

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja • Työelämä • 2020:58

TE-palvelustrategia

Valtion työvoima- ja yrityspalveluita
koskeva palvelustrategia vuosille
2021–2023



Työ- ja elinkeinoministeriö
Arbets- och näringsministeriet

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2020:58

TE-palvelustrategia

Valtion työvoima- ja yrityspalveluita koskeva
palvelustrategia vuosille 2021–2023

Työ- ja elinkeinoministeriö

ISBN PDF: 978-952-327-524-9

Taitto: Valtioneuvoston hallintoyksikkö, Julkaisutuotanto

Helsinki 2020

Kuvailulehti

Julkaisija	Työ- ja elinkeinoministeriö		16.12.2020
Tekijät	TEM alueet ja kasvupalvelut -osasto		
Julkaisun nimi	TE-palvelustrategia – Valtion työvoima- ja yrityspalveluita koskeva palvelustrategia vuosille 2021–2023		
Julkaisusarjan nimi ja numero	Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2020:58		
Diaari/hankenumero	VN/6616/2019, TEM081:00/2019	Teema	Työelämä
ISBN PDF	978-952-327-524-9	ISSN PDF	1797-3562
URN-osoite	http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-524-9		
Sivumäärä	83	Kieli	suomi
Asiasanat	työelämä, työ, TE-palvelut, yrityspalvelut, työvoimapalvelut, strategiat		
Tiivistelmä TE-hallinnon rakenteisiin ja toiminnan organisointiin liittyy tällä hetkellä useita muutospaineita, mm. työllisyyden kuntakokeilut, pohjoismainen työvoimapalvelumalli, pysyvän palvelurakenteen valmistelu, jatkuvan oppimisen palveluorganisaation uudistaminen sekä monialaisten palveluiden laajentuminen. Muutosalttiissa ja tulevaisuuden näkymien suhteen osin sumeassa toimintaympäristössä TE-palvelustrategian valmistelun ohjenuoraksi on otettu asiakkaiden palvelutarpeet, yksilöllisyys, asiakaslähtöisyys sekä kustannustehokkuuden ja vaikuttavuuden vaatimukset. TE-palvelustrategiassa kuvataan TE-palveluiden lähivuosien visio, jossa strateginen kumppanuus, digitaalisuus sekä asiakaspalvelun yksilöllisyys ovat keskeisiä toimintaa ohjaavia ajureita. Strategia koskee valtion, TE-toimistojen, TE-Asiakaspalvelukeskuksen ja osin ELY-keskusten tuottamia TE-palveluja. Strategia on luonteeltaan muutosvaiheen strategia, joka linjaa lähivuosien TE-palveluiden painopisteet. Strategian väliarviointi tehdään vuonna 2023, jolloin päätetään sen jatkosta. TE-palvelustrategia pyrkii vastaamaan siihen, millaisilla palveluilla, palvelukokonaisuuksilla, palvelu- ja asiakasmallilla sekä henkilöstön osaamisella ja tiedolla johtamisella TE-palvelut pystyvät parhaiten vastaamaan asiakkaiden palvelutarpeisiin sekä tuottamaan palvelut asiakaslähtöisesti, kustannustehokkaasti ja vaikuttavasti.			
Kustantaja	Työ- ja elinkeinoministeriö		
Julkaisun jakaja/myynti	Sähköinen versio: julkaisut.valtioneuvosto.fi Julkaisumyynti: julkaisutilaukset.valtioneuvosto.fi		

Presentationsblad

Utgivare	Arbets- och näringsministeriet		16.12.2020
Författare	Arbets- och näringsministeriet, Avdelningen för regioner och tillväxttjänster		
Publikationens titel	Arbets- och näringstjänststrategin – Servicestrategin för statens arbetskrafts- och företagsservice 2021–2023		
Publikationsseriens namn och nummer	Arbets- och näringsministeriets publikationer 2020:58		
Diarie-/ projektnummer	VN/6616/2019, TEM081:00/2019	Tema	Arbetsliv
ISBN PDF	978-952-327-524-9	ISSN PDF	1797-3562
URN-adress	http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-524-9		
Sidantal	83	Språk	finska
Nyckelord	arbetsliv, arbete, arbets- och näringstjänster, företagsservice, arbetskraftsservice, strategier		
Referat Strukturerna och organiseringen av verksamheten vid arbets- och näringsförvaltningen utsätts just nu för ett förändringstryck från flera håll, bland annat från olika kommunförsök för främjande av sysselsättningen, den nordiska modellen för arbetskraftsservice, beredningen av en bestående servicestruktur, reformen av serviceorganisationen för kontinuerligt lärande samt utvidgandet av den sektorsövergripande servicen. I en förändringsbenägen och, när det gäller framtidsutsikterna, delvis diffus verksamhetsmiljö har kundernas servicebehov, individualitet, kundorientering samt kraven på kostnadseffektivitet och verkningsfullhet blivit ett rättesnöre för beredningen av arbets- och näringstjänststrategin. I arbets- och näringstjänststrategin beskrivs visionen för arbets- och näringstjänsterna för de närmaste åren. De viktigaste faktorerna som driver verksamheten i visionen är strategiskt partnerskap, digitalisering samt individualitet i kundservicen. Strategin gäller de arbets- och näringstjänster som produceras av staten, arbets- och näringsbyråerna, arbets- och näringsförvaltningens kundservicecenter och delvis av närings-, trafik- och miljöcentralerna. Strategin är till sin karaktär en strategi för en förändringsfas och fastställer fokus för arbets- och näringstjänsterna under de närmaste åren. Det ska göras en halvtidsutvärdering av strategin 2023 och då fattas även beslut om det ska bli en fortsättning. Syftet är att arbets- och näringstjänststrategin ska visa med vilken service, vilka serviceenheter, service- och kundmodeller samt med vilken personalkompetens och kunskapsbaserad ledning arbets- och närings- tjänsterna på bästa sätt kan motsvara kundernas servicebehov samt ge en kundorienterad, kostnadseffektiv och verkningsfull service.			
Förläggare	Arbets- och näringsministeriet		
Distribution/ beställningar	Elektronisk version: julkaisut.valtioneuvosto.fi Beställningar: julkaisutilaukset.valtioneuvosto.fi		

Description sheet

Published by	Ministry of Economic Affairs and Employment		16 December 2020
Authors	Ministry of Economic Affairs and Employment, Regions and Growth Services Department		
Title of publication	TE Services Strategy – Service strategy for the State’s employment and business services in 2021–2023		
Series and publication number	Publications of the Ministry of Economic Affairs and Employment 2020:58		
Register number	VN/6616/2019, TEM081:00/2019	Subject	Working life
ISBN PDF	978-952-327-524-9	ISSN (PDF)	1797-3562
Website address (URN)	http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-524-9		
Pages	83	Language	Finnish
Keywords	working life, work, TE services, business services, employment services, strategies		
Abstract There are currently many factors putting pressure on the structures and organisation of the employment administration. These include municipal experiments on employment, Nordic labour market service model, preparation of a permanent service structure, reform of the service organisation for continuous learning, and expansion of cross-sectoral services. Against the backdrop of a changing and uncertain operating environment, the preparation of the TE Services Strategy has been guided by customer service needs, individuality, customer orientation, cost-efficiency and effectiveness. The TE Services Strategy describes the vision for the TE services over the next few years, where strategic partnership, digitalisation and the individuality of customer service are key drivers of activities. The Strategy applies to TE services provided by the State, TE Offices, TE Customer Service Centre and, in part, ELY Centres. The Strategy is a transitional strategy outlining the priorities of TE services in the next few years. An interim review of the Strategy will take place in 2023, and at that time, a decision will be made on the Strategy’s continuation. The TE Services Strategy reviews the types of services, service and customer models, personnel skills and knowledge-based management that will be needed for the TE services to best meet the needs of customers and provide services in a customer-oriented, cost-efficient and effective manner.			
Publisher	Ministry of Economic Affairs and Employment		
Distributed by/ publication sales	Sähköinen versio: julkaisut.valtioneuvosto.fi Julkaisumyynti: julkaisutilaukset.valtioneuvosto.fi		

Sisältö

Esipuhe	7
Linjausesitysten yhteenveto	8
1 Johdanto	11
2 TE-palvelujen visio vuonna 2023	16
3 TE-palvelustrategian ajurit	18
3.1 Strategisten kumppanuuksien merkitys korostuu muuttuvassa toimintaympäristössä	18
3.2 Tavoitteena asiakaspalvelun yksilöllisyyden lisääminen	20
3.3 Digitaaliset ratkaistut tukevat asiakaspalvelua kaikissa vaiheissa	20
4 TE-palvelustrategian 2023 linjausesitykset	22
4.1 Vahvistetaan työnhaun alkua ja yksilöllisen palvelun tarjontaa	22
4.2 Yhdistetään työnantaja- ja työnvälityspalvelut uusiksi rekrytointipalveluiksi	25
4.3 Tuetaan työnantajia rekrytoinneissa, muutostilanteissa, kasvussa ja kansainvälistymisessä	27
4.4 Panostetaan aloittavien yrittäjien tukeen	30
4.5 Vahvistetaan monialaisia palveluja ja työtettä TE-palveluissa	31
4.6 Panostetaan vaikuttavaan ja asiakaslähtöiseen palveluvalikoimaan	32
4.7 Uudistetaan TE-toimistojen palvelurakenne ja luodaan monikanavainen palvelumalli	34
4.8 Vahvistetaan henkilöstön osaamista ja arvostusta	38
4.9 Kytetään tieto ja tutkimus tiivisti osaksi palveluprosessien johtamista	39
5 TE-palvelustrategian kytkös muihin olemassa oleviin strategioihin	42
6 TE-palvelustrategian toimeenpano ja seuranta	46
7 Liitteet	48
7.1 Liite 1. Nykytilanteen analyysi	48

ESIPUHE

Työvoima- ja yrityspalveluiden uudistamisen ohjausryhmä (TE-ohjuri) päätti vuoden 2020 alkupuolella käynnistää TE-palvelustrategian valmistelutyön. Ohjausryhmä on ottanut työn kuluessa kantaa TE-palveluiden nykytilan kuvauksiin, tulevaisuuden haasteisiin ja linjausehdotuksiin.

TE-palvelustrategian valmistelutyötä on tehty aktiivisessa vuorovaikutuksessa; kevään 2020 aikana on toteutettu TE-asiantuntijoille suunnattu henkilöstökysely ja kaksi Fountain Parkin tulevaisuuden TE-palveluja koskevaa verkkodialogia. Vastaajat antoivat merkittävän panoksen mietittäessä tulevaisuuden TE-palveluja. Lisäksi valmistelussa on hyödynnetty pysyvän palvelurakenteen esiselvityksen kahden kyselyn (nykytila ja skenaariovaihtoehdot) vastauksia. Strategian linjausehdotukset perustuvat kattavaan TE-palveluiden nykytilan tietopohjaan ja analyysiin. Kyselyjen lisäksi palvelustrategian visio- ja linjausehdotuksia on käsitelty useilla eri foorumeilla. TE- ja E-johtajille järjestettiin 1.9.2020 strategiaan liittyvä työpaja ja mahdollisuus erilliseen palautteen antoon Howspacen kautta.

TE-palvelustrategia pyrkii vastaamaan siihen, millaisilla palveluilla, palvelukokonaisuuksilla, palvelu- ja asiakasmallilla sekä henkilöstön osaamisella ja tiedolla johtamisella TE-palvelut pystyvät parhaiten vastaamaan asiakkaiden palvelutarpeisiin sekä tuottamaan palvelut asiakaslähtöisesti, kustannustehokkaasti ja vaikuttavasti.

TE-palveluiden henkilö- ja yritysasiakkaiden asiakaspalautteet ovat pysyneet hyvällä tasolla. Palveluita käyttäneet asiakkaat luottavat TE-palveluiden palvelukykyyn. On tärkeää ylläpitää tätä palvelukykyä sekä varmistaa palvelujen laatu ja vaikuttavuus myös jatkossa. Näin voidaan parhaiten varmistaa se, että TE-palveluiden parhaat toimintamallit ja käytännöt ovat hyödynnettävissä ja siirrettävissä myös tulevaan, pysyvään TE-palvelurakenteeseen.

Monet kiitokset kaikille valmistelutyöhön osallistuneille TE-ohjurin jäsenille, TE- ja E-johtajille sekä KEHA-keskuksen ja TEM:n esimiehille ja asiantuntijoille. Kiitokset myös TE-asiantuntijoille ja sidosryhmille, jotka ovat antaneet työhön tärkeän panoksensa vastaamalla TE-palveluiden nykytilaan ja tulevaisuutta koskeviin kyselyihin.

TE-palvelustrategian kirjoitustyöstä on vastannut TE-ohjurin sihteeristö.

Hyvästä yhteistyöstä kiittäen,
ylijohtaja Marja-Riitta Pihlman

LINJAUSESITYSTEN YHTEENVETO

- Työnantajälähtöisen rekrytointipalvelun ja yksilöllisen palvelun turvaaminen ovat linjausesitysten keskiössä.
- Työnantaja- ja työnvälityspalvelut yhdistetään rekrytointipalveluiksi. Aktiivisella kontaktoinnilla ja yhteydenpidolla yrityksiin sekä työnhakijoiden osaamisen tunnistamisella edistetään työvoiman saatavuutta
- Työnhakijalle tarjotaan henkilökohtaista ja monipuolista palvelua heti työnhaun alusta alkaen.
- Olemassa olevat ja kumppanien palvelut kytketään osaksi asiakkaan yhtenäistä palvelupolkua ja -kokonaisuutta.

