Työllisyyden ja yritysten kasvua
tukevat julkiset palvelut tulevat osaksi kuntien
työllisyys- ja elinvoimatehtäviä 2024.

Sisältö

Uudistuksen kansallinen valmistelu	4
Keskeisiä lähtökohtia kuntien vastuulla olevaan uudistuksen johtamiseen	6
Tiekartta: esimerkkisuunnitelmia	12
Kuntaliiton tuki kunnille	21

Uudistuksen kansallinen valmistelu

Kansallinen aikataulu



Kunta voi järjestää palvelut itse, mikäli sen työvoimamäärä on vähintään 20 000 henkilöä.

Jos työvoimamäärä alittaa 20 000 henkilöä, kunnan on muodostettava toisen tai useamman kunnan kanssa työllisyysalue:

- Työllisyysalueen työvoimapohja on yhteensä yli 20 000
- Maantieteellisesti yhtenäinen, työmarkkinoiden ja työssäkäynnin kannalta toimiva alue
- Myös kielellisten oikeuksien toteutumisesta ja riittävästä resurssoinnista on huolehdittava
- Jos palveluiden järjestämisestä itsenäisesti vastaavan kunnan tai työllisyysalueen työvoimamäärä myöhemmin alittaa kolmena peräkkäisenä vuonna 20 000 työvoimamäärän, tulee sen sopia toisen kunnan, tai työllisyysalueen kanssa edellytykset täyttävästä yhteistoiminnasta.