Kooste yksittäisistä linjausesityksistä

1 Vahvistetaan työnhaun alkua ja yksilöllisen palvelun tarjontaa

- Luodaan yhtenäinen alkupalvelun palveluprosessi, jossa hyödynnetään vahvan alun periaate. Nopeutetaan työnhaun käynnistämistä.
- Lisätään yksilöllisen palvelun tarjontaa ja laaja-alaista palvelutarve-arviointia. Kehitetään palveluprosessien laatua ja sisältöjä asiakaslähtöisesti
- Kehitetään palvelukanavia niin, että työnhakija kytetään kohtaamaan kasvotusten myös etäyhteyksillä
- Kehitetään osaamisen tunnistamisen digitaalisia ratkaisuja ja jalkautetaan ne osaksi asiakastyötä.

2 Yhdistetään työnantaja- ja työnvälityspalvelut uusiksi rekrytointipalveluiksi

- Yhdistetään työnantajapalvelut ja henkilöasiakkaan työnvälityspalvelut uusiksi rekrytointipalveluiksi.
- Lisätään aktiivista yhteydenpitoa työnantajiin. Lisätään merkittävästi työpaikkaesittelyjen määriä.
- Tehdään kohdennettuja työtarjouksia ja parannetaan niillä työnvälityksen laatua ja vaikuttavuutta. Työnvälitys otetaan systemaattisesti osaksi työnhakijoiden palveluprosesseja.
- Kehitetään palvelukokonaisuuksia, joissa yhdistetään asiakkaan ja yrityksen palvelutarpeen mukaisia palveluja
- Kehitetään osaamispohjaisen työnvälityksen matching-toimintoja uusimman tekoälyn avulla.

3 Tuetaan työnantajia rekrytoinneissa, muutostilanteissa, kasvussa ja kansainvälistymisessä

- Lisätään merkittävästi yrityskäyntien määrää ja laatua sekä niiden seuranta. Parannetaan yritys- ja työnantajapalveluiden brändiä
- Tunnistetaan yritysten kasvu- ja kansainvälistymispotentiaali sekä kansainvälisen osaamisen kysyntä yhteistyössä Team Finland-alueverkoston kanssa
- Tuetaan yrityksiä kansainvälisen osaamisen tarpeen tunnistamisessa ja ulkomailta rekrytoimisessa. Nopeutetaan ja yhdenmukaistetaan työlupien osapäästösten käsittelyprosessia.
- Osallistutaan yhteisen yritysasiakaspalvelumallin sekä siihen liittyvän asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönottoon ja kehittämiseen
- Tiivistetään yhteistyötä alueellisten elinkeinotoimijoiden, kuntien elinvoimapalveluiden sekä korkeakoulujen ja oppilaitosten kanssa

4 Panostetaan aloittavien yrittäjien tukeen

- Kehitetään starttirahajärjestelmää mm. parantamalla starttirahayrittäjien jatkoneuvonnan ja -sparrauksen toimintamalleja kannattavamman liiketoiminnan ja kasvun tukemiseksi
- Tuetaan erityisesti koronapandemiasta kärsineitä yrittäjiä tarjoamalla heille tukea oman liiketoiminnan ja oman osaamisensa kehittämiseen
- Huomioidaan itsensä työllistäminen sekä yrittäjyyden ja työn uudet muodot paremmin osana aloittavien yrittäjien palveluja

5 Vahvistetaan monialaisia palveluja ja työotetta TE-palveluissa

- Vahvistetaan olemassa olevaa kumppanuusyhteistyötä ja integroidaan monialaiset palvelut paremmin osaksi asiakkaiden palveluprosesseja
- Panostetaan työnhakijoiden palvelutarpeen monialaiseen arviointiin
- Tiivistetään monialaista työnantaja- ja yritys yhteistyötä, tukena mm. työkykykoordinaattorit ja TE-palvelujen työnantaja- ja yritys asiantuntijat

6 Panostetaan vaikuttavaan ja monipuoliseen palveluvalikoimaan

- Inventoidaan henkilö- ja yritysasiakkaiden nykyinen palveluvalikoima, jotta voidaan nykyistä tehokkaammin panostaa vaikuttaviin palveluihin
- Integroidaan omat ja kumppaniverkostojen palvelut nykyistä tiiviimmin osaksi asiakkaan palvelupolkua ja -kokonaisuutta
- Jatkokehitetään tulosperusteisiä hankintaprosesseja ja hankintojen vaikuttavuuden mittaamista

7 Uudistetaan TE-toimistojen palvelurakenne ja luodaan monikanavainen palvelumalli

- Puretaan TE-toimistojen palvelulinjat organisaatorakenteena. Käynnistetään asiakassegmentoinnin uudistamistyö
- Siirretään palvelumallien painopiste työnvälitys- ja rekrytointi-palveluihin sekä koulutus- ja osaamispalveluihin
- Rakennetaan uudet palvelumallit huomioimaan työmarkkinoiden muutokset sekä työelämä/toimialakohtainen työnjako
- Kehitetään TE-palvelun palvelukanavia kokonaisuutena siten, että asiakkaille on aina tarjolla helppoa ja sujuvaa asiointia

8 Vahvistetaan henkilöstön osaamista ja arvostusta

- KEHA-keskus käynnistää TE-osaamisen määrittelytyön TE-toimistojen ja ELY-keskusten kanssa TE-palvelustrategian pohjalta
- Nostetaan keskiöön vuorovaikutustaidot palvelutarpeen kartoittamisessa ja palveluihin ohjaamisessa
- Parannetaan työmarkkinoiden, koulutus- ja palveluvaihtoehtojen tuntemusta
- Vahvistetaan rekrytointi- ja toimialaosaamista sekä yrityspalveluverkoston tuntemusta

9 Kytetään tieto ja tutkimus tiivisti osaksi palveluprosessien johtamista

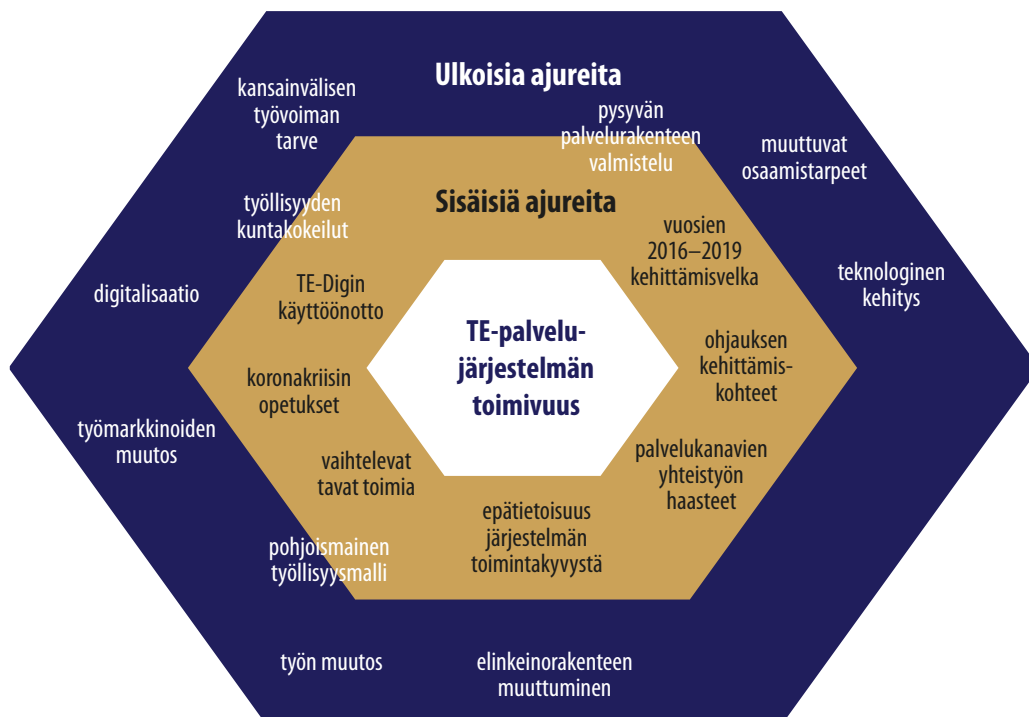
- Otetaan tieto tehokkaammin osaksi johtamista – uuden tietöalustan ja olemassa olevien työkalujen laajempi käyttöönnotto ja hyödyntäminen
- Vahvistetaan virkailijan mahdollisuutta oman työn johtamiseen – asian-tuntijakohtainen tuloseurannan käyttöönnotto
- Panostetaan tutkimus-, tilastointi- ja analyysitoimintaan TE-palveluissa
- Uudistetaan tulosohjausmittareita ja otetaan laadullinen mittaaminen sekä kustannusvaikuttavuustieto osaksi seurantaa

1 Johdanto

Teknologinen kehitys, digitalisaatio, työmarkkinoiden sekä työn, osaamisen ja elinkeinorakenteen muutos haastaa julkisia työvoima- ja yrityspalveluja (TE-palveluja) ja edellyttää selkeää palvelustrategiaa, jolla muutoksiin vastataan. Koronapandemia on osoittanut, että äkilliset muutostilanteet vaativat palvelujärjestelmältä resilienssiä ja joustavuutta sekä henkilöstön monipuolista osaamista.

TE-hallinnon rakenteisiin ja toiminnan organisointiin liittyy tällä hetkellä voimakkaita muutospaineita, mm. työllisyyden kuntakokeilut, pohjoismainen työvoimapalvelumalli, pysyvän palvelurakenteen valmistelu, jatkuvan oppimisen palveluorganisaation uudistaminen sekä monialaisten palveluiden laajentuminen ja kansainvälisen rekrytoinnin mallien luominen. Muutosalttiissa ja tulevaisuuden näkymien suhteen osin sumeassa toimintaympäristössä TE-palvelustrategian valmistelun ohjenuoraksi on – hallintorakenteista riippumatta – otettu *asiakkaiden palvelutarpeet, yksilöllisyys, asiakaslähtöisyys sekä kustannustehokkuuden ja vaikuttavuuden vaatimukset*.

Kuva 1. TE-palvelustrategian keskeiset ajurit



Mistä TE-palvelustrategiassa linjataan?

TE-palvelustrategiassa kuvataan TE-palveluiden lähivuosien visio, jossa strateginen kumppanuus, digitaalisuus sekä asiakaspalvelun yksilöllisyys ovat keskeisiä toimintaa ohjavia ajureita. Strategia koskee valtion, TE-toimistojen, TE-Asiakaspalvelukeskuksen ja osin ELY-keskusten (hankinnat, yrityspalvelut), tuottamia TE-palveluja. Strategia on luonteeltaan muutosvaiheen strategia, joka linjaa lähivuosien TE-palveluiden painopisteet. Strategia elää ajassa ja sen toimeenpanoa arvioidaan jatkuvasti. Strategian väliarviointi tehdään vuonna 2023, jolloin päätetään sen jatkosta.

Palvelustrategia on osa työ- ja elinkeinopolitiikan kokonaisuutta ja se liittyy keskeisesti työvoiman saatavuutta ja työllisyyden edistämistä koskeviin strategisiin linjauksiin. Yksilöllisillä, oikein kohdennetuilla ja vaikuttavilla palveluilla sekä palvelukokonaisuuksilla voidaan edistää työnhakijoiden työllistymistä ja yritysten työvoiman saatavuutta.

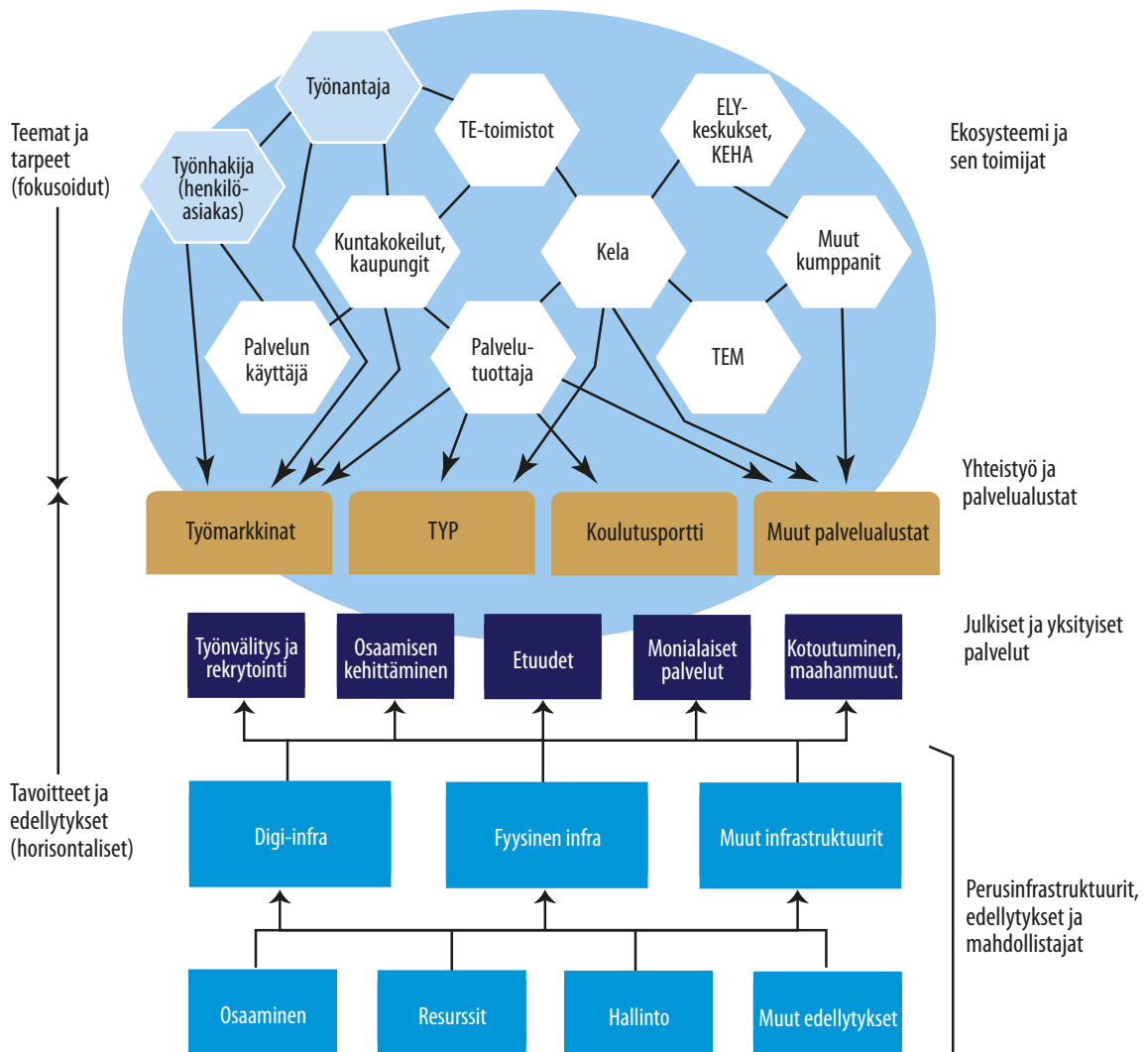
Strategiassa ei tarkastella erikseen eri asiakasryhmien (mm. nuoret, maahanmuuttajat, osatyökykyiset, ikääntyneet) palveluja ja niihin liittyviä kehittämistarpeita. On huomioitava, että edellä mainittujen erityisryhmien palvelutarpeet voivat olla hyvin heterogeenisiä. Yksilöllisesti muotoiluilla ja oikein kohdennetuilla palveluilla pystytään vastamaan eri asiakasryhmien palvelutarpeisiin.

TE-palvelustrategian, työllisyyden kuntakokeilujen, työvoima- ja yrityspalveluiden pysyvän palvelurakenteen valmistelun, pohjoismaisen työvoimapalvelumallin, jatkuvan oppimisen palveluorganisaation uudistamisen sekä monialaisten palveluiden laajentumisen kotouttamisen, ja kansainvälisen rekrytoinnin mallien luomisen on tärkeä kulkea ”käsi kädessä” ja vuorovaikutuksessa. Näin tulevassa palvelurakenteessa voidaan hyödyntää ja yhteen sovittaa palvelustrategian myötä uudistettavien TE-palveluiden ja kokeilujen parhaat käytännöt sekä toimintamallit.

Strategiassa huomioidaan pääministeri Sanna Marinin hallitusohjelmaan kirjattu työvoimapalvelujen uudistaminen tukemaan nopeaa työttömien uudelleen työllistymistä. Erityisesti työttömyyden alun palveluja tehostetaan ja mahdollistetaan entistä paremmin työttömien erilaiset, yksilölliset tarpeet. Rutiininomaisten suoritteiden sijaan palveluiden saatavuutta, laatua, vaikuttavuutta ja monipuolisuutta parannetaan.

TE-palvelustrategian viitekehys

Kuva 2. TE-palvelustrategian viitekehys



Vuosina 2016–2019 TEM:ssä valmisteltiin kasvupalvelu-uudistusta, jossa valmistauduttiin siirtämään TE-palveluiden järjestämisvastuu valtiolta maakunnille. Yhtenä uudistuksen osana elokuussa 2018 valmistui [kasvupalvelujen kokonaisarkkitehtuuri](#). Kokonaisarkkitehtuurin tarkoituksena oli jäsentää ja määrittää kasvupalvelukokonaisuuden keskeisimmät rakenneosat ottamatta tarkasti kantaa esimerkiksi kasvupalvelutoimijoiden kuten maakunnan organisaatorakenteeseen tai muihin suunnittelun tai toteutuksen yksityiskohtiin. Tavoitteena oli luoda perusta, jota on mahdollista tarkentaa myöhemmin sitä mukaa, kun eri osa-alueiden kehitystyö etenee.

Nykyinen tilanne, jossa TE-hallinto valmistautuu työllisyyden kuntakokeilujen käynnistymiseen sekä pidemmällä aikavälillä TE-palvelurakenteen pysyvään uudistamiseen, muistuttaa monessa mielessä tilannetta, jossa kasvupalvelujen kokonaisarkkitehtuuria valmisteltiin maakuntauudistuksen tarpeisiin.

Yllä oleva kuva on peräisin kasvupalvelujen kokonaisarkkitehtuurin päivityksestä, jota on kevään ja kesän 2020 aikana tehty TEM:n ja KEHA-keskuksen yhteistyönä. Kyseessä oleva *TEM hallinnonalan työvoimapalvelujen ja yrityspalvelujen kokonaisarkkitehtuurin ylätasoon kuvaus valmistuu vuoden loppuun mennessä*.

Kuva esittää työllistymisen ja rekrytoinnin ekosysteemiä nykyisten olettamusten pohjalta. Kuva kokoaa karkealla tasolla ekosysteemin keskeisimmät rakenneosat, ulottuvuudet ja toimijat. Kuva ei ota kantaa yksityiskohtiin (esim. kuntakokeilut) tai mahdollisen tulevan pysyvän palvelurakenteen tavoitetilaa, vaan havainnollistaa nykytilaa. Ekosysteemikuva muodostaa hyvän ja havainnollisen viitekehyksen TE-palvelustrategialle.

Nykytilan analyysin lisäksi palvelustrategian linjausesitykset pohjautuvat osittain työ- ja elinkeinoministeriön virkamiesten esiselvitykseen, jossa käytiin läpi työvoima- ja yrityspalveluiden pysyvän mallin erilaisia skenaarioita. Nykyisen palvelurakenteen vahvuuksia ja heikkouksia kartoitettiin esikartoitusta varten erillisellä kyselyllä. Vastaajina olivat työ- ja elinkeinoministeriön, valtiovarainministeriön, sosiaali- ja terveysministeriön ja opetus- ja kulttuuriministeriön johtajat ja asiantuntijat, Kuntaliiton edustajat sekä TE-palveluiden johto.

Taulukko 1. TE-palveluiden nykytilan vahvuudet ja heikkoudet

	Vahvuudet	Heikkoudet	Mahdollisuudet	Uhat
Resurssit	Riittävä ja joustava rahoitus, rahoituksen yksikanavaisuus	Alueellisten erojen huomioiminen vähäistä, rahoituksen jälkijättöisyys, kannustimien puute	Rahoituksen jakoperusteiden monipuolistaminen ja tarkentaminen, tulospalkkaus	Rahoitusmallin pirstaloituminen, kustannusten nousu, tehtävien hallitsematon kasvu
Asiakkaat	TE-palveluilla stabiili markkinaosuus ja vahva asema perinteisillä ammattialoilla	Muuttuvan työelämän perässä pysyminen, asiakkaiden yksilöllisten tarpeiden tunnistaminen, toimialakohtaisuuden puute	Asiakastyön erikoistumisen myötä mahdollisuus edistää mm. eri toimialojen tilannetta tehokkaammin, yksilöllisen palvelun lisääminen	Asiakasrakenteen pirstaloituminen eri toimijoille, äkilliset rakennemuutokset
Palveluprosessit	Asiakkaiden palvelutarpeiden tunnistaminen ja segmentointi keskiössä	Erytisryhmien palvelutarpeisiin vastaaminen ja niiden tunnistaminen	Yksilöllisten palveluiden ja palveluprosessien lisääminen, asiakkaiden kohtaaminen	Asiakasprosessien ja -ohjauksen jatkuvuuden vaarantuminen, kykenemättömyys luoda uusia yhteistoimintamalleja
Palvelukanavat	Asiakkaan palvelutarpeeseen mukautuvat palvelukanavat	Palvelukanavien kokonaiskoordinaatio puutteellinen, asiakkaan kohtaaminen vähäistä	Digitaaliset ratkaisut tukevat uudenlaisia asiakaskohtaamisia (esim. videoneuvottelut)	Digitaalisten ratkaisujen myöhästyminen ja vajavainen käyttöönotto, puutteellinen kehittämistyön koordinaatio
Palvelut	Kattava ja toimiva palveluvalikoima, valtakunnallinen yhdenmukaisuus	Palveluiden ”vanhentuminen” ja uudenlaisten palveluhankintojen vaikeus, palveluintegraatio puutteellista	Pilotoinnin kautta syntyvät uudet palvelukokonaisuudet, palveluintegroinnin lisääminen	Palveluiden käytön vääristyminen kokeilujen myötä, markkinaosuuden pieneneminen
Johtaminen ja ohjaus	Yhteisesti tunnistettu tarve parantaa ohjausta ja johtamista	Ohjausvastuut eri toimijoiden kesken epäselvät	Tiedolla johtamisen parempi hyödyntäminen ohjauksessa	TE-palvelujärjestelmän epäselvä tulevaisuus
Ekosysteemit ja kumppanuudet	TE-palvelut vahva kumppani alueellisissa ja paikallisissa verkostoissa	Yhteistyön aukkokohdat ja osittainen toiminnan pirstaloituminen	Toimijaroolien ja vastuiden kirkastaminen	Eri toimijoiden eriytyneet palvelut ja verkostot, yhteisten tavoitteiden puute Tietojärjestelmät estävät tiedon kulun ja yhteistyön

Lähde: Työvoima- ja yrityspalveluiden pysyvän mallin esiselvitys, elokuu 2020

2 TE-palvelujen visio vuonna 2023

TE-palveluissa panostetaan yksilölliseen ja vaikuttavaan asiakaspalveluun, osaamis-
tarpeiden ja osaamisen tunnistamiseen sekä työnhakuun, koulutukseen ohjaamiseen ja
rekrytointiin. Palvelut ovat asiakaslähtöisiä, kattavia ja yhdenvertaisia. Digitalisaatio tukee
palvelujärjestelmän ja palvelujen kehittämistä.

TE-palveluilla varmistamme:

- Yksilöllisen ja rinnalla kulkevan työnhakijapalvelun työnhaun kaikissa vaiheissa
- Avoimena olevien työpaikkojen nopean ja tehokkaan täyttymisen.
- Osaavan työvoiman saatavuuden. Vastaamme työnantaja- ja yritys-asiakkaiden palvelutarpeisiin alueellisesti, valtakunnallisesti ja kansainvälisesti.
- Työnantajien ja yrittäjien palvelutarpeiden nopean tunnistamisen. Tarpeisiin vastataan tehokkailla rekrytointi- ja koulutuspalveluilla
- Erityisesti työnantaja- ja yrityspalveluiden sekä koulutus- ja osaamis-
palveluiden toimivuuden. Huolehdimme työ- ja elinkeinopolitiikan integroidusta toimeenpanosta.

TE-palveluilla tarjoamme:

- Henkilöasiakkaille aktiivisesti eri vaihtoehtoja (työtä, yrittäjyyttä, koulutusta, palveluja) ja yksilöllistä palvelua heti työnhaun alusta lähtien
- Työnantajille monipuolista rekrytointin tukea heti asiakkuuden alusta alkaen.
- Yhteistyö kumppaneidemme kanssa on monipuolista, jatkuvaa ja avointa. Panostamme erityisesti asiakasohjauksen toimivuuteen sekä selkeiden ja toimivien monialaisten palvelukokonaisuuksien rakentamiseen asiakkaillemme.

Toimintatapamme on:

- Vaikuttavaa ja tuloksellista
- Asiakasta kunnioittavaa ja yksilölliset tarpeet huomioivaa
- Ratkaisukeskeistä ja ammattitaitoista
- Yhdenvertaista ja tasapuolista
- Ennakoivaa ja tulevaisuusorientoitunutta
- Yhteistyötä korostavaa ja kansainvälistä

Palvelut:

- Henkilö- ja yritysasiakkaat saavat palvelutarpeensa mukaista palvelua
- Palvelut ovat helposti, yhdenmukaisesti ja nopeasti asiakkaiden saatavilla
- Asiakkaat otetaan mukaan kehittämään palveluja ja palvelujärjestelmää
- Digitalisaation avulla tuotetaan uusia ja joustavia asiakaspalveluja
- Asiakaskokemusta ja -palautetta mitataan systemaattisesti.