Keskeisiä lähtökohtia kuntien vastuulla olevaan uudistuksen johtamiseen

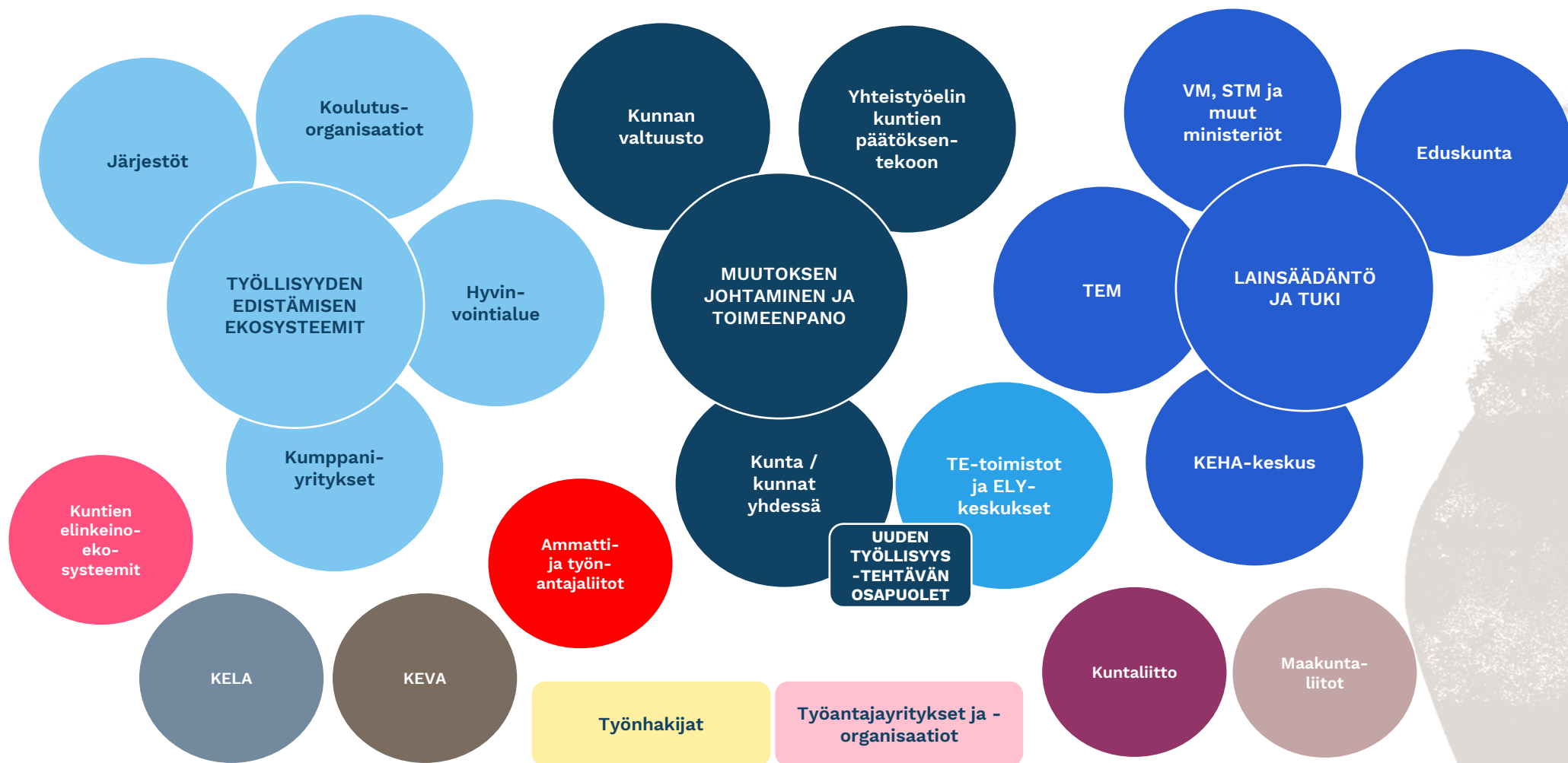
Uudistuksen johtamiseen tarvitaan

- 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

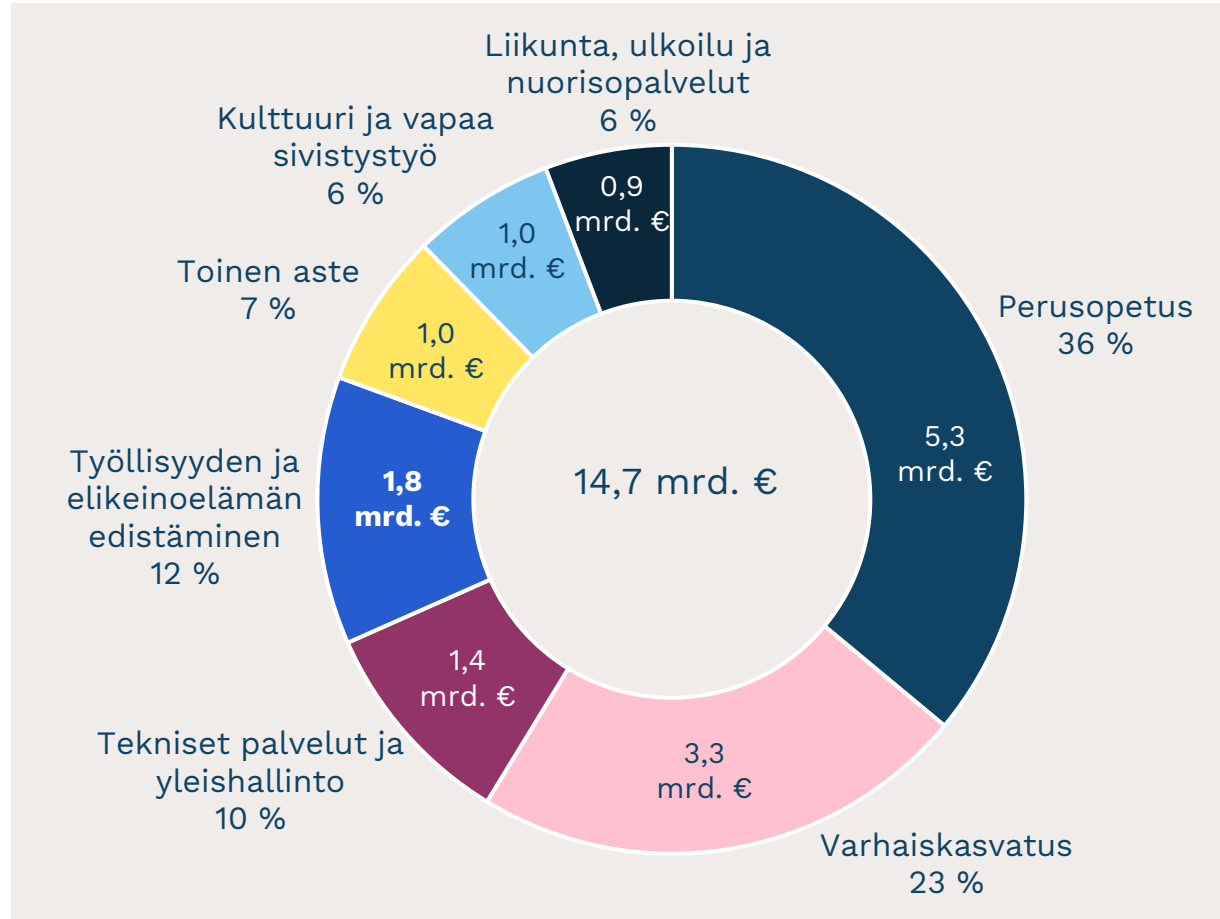
- Kunnille maksetaan lisääntyneet työttömyysturvamenot valtionosuuksina kertaluontoisena korvauksena, kun uudistus toteutuu.
- Jatkossa kuntien työttömyysturvamenoihin vaikutetaan panostamalla työllisyyden edistämiseen.

Palvelut

- Työvoima- ja yrityspalvelut rahoitetaan valtionosuuksilla. Nämä 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 28.3.2022 Kuntaliitto/Mehtonen. Lähde: Tilastokeskus, Kuntaliitto.
Kuntien ja kuntayhtymien vuoden 2020 kustannukset. Keskinäiset erät eliminoituna.