3 TE-palvelustrategian ajurit

3.1 Strategisten kumppanuuksien merkitys korostuu muuttuvassa toimintaympäristössä

Strategiset kumppanuudet ovat TE-palveluiden lähivuosien kehittämistä ohjaava keskeinen ajuri. Näin on mahdollista tehostaa julkisten työvoima- ja yrityspalveluiden toimintaa nykyisen palvelujärjestelmän puitteissa. Strategisilla kumppanuuksilla tarkoitetaan TE-palveluiden ja eri työllisyys- ja/tai elinkeinotoimijoiden välistä yhteiseen tahtotilaan/sopimukseen perustuvaa yhteistyötä. Kumppanuus pohjautuu pitkäjänteiseen yhteistyöhön ja keskinäiseen luottamukseen.

Kumppanuuksien ja palveluintegraation tarve nousee asiakkaiden erilaisiin ja moninaisiin palvelutarpeisiin vastaamisesta. Kumppanuusyhteistyö tuo mahdollisuuksia tilanteissa, joissa henkilö- ja yritys/työnantaja-asiakkaiden palvelutarpeet ovat laaja-alaisia ja niiden ratkaisemiseksi tarvitaan eri toimijoiden panostusta ja osaamista.

Työvoima- ja yrityspalveluiden keskeisiä strategisia kumppaneita ovat:

- Kunnat (kuntien työllisyyden hoidon yksiköt, elinkeinotoimi, sosiaali- ja terveystoimi)
- Kela
- Oppilaitokset (yliopistot, korkeakoulut, ammatilliset oppilaitokset, jatkuvan oppimisen verkostot)
- Yksityiset palveluntuottajat (henkilöstövuokrausyritykset, yksityiset työnvälitykset, yksityiset koulutus- ja konsultointipalveluiden tuottajat)
- Ammattijärjestöt, työnantaja- ja yrittäjäjärjestöt
- Kolmannen sektorin eri toimijat
- Eri toimijoiden yhteiset moniammatilliset palvelupisteet ja -verkostot (Ohjaamot, Maahanmuuttajien osaamiskeskukset, Maahanmuuttajien neuvonta- ja ohjauspisteet)
- Poikkihallinnollisesti toimivat palvelualustat mukaan lukien erilaiset yhden luukun palvelupisteet
- Lakisääteinen TE-toimiston, kunnan ja Kelan yhteistyöverkosto on työllistymistä edistävä monialainen yhteispalvelu TYP, jonka henkilö-asiakkaita ovat monialaisia palveluja tarvitsevat pidempään työttömänä olleet.
- Team Finland- verkosto

Strategisten kumppaneiden toimijakenttä vaihtelee alueellisesti ja paikallisesti. TE-palveluissa on monilla alueilla rakennettu toimivia yhteistyö- ja kumppanuusmalleja. Kumppanuuspilottien (entiset kasvupalvelupilotit) kokonaisuus pitää sisällään niin henkilöasiakkaiden palvelujen kehittämiseen keskittyviä pilotteja kuin osaavan työvoiman saatavuutta ja yritysten kasvua ja kehittymistä tukevia pilotteja.

Työllisyyden kuntakokeilujen myötä kuntien rooli strategisina kumppaneina korostuu. Valtiolla ja kunnalla on tällä hetkellä osin päällekkäisiä tehtäviä erityisesti vaikeammin työllistyvien työnhakijoiden palveluissa. Käynnistyvät kuntakokeilut tulevat selkeyttämään tätä työnjakoa ja vastuita. Kumppanuuksien managerointi tulee olemaan tulevaisuudessa TE-toimiston keskeinen tehtävä. Tämä tarkoittaa mm. kuntien tukemista kokeilujen onnistumisessa, kuntien kannustamista keskinäiseen yhteistyöhön sekä kokeilujen ja TE-toimiston palveluiden yhteen toimivuuden varmistamista.

Kokeilujen myötä TE-toimistojen vastuulle jää kokeilujen aikana ei-kokeilukunnissa asuvien työnhakijoiden palveluprosessit sekä kokeilukunnissa asuvien, mutta kokeilujen kohderyhmään kuulumattomien työnhakijoiden prosessit (esim. yli 30-vuotiaat suomen- tai ruotsinkieliset, ansiosidonnaiseen oikeutetut työnhakijat). Kuntayhteistyö ko. asiakasryhmien osalta on myös tärkeää, jotta erilaista palveluintegraatiota (mm. sote, osaaminen) ja vaikuttavuutta voidaan lisätä. Erityisesti kokeilualueiden ulkopuolella TE-toimistolla on vahva rooli moni-alaisten palveluiden kehittäjänä ja alueellisten yhteyksien rakentajana.

Kuntien elinkeinosektori ja elinvoima- ja yrityspalvelut ovat sisällöltään ja organisointitavoiltaan erilaisia kuin TE-palveluiden työnantaja- ja yrityspalvelut. Kuntien toiminnan painopiste on yritysten perustamisneuvonnassa, toimitilojen ja rahoituksen järjestämisessä ja alueellisissa kehittämispalveluissa. Osa kunnista tarjoaa myös työnantaja- ja rekrytointipalveluja. Kuntien vetovoimatekijöillä on vaikutuksia työllisyyteen, työvoiman saatavuuteen ja yritysten kasvuun ja kansainvälistymiseen. Merkittävää etua saadaan TE-palveluiden työnantaja- ja yrityspalveluiden ja kuntien elinvoimapalvelujen yhteensovittamisella.

Kumppanuuksia hallitaan sopimusperäisesti ja sopimuksena voi toimia esim. yhteinen strategia tai tavoitesopimus. Systemaattisimmin kumppanuuksia voidaan toteuttaa ns. allianssisopimuksilla, joissa kumppanitoinimijoille määritellään työllisyyden hoitoon liittyvät yhteiset tavoitteet, mittarit, yhteistyömuodot ja toimintamallit. Työllisyyden hoidon allianssimallista ja työllisyyden ja elinvoiman verkostomaisesta alueellisesta kehittämisestä on saatu eri alueilla hyviä kokemuksia.

Kumppanuusyhteistyön yhtenä keskeisenä haasteena on tuotu esille nykyinen lainsäädäntö (JTYPL, Kotolaki, TYP-laki), joka asettaa käytännössä rajoitteita erilaisten ja uusien palveluiden kehittämiselle ja kokeilemiselle jo omana palveluna tai erityisesti yhdessä

muiden toimijoiden kanssa. Lainsäädäntö ei riittävästi kannusta kokeilukulttuurin edistämiseen eikä laajamittaiseen palveluintegraatioon (esim. sote).

3.2 Tavoitteena asiakaspalvelun yksilöllisyyden lisääminen

Palveluiden ja palveluprosessien yksilöllisyys on TE-palvelustrategian keskeinen painopiste. Henkilöasiakkaalle tarjotaan yksilöllistä palvelua syksyn 2020 budjettiriihen päätöksen mukaisesti. Yksilöllinen palvelu pohjautuu monipuoliseen palvelutarpeen arviointiin ja haastattelujen asiakas- ja ratkaisuhakuisuuteen. Keskiössä on asiakkaan yksilöllisen työhaun tuki ja palveluihin ohjaaminen.

Asiakkaan kohtaamiseen panostetaan. Asiakas on aktiivinen toimija ja häntä palvellaan neuvonnalla ja ohjauksella. TE-asiantuntija paneutuu työssään erilaisten asiakkaiden tilanteisiin yksilöllisesti. Henkilöasiakkaan palvelutarpeen kartoittamisessa ja yksilöllisessä tuessa korostuvat vuorovaikutustaidot, keskinäinen luottamus sekä asiantuntijan monipuolinen tietämys työmarkkinoiden ja koulutusmahdollisuuksien tarjoamista mahdollisuuksista.

3.3 Digitaaliset ratkaistut tukevat asiakaspalvelua kaikissa vaiheissa

Digitalisuus on TE-palvelustrategian keskeinen ajuri ja läpileikkaava kehittämisteema. TE-palvelurakennetta ja -järjestelmää ollaan muuttamassa lähivuosina voimakkaasti. Digitalisaatio luo keskeiset puitteet muutosten onnistumiselle. Teknologia ja digitaaliset ekosysteemit toimivat mahdollistajina ja palvelujärjestelmän tukena. Tekoälyn täysimääräinen hyödyntäminen on myös keskeistä. Mitä enemmän tekoäly pystyy toimimaan taustalla tunnistamalla ja yhdistämällä erilaista tietoa, sitä tehokkaammin voidaan edistää työnhakijoiden työllistymistä, koulutukseen ohjaamista ja yritysten työvoiman saavuutta.

Parhaillaan on käynnissä TE-palveluiden digitalisaatiohanke TE-Digi, jonka tuloksena TE-toimistojen vanha, sähköinen palvelujärjestelmä korvataan uudella digiratkaisulla vuoden 2022 alusta lukien vaiheittain. Ensimmäisessä vaiheessa uudistetaan työnhaku- ja työttömyysturvaprosessit sekä palvelutarpeen arvio ja palvelusuunnitelma. Tavoitteena on digitalisaation ja modernin teknologian täysimittainen hyödyntäminen TE-palveluissa. Sitä varten on toteutettava kumppanuuksiin ja yhteistyöhön perustuva toimintamalli työvoiman kysynnän ja tarjonnan kohtaannon parantamiseksi sekä sitä tukevat tekniset

ratkaisut. Kehittämisen keskiössä on asiakaspalvelun ja asiakkuuden hallinnan laatu ja tehokkuus. Työ edellyttää toimijoiden välisen yhteisen tietopohjan rakentamista, ajantasaista tiedonvaihtoa, sujuvia prosesseja ja toimivia rajapintaratkaisuja.

Asiakasnäkökulmasta TE-palveluiden tulee olla selkeä kokonaisuus, joka muodostuu asiantuntijapalveluista, asiakasneuvonnasta ja verkkopalveluista. Verkkopalvelujen osalta tavoitteena on TE-palveluiden yhteinen verkkosivu, jonka kautta asiakkaat pääsevät asioimaan henkilökohtaisesti, hakemaan lisätietoja ja tutustumaan organisaatioiden omiin verkkosivuihin.

4 TE-palvelustrategian 2023 linjausesitykset

Palvelustrategiassa esitetään yhdeksän linjauskokonaisuutta, joiden pohjalta TE-palveluiden toimintaa tullaan kehittämään vuoteen 2023 asti.

4.1 Vahvistetaan työnhaun alkua ja yksilöllisen palvelun tarjontaa

TE-palveluiden keskiössä tulee jatkossa olemaan yksilöllisen ja asiakaslähtöisen palvelun tarjoaminen. Tavoitetta tuetaan kehittämällä nykyistä laaja-alaisempia tapoja arvioida asiakkaiden palvelutarvetta. Arvion lähtökohtana tulee olemaan asiakkaan kokonais-tilanteen ja tavoitteiden monipuolinen ja -alainen kartoittaminen. Palvelutarpeen arviointi sisältää asiakkaan digitaalisen palvelutarpeen arvioinnin työ- koulutuskokemusta ja -toiveita koskevine kysymyksineen sekä asiakkaan ja TE-asiantuntijan yhteistyönä määritellyn tarkemman, yksilöllisen palvelutarpeen. Etenkin vuonna 2022 voimaan astuvan pohjoismaisen työvoimapalvelumallin myötä painopiste tulee siirtymään entistä voimakkaammin asiakaskohtaamisten aikana toteutettavaan monialaiseen palvelutarvearviointiin.

Nykyistä palvelutarpeen arviointia on kritisoitu mm. siitä, että arvio voi johtaa henkilöasiakkaan ohjaamisen väärin palveluihin. Palvelutarvearvio voi perustua liikaa asiakkaan omaan, mahdollisesti liian toiveikkaaseen näkemykseen omasta tilanteesta ja työllistymismahdollisuuksistaan. Tämän vuoksi palvelutarpeen arvioinnin määrittelyssä tulee nykyistä vahvemmin huomioida myös työllistymiseen vaikuttavat taustatekijät (mm. työ- ja toimintakyky, asuminen ja perhe, liikkuvuus, toimeentulo sekä henkilökohtaiset kiinnostukset ja motivaatio).

Julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta annetun lain (JTYPL) mukaan työnhakijalle tulee järjestää haastattelu kahden viikon kuluessa työnhaun alkamisesta, jollei se työnhakijan tilanne huomioon ottaen ole ilmeisen tarpeetonta. Arviolta noin 40–50 prosentille työttömistä järjestetään työnhakijan haastattelu kahden viikon kuluessa työnhaun alkamisesta. Työnhakijaksi ilmoittautumiseen liittyvät toimet on jaettu useaksi kokonaisuudeksi, koska tarvittavien tietojen täyttämistä verkkopalvelussa samalla kertaa on pidetty liian raskaana. Nopeuttamalla työnhakijaksi ilmoittautumiseen liittyviä toimia, työnhakijaa voitaisiin ohjata nykyistä tehokkaammin tarkoituksenmukaisten palvelujen piiriin.

Jatkossa henkilöasiakkaille tarjotaan yksilöllistä palvelua syksyn 2020 budjettiriihen päätöksen mukaisesti. Monilla TE-palveluiden asiakkaila on suuri tarve yksilölliselle ja kasvokkaiseksi asiakaspalvelulle. Myös kansainväliset tutkimukset tukevat kasvokkaisen palvelun tuloksellisuutta niin heikossa työmarkkina-asemassa olevien kuin lähempänä työmarkkinoita olevien työnhakijoiden osalta. Em. palvelua voidaan toteuttaa monilla eri tavoilla, esim. TE-toimiston tiloissa, etäneuvotteluin tai monialaisia palveluita tarjoavissa palvelupisteissä. Samalla suuri joukko työnhakijoista toivoo voimakkaampaa panostusta digitalisaation tarjoamiin mahdollisuuksiin.

Marinin I hallituksen hallitusohjelman mukaisesti TE-toimiston tulee panostaa jatkossa voimakkaasti työnhaun vahvaan alkuun ja ensimmäisen kolmen kuukauden aikana toteutettaviin haastatteluihin. Haastatteluiden ja suunnitelmien sisältöjä tulee kehittää eteenpäin ja varmistaa myös se, että vaikuttavia palveluita on saatavilla. Lisäksi tulee jatkaa etähaastatteluiden laajamittaista käyttöönottoa silloin kuin se on mahdollista.

4.1.1 Pohjoismainen työvoimapalvelumalli muuttaa työnhakijan palveluprosessin

Vuoden 2022 alussa sekä TE-toimistoissa että työllisyyden kuntakokeiluissa käynnistetään yhtenäisen pohjoismaisen työvoimapalvelumallin soveltaminen. Mallin yksityiskohdat tulevat tarkentumaan lainvalmistelun aikana. Mallissa työnhakijaksi ilmoittautuminen tulisi nykyisestä poiketen toteuttaa yhden verkkoasiointikerran aikana. TE-toimisto tai kunta järjestäisi tämän jälkeen henkilökohtaisen tapaamisen (alkuhaastattelun) työnhakijan kanssa viiden arkipäivän kuluessa työnhaun käynnistämisestä. Lisäksi TE-toimiston ja kokeilukuntien tulisi järjestää työnhaun ensimmäisten kolmen kuukauden aikana työnhakijalle intensiivinen haastattelujakso, joka koostuisi yhteensä kuudesta (+alkuhaastattelu) työhakukeskustelusta. Intensiivijakso voitaisiin jättää väliin ainoastaan silloin, kun asiakkaalla ei suoranaisesti katsottaisi olevan tarvetta julkisille työvoimapalveluille (esim. työpaikka tiedossa). Vähintään yksi intensiivijakson haastatteluista tulisi järjestää kasvokkaina tapaamisena TE-toimiston tai kunnan tiloissa.

Työttömyyden jatkuttua puoli vuotta järjestettäisiin uusi kuukauden kestävä jakso, jonka aikana työhakukeskustelu järjestettäisiin kahden viikon välein (eli kolme keskustelua). Haastatteluiden aikana tulisi arvioida mm. työnhakijan palvelutarve sekä hakuvelvoite (täysi velvoite, alennettu, 0-velvoite) välittää ja tarjota töitä, tehdä palveluohjausta ja varmistaa työnhakutaitojen ajantasaisuus.

Esitykset:

- **Luodaan yhtenäinen alkupalvelun palveluprosessi, jossa otetaan käyttöön vahvan alun periaate. Tiivistetään työnhaun käynnistämistä verkossa.**
- **Varmistetaan yksilöllisen palvelun tarjonta ja laaja-alainen palvelutarvearviointi. Kehitetään palveluprosessien laatua ja sisältöjä asiakaslähtöisesti**
- **Kehitetään palvelukanavien toiminnollisuuksia niin että asiakas kyetään kohtaamaan kasvotusten myös etäyhteyksillä.**

4.1.2 Panostetaan osaamisen tunnistamiseen ja koulutukseen ohjaukseen

Työmarkkinoiden, työn ja teknologian muutokset edellyttävät aikuisväestöltä uutta osaamista ja jatkuvaa oppimista. Työn murros muuttaa työn tekemisen muotoja. Teknologian kehitys automatisoi työtehtäviä ja hävittää työpaikkoja, mutta synnyttää samalla uutta työtä. Osaamisen näkökulmasta muutos ei ole symmetrinen: häviävät työt ovat pääosin matalapalkkaisia ja edellyttävät lyhyempää koulutusta, syntyvät työt vaativat puolestaan korkeampaa osaamista.

Suuri osa TE-palveluiden asiakkaista tarvitsee tukea ja ohjausta uusille ammattialoille. Voidakseen tehdä tulevaisuuden kannalta tarkoituksenmukaisia valintoja, asiakkaat tarvitsevat päätöksenteon tueksi tietoa aloista ja ammanteista, niiden kehityssuunnista, uramahdollisuuksista ja koulutuspoluista sekä tukea oman osaamisen, kiinnostusten ja edellytysten tunnistamiseen. Erilaisissa työelämän siirtymä- ja murrosvaiheissa tarvitaan uraohjauksen palveluita suunnittelu- ja päätöksentekoprosessin tueksi.

Osaamis- ja ammattitaitokartoitukset ja niiden hyödyntäminen ovat keskeisiä työvälineitä arvioitaessa henkilön osaamistarpeita ja osaamisen kehittämisen toimia. Olemassa olevan osaamisen ja osaamistarpeiden tunnistaminen edellyttää toimivia digitaalisia ratkaisuja, jotka mahdollistavat yksilön taitoja, osaamista, pätevyyttä ja ammatteja koskevien tietojen siirtymisen ja tallentumisen MyData-periaatteella. Tekoälyä tulee hyödyntää kaikenlaisen työssä ja vapaa-ajalla hankitun osaamisen tunnistamiseen.

Syksyn 2020 budjettiriihen päätöksen mukaisesti opetus- ja kulttuuriministeriö ja työ- ja elinkeinoministeriö valmistelevat yhteistyössä työelämän järjestöjen ja aluehallinnon kanssa jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelukeskuksen perustamista siten, että se voi aloittaa toimintansa vuonna 2021.

Esitykset:

- Kehitetään osaamisen tunnistamisen digitaalisia ratkaisuja ja jalkautetaan ne osaksi asiakastyötä.
- Vahvistetaan koulutusneuvonnan ja uraohjauksen roolia TE-palveluissa mm. kohdentamalla nykyistä tehokkaammin palveluja niitä tarvitseville, nivomalla psykologipalvelut kiinteämmäksi osaksi palveluprosessia sekä lisäämällä uraohjaajien mahdollisuuksia monialaiseen verkostoyhteistyöhön.
- Lisätään uraohjauspalveluiden markkinointia ja viestintää.

4.2 Yhdistetään työnantaja- ja työnvälityspalvelut uusiksi rekrytointipalveluiksi

Linjausesitysten lähtökohtana on julkisten työvoima- ja yrityspalveluiden asiakasmalli, joka perustuu henkilö- ja työnantajapalveluiden yhteensovittamiseen ja asiakkaan palvelutarpeen mukaisiin palveluprosesseihin. Työvoima- ja yrityspalveluiden integraatiolla edistetään työnhakijoiden työllistymistä ja yritysten työvoiman saantia.

Jatkossa TE-toimistojen henkilöasiakkaan työnvälityspalvelut ja työnantajapalvelut integroidaan rekrytointipalveluiksi. Tällä haetaan nykyistä parempia etuja kytkemällä mm. henkilöasiakaspuolen hallussa olevaa asiakastuntemusta osaksi työnantajapalveluiden osaamista. Tarkoituksena on tukea työnhakijoiden ja työpaikkojen entistä parempaa ja nopeampaa kohtaantoa.

Integraation edistäminen edellyttää eri tahojen välisen yhteistyön tiivistämistä ja uusia toimintarakenteita, jotta asiakkaille voidaan tarjota paremmin kohdentuvia palveluita niin TE-palveluiden kuin kumppaneiden palvelujen piiristä. Työnantajalähtöiset rekrytointipalvelut tarjoavat hyvät mahdollisuudet parantaa niin työnhakija- kuin työnantaja-asiakkaan palvelun laatua ja vaikuttavuutta.

Julkisen sektorin toteuttamalla työnvälityksellä tulee olemaan edelleen keskeinen rooli. Viime vuosina erilaisten työnvälitysinstrumenttien käyttö on vähentynyt. Lisäksi suurelle osalle työttömistä työnhakijoista ei tehdä lainkaan työtarjouksia. Owl Group Oy:n tekemän selvityksen (vuonna 2016) mukaan työtarjousten osuvuutta ja laatua tulisi parantaa asiakasymmärrystä kehittämällä. Korkeiden työtarjousmäärien sijaan on kuitenkin syytä keskittyä työnvälityksen laatuun ja vaikuttavuuteen. Työnvälitys tulee jatkossa integroida tiiviiksi ja säännölliseksi osaksi työnhakijoiden määräraikaishaastatteluja.

Vuoden 2021 alussa käynnistyvien kuntakokeilujen aikana merkittävä osa TE-toimistojen järjestämisvastuulla olevista työnhakijapalveluista siirtyy kokeilukuntien vastuulle. Alueelliset työnantaja- ja yrityspalvelut jäävät kuitenkin yksinomaan TE-toimiston järjestettäväksi. Kokeilukunnat voivat kuitenkin tukea kokeilujaan omilla elinkeinopalveluillaan. Kokeilujen aikana rekrytointipalveluilla tuetaan myös työllisyyden kuntakokeiluun siirtyvien asiakkaiden työelämäyhteyksiä ja työllistymistä yhdistämällä rekrytointipalvelua tehokkaasti kuntien palveluprosesseihin tms.

Vuoden 2022 alussa voimaan tulevassa pohjoismaisessa työvoimapalvelumallissa TE-toimisto ja kunnat ohjeistetaan integroimaan työnvälitys tiiviisti osaksi työnhakijoiden työnhakukeskusteluja. Työnhakukeskusteluja olisi myös mahdollisuus tukea työnantajalähtöisellä työnvälityksellä.

Työnantajalähtöisten ehdokashakujen määrät ovat valtakunnallisesti pysyneet tasaisina, mutta kokonaisuudessaan ne ovat olleet hyvin pieniä. Ehdokashakujen vaikuttavuus on työtarjouksiin nähden ollut selkeästi korkeampi. Jotta palvelun merkitys työmarkkinoiden kannalta saataisiin suuremmaksi, tulee määriä pyrkiä kuitenkin edelleen kasvattamaan.

Aktiivisen työnvälityksen lisäksi tulevien rekrytointipalveluiden keskeinen tuki tulee olemaan Työmarkkinatori-verkkopalvelu. Työmarkkinatoria kehitetään työn ja osaamisen palvelukokonaisuutena. Valittu kehittämissuunta on tärkeä ja se tuo osaltaan ratkaisuja kohtaannon haasteisiin. Tällä hetkellä työnhakija voi luoda oman osaamisprofiilinsa, jossa hän kuvaa työhistoriaansa ja osaamistaan käyttäen ESCO:n ammatti- ja osaamissanoja sekä toiveita työpaikan sijainnin suhteen. Vastaavasti työnantaja voi kuvata työtehtävässä tarvittavaa osaamista samalla luokituksella. Näin työnantaja voi tarkastella avoimeen työpaikkaan parhaiten sopivien ehdokkaiden osaamisprofiileja ja ottaa heihin suoraan yhteyttä.

Työmarkkinatorin kehitystyöhön panostaminen on tärkeää ja jatkossa työnhakija voi halutessaan mm. siirtää tietojaan suoraan muihin palveluihin ja voi saada ehdotuksia itselle sopivista koulutuksista ja valmennuksista (kiinnostukseen ja osaamisvajeeseen perustuen). Tämä edellyttää tiivistä yhteistyötä OKM:n ja OPH:n digitaalisen palvelukehityksen kanssa.

Esitykset:

- Yhdistetään työnantajapalvelut ja henkilöasiakkaan työnvälityspalvelut uusiksi rekrytointipalveluiksi.
- Lisätään aktiivista yhteydenpitoa työnantajiin. Lisätään merkittävästi työpaikkaesittelyjen määriä.
- Tehdään kohdennettuja työtarjouksia ja parannetaan niillä työnvälityksen laatua ja vaikuttavuutta. Työnvälitys otetaan systemaattisesti osaksi työnhakijoiden palveluprosesseja.
- Kehitetään palvelukokonaisuuksia, joissa yhdistetään asiakkaan ja yrityksen palvelutarpeen mukaisia erilaisia palveluja.
- Kehitetään osaamispohjaisen työnvälityksen matching-toimintoja uusimman tekoälyn avulla.

4.3 Tuetaan työnantajia rekrytoinneissa, muutostilanteissa, kasvussa ja kansainvälistymisessä

Työnantaja- ja yrityspalveluilla on perinteisesti ollut vahva rooli TE-palveluissa, myös kansainvälisesti arvioiden. Kuntakokeilujen käynnistyessä TE-palveluihin jäävien yritys- ja työnantajapalveluiden rooli korostuu entisestään. Yritys- ja työnantajapalveluiden erityisenä vahvuutena on alueellisten työmarkkinoiden ja elinkeinoiden tuntemus sekä laajat yrityskontaktit. TE-palvelut ovat mukana alueellisissa yhteistyöverkostoissa, joissa keskeisiä kumppaneita ovat kuntien elinvoimapaalvelut sekä Team Finland -verkoston toimijat. Työnantaja- ja yrityspalvelut tukevat yhdessä ELY-keskusten yrityspalvelujen sekä laajemman yhteistyöverkostonsa kanssa erityisesti pk-yrityksiä niiden muutostilanteissa, kasvussa ja kansainvälistymisessä. Yritys- ja työnantajapalveluiden strategisten kumppanuuksien avulla voidaan tarjota yrityksille ja työnantajille niiden palvelutarpeeseen vastaavaa palvelua organisaatiorajat ylittäen.