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).
- ✓ **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 ongelmakohdat on tunnistettu, ratkaisumallit luotu ja tiedotettu keskeisille toimijoille.
 - ✓ Palvelukanavat ovat käyttövalmiina (toimipisteet, puhelinpalvelut, digitaaliset palvelut).
 - ✓ Erilaisten 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

Lausunnot lakipaketista
(touko-kesäkuu)

Seuraavan vuoden talousarvion
hyväksyminen uudistuksen
valmistelun osalta

2023

Mahdollinen päätös kuntien
välisestä yhteistyöstä

Yhteistoimintaan hallinnollinen
malli ja kuntasopimukset
sopimukset (marraskuu)

Työllisyys- ja
palvelustrategioiden
hyväksyminen

Toimeenpanovalmistelua
tukevien suunnitelmien
hyväksyminen

- Taloussuunnitelmat
- Henkilöstösuunnitelmat
- Palvelusuunnitelmat
- Palvelukanavat ja
toimipisteet

Seuraavan vuoden talousarvion
hyväksyminen uudistuksen
valmistelun ja työllisyystehtävän
osalta

2024

Mahdollisen kuntayhteistyön
yhteistyöelimen perustaminen

Mahdolliset työnjako- ja
resurssisopimukset kuntien
kesken sekä uusien
organisaatioiden luominen

Muutokset hallintosääntöön

Henkilöstö- ja toimitilaratkaisut

Sopimus
hyvinvointialueyhteistyöstä,
monialaiset palvelut

Kumppanuussopimukset

Seuraavan vuoden
talousarvion hyväksyminen
työllisyystehtävän osalta

Suunnitelma palvelurakenteen luomiseen

2022 SELVITTÄMISTÄ	2023 SELVITTÄMISESTÄ SUUNNITTELUUN	2024 TOIMEENPANO
Vuoden 2022 aikana valmistelussa haetaan ensisijaisesti ymmärrystä ja tavoitteita toimijoiden kesken	Vuonna 2023 lisätään edelleen ymmärrystä ja luodaan yhteiskehittäen kokonaiskuvaa ja tavoitteita	Vuonna 2024 suunnitellaan operatiivista toimintaa ja varmistetaan asiakasprosessien jatkuvuus
Monialaiset palvelut, väliaikaisratkaisu	Lisäksi luodaan strategiat ja niitä tarkentavat suunnitelmat	Jatketaan tilannekuvan ylläpitoa

Kuntaliitto julkaisee myöhemmin materiaalia uudistuksen
- Rahoituksesta
- Järjestämisvastuuvaihtoehtoista
- Digitaalisista palveluista ja tietojärjestelmistä.

Lue lisää: kuntaliitto.fi/tepalvelut2024

Kuntien tilanteet eroavat merkittävästi toisistaan. Seuraavilla dioilla on esimerkinomainen suunnitelma inspiraatioksi oman kunnan tai kuntien suunnitelman valmisteluun.

Valmisteluvaiheet on värikoodattu seuraavasti:

Selvitä tilanteita ja kehittämistarpeita

Suunnittele ratkaisuja

2022 kevätkausi	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* • <i>*Esimerkiksi kotouttamista edistävien palveluiden kokonaisvastuu tulee siirtymään kunnille lakiuudistuksen myötä. Laista annetaan esitys eduskunnalle syksyllä 2022 ja se on tulossa voimaan 2024.</i>		

2022
syyskausi

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?
- Erilaisten 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
kevätkausi

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

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 saatavuuden

2023
syyskausi

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 ylläpitoa 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

Luodaan yhteiskehittäen palvelumallit ja -prosessit ja kuvataan ne

- Mukaan tarpeellisilta osin ekosysteemin muut 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

Operatiivisen toiminnan käynnistäminen

Ekosysteemien toiminnan käynnistäminen

Kuntaliiton tuki kunnille

Olemme kuntien tukena suuressa muutoksessa

- Kuntaliitto luo kokonaisrakenteita muutoksen johtamiseen, viestii aktiivisesti TE2024-uudistuksesta ja synnyttää vuorovaikutusta eri toimijoiden kesken
- Kuntaliitto auttaa kuntia vakiinnuttamaan paikkansa työllisyyden, kuntien elinvoiman ja kuntalaisten hyvinvoinnin turvaajina
- Lähtökohtana on, että uuden työvoimapalvelumallin rakentaminen ja siihen siirtyminen onnistuu eri kokoisissa kunnissa, eri puolilla Suomea
- Kuntaliitto selkiyttää työllisyyden edistämisen merkitystä ja eri toimijoiden rooleja myös sosiaali- ja terveyspalveluiden sekä hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen yhdyspinnoilla
- Kuntaliitto rohkaisee kuntia järjestämään työllisyyspalveluja monimuotoisesti yhteistyössä uusia ratkaisuja ja alustoja hyödyntäen

TE-palvelut 2024

Kiitos.

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