Yrityskäynnit ovat yritys- ja työnantajapalveluiden kivijalka. Vuosittain yrityskäyntejä on tehty yli 20 000. Kontaktien määrä mahdollistaa nykyistä merkittävästi suuremman volyymin toimijoiden välisille liideille ja muille yritysten kasvuun ja kansainvälistymiseen liittyville kehittämistoimille. Uusien potentiaalisten kasvu- ja kansainvälistyvien yritysten löytämisessä hyödynnetään esim. digitaalista palveluväylää, KasvuCRM-liidejä, verkostotietoa, kohdennettuja yritysselvityksiä tai Vainua. Yrityskäyntien määrää tulee jatkossa entisestään lisätä ja seurantaan sekä yrityskäyntien laatuun tulee kiinnittää erityistä huomiota. Yrityskäyntien seurannan vahvistamiseksi selvitetään mahdollisuutta ottaa valtakunnalliseen käyttöön Pirkanmaan Kasvubuustissa pilotoitu yrityskäyntien seurantatyökalu.

Yrityskäyntien seurannassa keskeinen rooli on alueellisissa yritysasiakkuusjohtoryhmissä tehtävillä valtion toimijoiden yhteisillä suunnitelmilla, joita käsitellään yhdessä alueen keskeisten yrityspalvelutoimijoiden kanssa.

Yrityskäynnit kohdistuvat osin vanhoihin yritysasiakkaisiin, joilla on uusia palvelutarpeita, mutta myös uusasiakashankintaa tehdään. Uusien työpaikkojen löytämiseksi, TE-palveluiden tunnettuuden lisäämiseksi ja vanhentuneista käsityksistä irti pääsemiseksi tulee yrityskäynneillä jatkossa keskittyä erityisesti uusasiakashankintaan. Merkittävä osa yrityskäynneistä johtaa tunnistettuun palvelutarpeeseen, joka voi liittyä suoraan TE-palveluihin tai muiden yhteistyökumppaneiden palveluihin. Myös piilotyöpaikkoja löytyy.

Yritysten kasvua ja kansainvälistymistä tuetaan osaavan henkilöstön rekrytoinnilla kotimaasta tai ulkomailta. Ulkomaisten rekrytointien tukena yritysten käytettävissä ovat valtakunnalliset Eures- ja Talent Boost-palvelut. Yritysten kansainvälistä rekrytointiosaamista vahvistetaan samalla kun kiinnitetään erityistä huomiota kansainvälisten rekrytointien sujuvuuteen ja nopeuteen. TE-palveluiden yrityksille ja työnantajille suunnatut palvelut kytketään tiiviimmin osaksi kansallista kasvaville ja kansainvälistyville yrityksille suunnattua Team Finland -palvelutarjoamaa. Vahvistetaan potentiaalisten työpaikkojen näkyvyyttä ulkomailla oleville kansainvälisille osaajille. Yritys- ja työnantajapalveluiden roolin vahvistuessa tulee myös hyvää palautetta saanut ehdokashakupalvelu ottaa laajasti käyttöön. Osaamisen kehittämisen tukena yrityksille tarjotaan aktiivisesti yhteishankintakoulutusta sekä ELY-keskusten yritysten kehittämispalveluja, joihin sisällytetään kansainvälisten osaajien hyödyntämisen näkökulmat. Myös työnantajakuva tulee vahvistaa. Nopeutetaan ja yhdenmukaistetaan työlupien osapäätösten käsittelyprosessia. TE-palveluiden yrityksille ja työnantajille suunnatut palvelut tulee kytkeä tiiviimmin osaksi kansallista kasvaville ja kansainvälistyville yrityksille suunnattua Team Finland -palvelutarjoamaa.

TE-palveluiden roolia Team Finland -toimintamallissa ja -verkostossa tulee entisestään vahvistaa. TE-palveluiden laajojen yrityskontaktien avulla voidaan kartoittaa potentiaalisia kasvuyrityksiä sekä ulkomaisen rekrytoinnin kysyntäaloja ja yrityksiä ja ohjata niitä edelleen TF-toimijoille. Myös Invest In -toiminnassa TE-palveluilla tulisi olla enemmän roolia, sillä osaavan työvoiman saatavuus on yksi tärkeimmistä yritysten investointipäätöksiin vaikuttavista tekijöistä. Kansainvälisten osaajien rekrytoinnissa yhdistetään yrityksiä alueelliseen Talent Hub -verkostoon. Lisäksi muutosturvatilanteista löytyy osaavaa työvoimaa, jota rekrytoivat yritykset voivat hyödyntää myös investointien edistämisessä Suomeen.

Kuntakokeilujen käynnistymisen myötä yhteistyö TE-palveluiden ja kuntien yritys- ja työnantajapalveluiden välillä luo entistä paremmat ja kattavammat mahdollisuudet tukea yrityksiä ja vaikuttaa siten merkittävästi alueen työllisyyteen ja elinvoimaisuuteen. Yhteisestä yritys- ja työnantajamallista sovitaan tarkemmin kokeilukuntien ja TE-palveluiden välille perustettavissa yhteistyöfoorumeissa.

Esitykset:

- TE-yritys- ja työnantajapalvelut tukevat aktiivisesti ja proaktiivisesti erityisesti pk-yrityksiä niiden muutostilanteissa, kasvussa ja kansainvälistymisessä tiiviissä yhteistyössä kumppaniverkostonsa kanssa.
- Tarjotaan yrityksille sujuvia ratkaisuja kotimaisiin ja kansainvälisiin rekrytointeihin, henkilöstön vähentämiseen sekä osaamisen kehittämiseen ja tunnistamiseen liittyvissä kysymyksissä TE-palveluiden ja ELY-keskusten yrityspalveluiden sekä yhteistyökumppaniverkoston avulla.
- Tiivistetään yhteistyötä alueellisten elinkeinotoimijoiden, kuntien elinvoimapalveluiden sekä korkeakoulujen ja oppilaitosten kanssa osana alueellista palveluekosysteemiä.
- Lisätään entisestään yrityskäyntien määrää ja laatua sekä niiden seuranta. Otetaan kansainvälinen rekrytointi ja Suomessa jo olevien kansainvälisten osaajien rekrytointi tiiviimmin osaksi yrityskäyntejä ja yhteistyötä TF-toimijoiden kanssa.
- Kytetään TE-yritys- ja työnantajapalvelut entistä tiiviimmin osaksi Team Finland -palvelukokonaisuutta.
- Tunnistetaan yritysten kasvu- ja kansainvälistymispotentiaali TE-palvelujen laajaa yritysraja pintaa sekä yrityskäynneillä tehtäviä palvelutarpeen kartoituksia hyödyntämällä ja tuetaan sitä yhteistyössä Team Finland-alueverkoston kanssa laadukkailla liideillä.
- Tuetaan osana TF-maakuvatyötä Suomeen investointeja suunnittelevia Invest In-yrityksiä tarjoamalla niille tietoa työmarkkinoista ja osaavasta työvoimasta sekä henkilöstön rekrytointiin ja osaamisen kehittämiseen liittyviä palveluja.
- Osallistutaan aktiivisesti yhteisen yritysasiakaspalvelumallin sekä siihen kytkeytyvän kasvuCRM -asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönottoon ja kehittämiseen. Hyödynnetään yrityspalveluprosesseissa laajasti KasvuCRM:n asiakastietoa.
- Parannetaan yritys- ja työnantajapalvelujen brändiä ja tehdään palveluja tunnetuksi erityisesti niiden yritysten keskuudessa, jotka eivät ole käyttäneet TE-palveluja tai kokeilukuntien elinvoimapalveluja.
- Tehdään palveluja paremmin tunnetuksi yhteistyökumppaneille sekä pk-yrityksille.
- Sovitetaan TE-palveluiden yritys- ja työnantajapalvelut sekä kuntien elinvoima-palvelut tiiviimmin yhteen.

4.4 Panostetaan aloittavien yrittäjien tukeen

Merkittävä osa uusista yrityksistä perustetaan starttirahalla. Lisäksi starttirahalla koetaan olevan myönteinen merkitys yrittäjäksi ryhtymiselle ja yritystoiminnan aloittamiselle. Tutkimusten mukaan starttiraha on myös ollut lyhyen aikavälin työllisyysvaikutuksiltaan yksi parhaista työvoimapolitiittisista aktiivipalveluista. Koronapandemian jäljessä jälleenrakennusvaiheessa, ”uuteen normaaliin” siirryttäessä yrittäjyyden tuen merkitys kasvaa entisestään.

Starttirahayrittäjistä noin puolet lopettaa toimintansa viiden vuoden kuluttua yrityksen perustamisesta. Suurin osa lopettamisista ajoittuu perustamista seuraavan 3–4 vuoden jälkeiseen vaiheeseen, suurimpana lopettamisen syynä oli yritystoiminnan kannattamattomuus. Kolme neljästä yrittäjästä ei ole käyttänyt julkisia yrityspalveluja starttirahakauden jälkeen.

Itsensä työllistäminen sekä työn ja työelämän murroksen johdosta tapahtuvat siirtymät yrittäjyyden ja palkkatyön välillä ovat yleistyneet. Muutos näkyy mm. starttirahayrittäjissä, joista yhä useampi on siirtynyt palkkatyöstä yrittäjäksi ja toisaalta myös lopettanut yrityksensä siirryttyään palkkatyöhön. Muutos vaatii uudenlaista osaamista myös yritysneuvojilta.

Yrittäjien keski-ikä on keskimääräistä korkeampi ja lähivuosina huomattava määrä yrityksiä kohtaa omistajanvaihdostilanteen. Aloittavan yrittäjän palveluissa on hyvä selvittää asiakkaalle ennen kokonaan uuden yrityksen perustamista mahdollisuudet jatkaa omistajanvaihdostilanteessa olevaa yritystä.

Esitykset:

- Kehitetään starttirahajärjestelmää mm. parantamalla starttirahayrittäjien jatkoneuvonnan ja -sparrauksen toimintamalleja kannattavamman liiketoiminnan ja kasvun tukemiseksi.
- Tuetaan erityisesti koronapandemiasta kärsineitä yksinyrittäjiä ja yrityksiä tarjoamalla heille tukea oman liiketoiminnan ja oman osaamisensa kehittämiseen yhdessä yhteistyökumppaneiden kanssa.
- Huomioidaan itsensä työllistäminen sekä yrittäjyyden ja työn uudet muodot paremmin osana aloittavien yrittäjien palveluja. Panostetaan yritysneuvontaa tekevien asiantuntijoiden osaamisen kehittämiseen.
- Tiivistetään yhteistyötä muiden yrityspalveluja tarjoavien tahojen kanssa.

4.5 Vahvistetaan monialaisia palveluja ja työotetta TE-palveluissa

Tehokas työllisyydenhoito edellyttää monialaisen työtteen ja toimintakulttuurin vahvistamista TE-toimistossa. Suomeen on luotu viimeisten vuosien aikana useita monialaisesti palveluita tarjoavia palvelukonsepteja, kuten Ohjaamot, TYP:it, työllisyyden palvelutorit, maahanmuuttajien osaamis-keskukset ja neuvonta- ja ohjauspisteet sekä erilaiset paikalliset monialaiset palvelupisteet. TYP-laissa (1369/2014) säädetään monialaisen yhteispalvelun toimintamallista. Muut monialaiset yhteis-työkonseptit toimivat useampien eri säädösten puitteissa.

TE-palveluissa on tärkeää hahmottaa nykyistä paremmin asiakkaan kokonaistilannetta ja palvelutarpeita parhaan palvelukokonaisuuden ja -polun rakentamiseksi. Palvelutarpeen arvioinnin sisältöjen monipuolistamisella voidaan nykyistä paremmin ottaa huomioon työllistymisen taustalla olevia syitä. Osa asiakkaista tarvitsee pidemmän prosessin ja tiivistä monialaista tukea työllistyäkseen, toisaalta myös matalan kynnyksen monialaiset palvelut auttavat tavoittamaan kohderyhmiä varhaisessa vaiheessa.

Monialaista palvelua tarvitsevien asiakkaiden palveluiden ja palveluprosessien tulee perustua eri hallinnonalojen ja kumppaneiden toimijoiden yhteiseen strategiaan ja tahtotilaan. Siilojen purkamisessa tarvitaan yhteistä näkymää. Tämä tarkoittaa tiivistä ja pitkäjänteistä kumppanuusyhteistyötä sekä panostamista keskinäisen luottamuksen rakentamiseen. Myös toimiva palveluohjaus edellyttää kumppaneiden palvelujen tuntemusta ja vahvaa yhteistyötä.

Työllisyyden kuntakokeilujen myötä valtaosa nykyisten monialaisten palveluiden piirissä olevista työnhakijoista siirtyy kokeilukuntien vastuulle. Kokeiluista riippumatta TE-toimiston tulee kuitenkin yhä jatkaa monialaisen palvelun tarjoamista mm. ei-kokeilukunnissa asuville tai ansiosidonnaista saaville työnhakijoille. Kuntayhteistyö ja muu kumppanuusyhteistyö TE-toimistoon jäävien asiakasryhmien osalta on tärkeää, jotta asiakkaiden työllistymistä tukeva palveluintegraatiota voidaan lisätä.

Työllisyyden edistämisen ministeriryhmän ”Työkyvyn edistäminen ja osatyökykyisten työllistäminen” –alatyöryhmässä on valmisteltu toimenpiteitä, joiden tavoitteena on parantaa osatyökykyisten ja muiden vaikeassa työmarkkina-asemassa olevien työkyvyn tunnistamista ja muodostaa TE-palveluista ja sote-palveluista yhtenäinen palveluprosessi.

Esitykset:

- Vahvistetaan olemassa olevaa kumppanuusyhteistyötä ja monialaista työtötettä mm. hyödyntämällä kumppanuuspilottien oppeja.
- Panostetaan työnhakijoiden palvelutarpeen monialaiseen arviointiin sekä työkyvyn ja osaamisen tunnistamiseen. Tiivistetään työnantaja- ja yritys yhteistyötä, tukena mm. työkykykoordinaattorit ja TE-palvelujen työnantaja- ja yritys asiantuntijat.
- Luodaan budjettiriihen päätöksen mukaisesti monialaista työllistymistä tukevan työn tukirakenne, joka tukee palveluiden yleistä kehittymistä, kehittää työvälineitä ja välittää hyviä käytäntöjä toimijoiden ja alueiden välillä.

4.6 Panostetaan vaikuttavaan ja asiakaslähtöiseen palveluvalikoimaan

TE-palvelut järjestetään paikallisena lähipalveluna, alueellisena palveluna tai keskitettynä valtakunnallisena palveluna. TE-toimisto vastaa lukuisten erilaisten henkilöasiakkaille tarjottujen työvoimapalveluiden tai muiden palveluiden järjestämisestä. Lisäksi kaikille asiakkaille tarjotaan monipuolisesti erilaisia työnvälitys- ja neuvontapalveluita ja työnhaun sparrausta. Alkuvaiheen palveluita laajennetaan niin lakisääteisten työnhakukeskustelujen sisältöjen kuin työnhakijalle tarjottavien työvoimapalveluiden osalta. Työnhakijan palvelutarpeeseen tulee kyetä jatkossa vastaamaan entistä varhaisemmassa vaiheessa. Monialainen palvelutarvearviointi tukee ohjausta.

Nykyisten työvoimapalveluiden valikoima on laaja. Tästä huolimatta, on palveluista säädetty laissa osin liian yksityiskohtaisesti ja palvelut eivät välttämättä taivu alueellisiin tarpeisiin riittävän joustavasti. Lainsäädäntö (ja sitä kautta myös URA-asiakastietojärjestelmä) asettaa käytännössä rajoitteita erilaisten ja uusien palveluiden kehittämiseksi ja kokeilemiselle jo omana palveluna tai yhdessä muiden toimijoiden kanssa. Lisäksi työttömyysturvainsäädäntö asettaa reunaehdot palveluiden toteuttamiselle. Järjestelmä ei riittävästi kannusta kokeilukulttuurin edistämiseen, eikä laajamittaiseen palveluintegraatioon (esim. sote).

Työnantajien ja oppilaitosten kanssa järjestettävistä yhteishankinnoista ja F.E.C./KEKO-koulutuksista on saatu erittäin hyviä tuloksia. Näiden käyttöönottoa jatketaan ja laajennetaan.

Työnantajille TE-toimistolla on tarjolla ensi sijassa tukea rekrytointi-, kehittämis- ja muutostilanteissa. TE-toimiston työnantajapalveluilla on erityisen vahva rooli pienten yritysten rekrytointipalveluiden järjestämisessä.

Entistä monitoimijaisemmassa palvelujärjestelmässä työvoimapalveluiden palvelupolut/ palvelukokonaisuudet kaipaavat selkeyttämistä. Vaikeasti työllistyvät, osatyökykyiset, syrjäytymisvaarassa olevat sekä osin työelämän ulkopuolella olevat henkilöt tarvitsevat yksilöidympiä ja integroidumpia palveluita, jotka tähtäävät työkyvyn, osallisuuden ja osaamisen parantumiseen.

Esitykset:

- **Inventoidaan henkilö- ja yritysasiakkaiden nykyinen palveluvalikoima, jotta voidaan nykyistä tehokkaammin panostaa vaikuttavimpiin palveluihin.**
- **Kytetään palvelut asiakkaiden kannalta yhdenmukaisiksi ja loogisiksi palvelukokonaisuuksiksi hyödyntämällä tutkittua tietoa.**

TE-palveluissa on luotu pysyviä tai pysyväisluonteisia verkstorakenteita (esim. Ohjaamot, TYP, maahanmuuttajien palvelut, monialaiset tiimit). Niitä edelleen kehittämällä voidaan parantaa työnhakijoiden työllistymistä. Haasteena koetaan edelleen sote-palvelujen ontuvuus alueilla. Usein palveluintegraation pullonkaulaksi on koettu TE-palveluiden käytössä olevan palveluvalikoiman tunnettavuus esimerkiksi kumppaniverkostoissa ja kumppaniverkostojen omien palveluiden näkyvyys TE-palveluissa. Kuntakokeilujen myötä molemmin puolesta integraatiota tullaan lisäämään. Jatkossa kehitetään ratkaisuja, joissa myös kumppanien palveluja saataisiin entistä paremmin näkyviksi.

Esitykset:

- **Parannetaan kumppaneiden palveluiden näkyvyyttä, tuntemusta ja käyttöä TE-palveluissa.**
- **Lisätään systemaattisesti palveluintegraatiota mm. kuntien palveluiden suuntaan.**

Palveluvalikoiman toiminnan kannalta hankintojen ja kilpailutusten rooli on keskeinen. Hankintojen avulla voidaan luoda uusia innovatiivisia palveluita, räätälöidä palveluja eri asiakasryhmien tarpeisiin sekä hyödyntää eri verkostoja.

Hankintoja toteutetaan ELY-alueesta riippuen joko yksinomaan ELY-keskusten tai ELY-keskusten ja TE-toimistojen voimin. Hankinnoilla voidaan vaikuttaa suoraan alueiden työmarkkinatilanteisiin. Hankintojen jatkokehittämisessä hyödynnetään TE-palvelu- ja kumppanuuspiloteista saatuja oppeja. Kumppanuuspilottien väliraportin mukaan, etenkin JTYP-lain mukaisten palveluiden uudistaminen edellyttää merkittävää lainsäädännön uudistamista, silloin kun tarkoituksena on luoda nykyistä laajempia ja monialaisempia palvelukokonaisuuksia.

Hankintojen keskeinen kehittämiskohta on tulosperusteisuuden kehittäminen. Sekä hankkijan että palveluntuottajan kannalta selkeämpien tulosperusteisten mittarien kehittämistä tulee jatkaa. Lisäksi palveluntuottajien keskinäinen vertailu tulee tehdä helpommaksi mm. hyödyntämällä useissa PES-maissa käytössä olevaa luokitusjärjestelmää (tähtiluokitus asiakasrivosanojen ja tulosten pohjalta). Myös hankintojen vaikuttavuuden seuranta tulee jatkossa kehittää eteenpäin, mm. hyödyntämällä pidemmän aikavälin seurantatietoa (3 kk, 6 kk ja 12 kk palvelun päättymisen jälkeen) sekä kehittämällä palvelujen laadun mittausta (esim. OPAL, Celkee).

Esitykset:

- Jatketaan tulosperusteisten hankintojen hyödyntämistä. Selkeiden ja helppokäyttöisten tulosperusteisten mallien jatkokehittäminen alueellisten ja kansainvälisten oppien mukaisesti.
- Kehitetään hankintojen seuranta ja vaikuttavuuden mittaamista mukaan lukien olemassa olevat mittarit ja uudet seurantatyökalut.

4.7 Uudistetaan TE-toimistojen palvelurakenne ja luodaan monikanavainen palvelumalli

4.7.1 Puretaan TE-toimistojen palvelulinjarakenne

TE-hallinnon ja palveluiden rakenteita muutettiin viimeksi vuonna 2013, jolloin toteutettiin TE-toimistoverkkouudistus ja otettiin käyttöön palvelulinjoihin perustuva palvelumalli. Vuosien varrella tämä palvelumalli on kuitenkin osoittautunut osin kankeaksi aiheuttaen linjojen eriytymistä, jolloin vaihtuviin asiakastarpeisiin ei ole kyetty aina vastaamaan

nopeasti ja joustavasti. Heikkouksina on koettu asiakkaiden palvelutarpeiden suppea tarkastelu, jossa asiakkaan kokonaisvaltainen tilanne on jäänyt taka-alalle. Linjojen välinen yhteistyö ja asiakkaiden siirtyminen linjalta toiselle on ollut myös haasteellista. Kriittiseksi on noussut myös linjojen resursointiin liittyvien kysymysten ratkaiseminen. Erityisasiakasyhmien huomioiminen on myös vaikeutunut. Palvelulinjajaossa ei ole myöskään huomioitu työelämä/toimialatuntemuksen roolia ja näin aiheuttanut ko. osaamisen heikkene- mistä. Palvelulinjamalli on osittain kapeuttanut asiantuntijoiden tehtäväkuvia ja muodostanut siilomaisia toimintamalleja ja -käytäntöjä.

Monet TE-toimistot ovat viime vuosina luopuneet palvelulinjamallista mm. yhdistämällä osaamisen kehittämisen ja tuetun työllistymisen -palvelulinjat. Toimintoja on keskitetty (mm. viranomaistehtävät, ostopalvelut) ja perustettu erilaisia tiimejä (mm. nuorten tiimit, vastuualuetiimit, monialaiset tiimit). Organisaatorakenneuudistuksissa on syytä panostaa erityisesti työnvälitys- ja rekrytointipalveluihin, vastuuasiantuntijuuteen ja toimialakohtaisen osaamisen monipuolistamiseen. Vaikka linjoista organisaatorakenteena luovuttaisiin, on syytä edelleen kiinnittää huomioita asiakkaan palvelutarpeen mukaiseen segmentointiin. Nykyinen asiakassegmentointi toimii edelleen asiakasohjauksen, tilastoinnin ja suunnittelun pohjana.

Työttömyysturvatehtävien keskittämisen osalta valmistelussa on malli, jossa TE-toimiston yhteen valtakunnalliseen yksikköön keskitettäisiin sellaisia työvoimapolitiittisen lausunnon antamisen tilanteita, jotka koskevat työnhakijan opiskelua, työllistymistä yritystoiminnassa ja omassa työssä, nuoren koulutukseen hakeutumisvelvollisuutta sekä seuraamusten määräämistä. Lisäksi suunnitelmissa on keskittää valmennusten, kokeilujen ja työvoimakoulutusten keskeyttämistä koskeva päätöksenteko, kun kyse on esim. luvattomista poissaoloista ja opintojen etenemättömyydestä laiminlyönnin vuoksi. Keskitettävä yksikkö toimisi valtakunnallisesti ja monipaikkaisesti. Alustavan aikataulun mukaan uusi yksikkö aloittaisi toimintansa syksyllä 2021 tai 1.1.2022.

Esitykset:

- **Puretaan palvelulinjat organisaatorakenteena.**
- **Uusissa palvelumalleissa otetaan nykyistä vahvemmin huomioon työmarkkinoiden muutokset sekä työelämä/toimialakohtainen työnjako ja vastualueet.**
- **Palvelumallin painopisteenä ovat työnvälitys- ja rekrytointipalvelut sekä koulutus- ja osaamispalvelut.**
- **TEM käynnistää asiakassegmentoinnin uudistamistyön. Valmistelussa hyödynnetään mm. muiden Euroopan maiden esimerkkejä.**

4.7.2 Rakennetaan palvelutarpeisiin mukautuva palvelumalli

TE-asiakaspalvelumallin rakentaminen pohjautuu palvelustrategian kehittämislinjauksiin. Asiakaspalvelumallin avulla varmistetaan osaltaan palvelustrategian linjausten toimeenpano. TE-palvelujen asiakaspalvelumallin lähtökohta on sama kuin strategian; eli vastataan henkilö- ja työnantaja- ja yritysasiakkaiden palvelutarpeisiin asiakaslähtöisesti, kustannus- tehokkaasti ja vaikuttavasti.

Palvelumallissa korostuu monikanavaisen henkilökohtaisen palvelun ohella digitalisaation täysimääräinen hyödyntäminen, mikä mahdollistaa henkilöresurssien keskittämisen henkilökohtaiseen palveluun. Henkilöasiakkaan palvelutarpeisiin mukautuvan palvelumallin ytimessä on näiden tavoitteiden mukainen pohjoismainen työvoimapalvelumalli, jossa panostetaan erityisesti työnhaun vahvaan alkuun.

Pohjoismainen työvoimapalvelumalli ja työllisyyden kuntakokeilut asettavat haasteita palvelumallille. Käytännössä muutosten ennakoidun suunnan mukaisesti toimijakenttä laajenee ja asiakkaan saaman palvelun määrä lisääntyy. Mallia tulee jatkuvasti arvioida ja kehittää tätä vasten, oppia toimivista käytänteistä ja mahdollistaa toimijoiden vertaisoppiminen asiakaslähtöisen ja tehokkaan palvelun tarjoamiseksi koko maassa. Asiakkaan tarpeisiin mukautuvan palvelumallin kehittämistä tukemaan otetaan käyttöön kanavahallinnan ohjausrakenne, jonka keskeinen tehtävä on kehittää monikanavaista palvelukokonaisuutta hallitusti asiakastarpeisiin ja analytiikkaan pohjaten.

Lopputuloksena asiakkaan palvelutarpeisiin mukautuva palvelumalli tarjoaa sekä henkilö- että yritys- tai työnantaja-asiakkaan tarpeita tehokkaasti täyttävän, sujuvan ja saumattoman palvelukokemuksen, millä on yhteiskunnallista vaikuttavuutta.

Kuva 3. Asiakkaan palvelutarpeisiin mukautuvan palvelumallin keskeiset linjaukset



Esitykset:**Yksilölliset tarpeet huomioidaan**

- Asiakkaalle tarjotaan palvelua sekä asiakkaan että organisaation kannalta toimivimmissa palvelukanavissa.
- Kanavaohjauksessa hyödynnetään asiakasymmärrystä ja analytiikkaa sekä näihin perustuvaa tiedolla johtamista.
- Yhden luukun asiointiperiaatteen mukaisesti asiakas ohjataan tehokkaasti tarvitsemaansa palveluun, tarvittaessa yli hallinnon rajojen.

Digitalisaatio tukee ja mahdollistaa henkilökohtaista palvelua

- Digitalisaation täysimääräinen hyödyntäminen mahdollistaa tehokkaan henkilökohtaisen palvelun.
- Syvällisellä digitalisaatioymmärryksellä ja -toteutuksella kehitetään palveluja niin, että asiakkaan yksilöllinen kohtaaminen on keskiössä.
- Robotiikkaa ja tekoälyratkaisuja kehitetään tukemaan toiminnallista tavoitetta.

Palveluprosessit varmistavat yhdenvertaisuuden

- Yhtenevät ja yhdenmukaiset palveluprosessit ja tulkinnot turvaavat yhdenvertaisuuden.
- Yhdenmukaisuudella pyritään löytämään myös tehokkuusetuja prosesseista, joista löydetään skaalattavia etuja.

Sähköinen asiointi on luontevaa ja siihen saa aina tukea

- Sähköisen asioinnin kautta voi hoitaa kaiken perusasioinnin (mm. tekniset muutositmoitukset) ja se tukee asiakaskohtaista prosessia.
- Sähköinen asiointi on vaivatonta ja siihen saa aina tukea.
- Valtakunnallinen tukipalvelu puhelimitse ja chatitse (chatbotit 24/7).
- Alueellinen ja paikallinen tukipalvelu toimipaikoista.
- Alueellinen ja kansainvälinen monimuotoisuus ja kokeilevuus mahdollistetaan.
- Alueellinen liikkumavara turvataan ja kokeilevuutta tuetaan.
- Alueellisista ja kansainvälisistä kokeiluista vertaisopitaan ja hyviä käytäntöjä otetaan käyttöön laajemmin.
- Yhdenmukaiset prosessit tukevat alueellista monimuotoisuutta.

Palvelun laatua ja tarjontaa seurataan ja kehitetään jatkuvasti

- Lisätään asiakkaiden ja kumppaneiden osallistamista toimivien palvelujen, palvelupakettien ja palveluprosessien suunnitteluun esim. palvelumuotoilun keinoin. Asiakas- ja työntekijäkokemus saatetaan kehittämistyön ja tiedolla johtamisen välineiksi.
- Tehokkuutta ja tuloksellisuutta seurataan, kehitetään ja johdetaan.
- Asiointikanavien yhteen toimivuutta ja kanavaohjausta seurataan ja johdetaan.

KEHA-keskus laatii yhteistyössä alue- ja paikallistason sekä asiakkaiden ja kumppaneiden kanssa konkreettisen TE-asiakasmallisuunnitelman, jossa valmistellaan TE-asiakaspalvelumallin tarkemmat reunaehdot ja kriteerit.

4.7.3 TE-palvelujen tärkeimmät palvelukanavat

TE-palvelun pääpalvelukanavat kansalaisille ja yrityksille ovat:

- asiantuntijapalvelut, joilla tarkoitetaan henkilökohtaisia palveluja kasvokkain tai etäyhteyksin ja jotka tuotetaan TE-toimistoista
- keskitetyt asiakaspalvelut, joilla tarkoitetaan TE-asiakaspalvelukeskuksen tuottamia henkilökohtaisia neuvontapalveluja ja sähköisen asioinnin tukipalveluja sekä
- verkkoasiointi, joilla tarkoitetaan henkilökohtaisia, sähköisiä asiointipalveluja, verkkosivuilla olevaa yleistä informaatiota sekä organisaatioiden omia verkkosivuja.

Esitykset:

- TE-palvelun palvelukanavia (asiantuntijapalvelut, keskitetyt asiakaspalvelut ja verkkoasiointi) kehitetään kokonaisuutena siten, että asiakkaille tarjotaan helppoa ja sujuvaa asiointia. Tieto kysytään asiakkailta vain kerran. Pällekkäiset ja turhat prosessit karsitaan.
- Tavoitteena on toteuttaa asiakkaan elämäntilanteesta lähteviä ja työelämään kiinnittymistä tukevia palveluja, joiden toteutuksessa hyödynnetään moderneja teknologioita.
- Lisätään englannin- ja monikielisiä digitaalisia työnhaku- ja muita palveluita, joiden käyttö on mahdollista myös ilman vahvaa tunnistautumista.
- TE-palvelumallin tulee olla Suomi.fi-palvelukonseptin kanssa yhteensopiva.

4.8 Vahvistetaan henkilöstön osaamista ja arvostusta

Työnantaja- ja henkilöasiakkaan palveluprossin muutokset, yksilöllisen palvelun ja haastattelujen korostuminen sekä rekrytointi-, työnantaja- ja yrityspalvelujen vahvistaminen edellyttävät merkittävää panostusta henkilöstön osaamisen kehittämiseen. TE-palveluasiantuntijan tulee työssään pystyä paneutumaan erilaisten asiakkaiden tilanteisiin yksilöllisesti. Palvelutarpeen kartoittamisessa ja yksilöllisessä ohjaamisessa korostuvat vuorovaikutustaidot eri palvelukanavien kautta. Työmarkkinatietous sekä koulutus- ja palveluvaihtoehtojen tuntemus luovat perustan henkilöasiakkaiden palvelupolkujen rakentamiselle. Työnantaja- ja yrityspalveluissa korostuvat puolestaan vahva rekrytointi- ja toimialaosaaminen sekä yrityspalveluverkoston tuntemus. Strategisten kumppanuuksien ja palveluekosysteemien johtaminen edellyttää TE-johdon työssä verkostojohtamisen taitoja.

Palvelustrategian pohjalta määritellään TE-palveluissa tarvittavan osaamisen tavoitetaso sekä valtakunnallisen osaamisen kehittämisen suuntaviivat 2021 - 23 nykyinen osaamisen taso huomioiden. KEHA-keskus organisoii työskentelyn, johon osallistetaan TE-toimistojen johtoa, asiantuntijoita ja perehdyttäjätverkostoa sekä ELY-keskusten E-vastuualueen asiantuntijoita. Yhdessä määriteltujen osaamisen suuntaviivojen mukaisesti KEHA-keskus laatii Osaamisen kehittämisohjelmat vuosille 2021–2023.

Rekrytoinneissa kiinnitetään huomiota uuden henkilöstön monimuotoiseen taustaan moniammatillisuuden ja työelämän monimuotoisuuden edistämiseksi. Uuden työntekijän vahva alku toteutetaan rakentamalla perehdytysaineisto TE-akatemia valmiiksi. Asiasisältöjen lisäksi TE-akatemiaan kuuluu mm. perehdytyksen tarkistuslista sekä osaamistestejä, joiden avulla perehtyjä ja esimies voivat varmistaa uuden työntekijän osaamisen riittävyyden. Aineistoon voidaan sisällyttää myös työvälineitä uuden työntekijän aiemman osaamisen kartoittamiseen.

Valtionhallinnon yhteisten osaamisten varmistamisessa hyödynnetään valtion digitaalista oppimisolustaa, eOppivaa. Kurssitarjonnasta löytyy mm. virkamies- ja hallinnolliseen sekä digitalisaation vaatimiin osaamisiin liittyviä koulutuksia.

Esitykset:

- KEHA-keskus käynnistää TE-osaamisen määrittelytyön TE-toimistojen ja ELY-keskusten kanssa TE-palvelustrategian pohjalta.
- Laaditaan osaamisen kehittämisen suuntaviivat vuosille 2021–2023.
- Laaditaan TE-digin käyttöönottoa tukeva perehdytysohjelma vuosina 2021–2022.

4.9 Kytketään tieto ja tutkimus tiivistä osaksi palveluprosessien johtamista

Koronakriisi on vahvistanut tarvetta tiedolla johtamisen kehittämiseksi. Tänä keväänä on opittu, miten tärkeä ajantasainen tieto on tilannekuvan muodostamisessa. TE-toimistot ovat itsenäisesti ratkaisseet tiedolla johtamisen käytäntönsä. Tämän vuoksi tarvitaan nykyistä enemmän yhteisiä toimivia tapoja ja malleja sekä yhteisen mittariston kehittämistä arjen johtamisen tueksi. Mittaristojen kehittämisessä on kiinnitettävä huomiota oikeudenmukaisuuteen, motivointiin ja oikeiden asioiden mittaamiseen. Tarvitaan myös yhteisiä foorumeita ja keskustelua tiedolla johtamisesta sekä mittaamisesta.

Tuloseurannan ja mittaaminen tulee olla läpinäkyvää. Tarvitaan myös koulutusta tiedon löytämiseen sekä hyödyntämiseen. Koronapandemian aikana TE-toimistot ja koko työhallinto on saanut hyvää palautetta ajantasaisen tiedon tuottamisesta johtamisen tarpeisiin.

TEM ja KEHA-keskus kehittävät jatkossa uusia tiedolla johtamisen työkaluja ja toimintamalleja. Tällä hetkellä keskeisiä työkaluja ovat mm. TEM:n Työnvälitystilasto, KEHA-keskuksen Qlikview-järjestelmä. Tulevaisuudessa näiden rinnalle nousee myös tietoaalusta Mylly. Tulevaisuudessa on syytä vahvistaa tiedolla johtamisen roolia TE-palveluissa panostamalla em. työkalujen hyödyntämiseen niin osana johtamista kuin asiantuntijatyötä. Palveluiden tutkimukseen, tilastointiin ja työmarkkina-analytiikkaan liittyviä toimintoja tulee resursoida nykyistä voimakkaammin.

TE-palveluiden strategista tulosohtausjärjestelmää on kehitetty viime vuosina runsaasti, mutta järjestelmä sisältää toimistojen kannalta edelleen tiettyjä haasteita. Monet mittarit on toimistojen näkökulmasta koettu luonteeltaan sellaisia, että viranomaisen on hyvin vaikea omalla toiminnallaan vaikuttaa niiden kehitykseen. Ministeriön ja ELY-keskusten/TE-toimistojen tuloseskustelua tulee muuttaa jatkossa vuorovaikutteisempaan suuntaan.

Asiantuntijatasoista tulosohtausta on viime vuosina kehitetty yksittäisissä TE-toimistoissa. Asiantuntijatasoisen ohjauksen kautta toimiston strategiset tulostavoitteet voidaan ulottaa selkeämmin osaksi TE-toimiston asiantuntijoiden päivittäistä työtä. Kehitetään kaikille TE-toimistoille yhteinen operationaalisen tason seurantamalli, jolla tuetaan asiantuntijoiden oman toiminnan näkyväksi tekemistä.

Palveluiden vaikuttavuuden ja kustannustehokkuuden arviointiin tulee jatkossa kiinnittää enemmän huomiota. Lisäksi edellyttää systemaattista panostusta TE-palveluiden sisäisen arviointikulttuurin vahvistamiseen. Esimerkiksi palveluiden hankinnan ja uudistamisen tukena tulisi pyrkiä yhä enemmän käyttämään luotettavia vertailuasetelmia.

TE-palveluiden laadullisen vaikuttavuuden mittaaminen on ollut vähäistä. Laadullisten tulosten mittaamista varten TE-palveluissa tarvitaan yhtenäinen vaikuttavuusmittari. Mittarin käyttöönotto sovitetaan yhteen työllisyyden kuntakokeilujen laadullisen mittaamisen kanssa. Kokeiluissa kaikkien kokeilualueiden hyvinvointivaikutuksia tullaan mittaamaan yhdellä mittarilla.

Laadullisen vaikuttavuuden lisäksi TE-palveluissa on hyödynnetty hyvin vähän kustannusvaikuttavuustietoa. Vuonna 2019 TEM ja KEHA-keskus uudistivat kustannuslaskennan pohjana olevat tietorakenteet ja ydinsuoritteet. Jatkossa eri toimintojen kustannusvaikutavuutta tulee pystyä seuraamaan osana TE-toimistojen toimintaa paremmin. Kustannustieto tehdään näkyväksi KEHA-keskuksen raportointityökalujen avulla (Power-BI).

Asiakaskokemuksen ja -palautteen mittaamista varten suunnitellaan ja toteutetaan järjestelmät, joiden avulla asiakaskokemusta mitataan, saatuja tietoja analysoidaan ja tuloksia raportoidaan. Tulosten ja tietojen laaja-alainen hyödyntäminen tehdään mahdolliseksi.

Esitykset:

- Tieto tehokkaammin osaksi johtamista – tietöalustan ja muiden työkalujen laajempi käyttöönnotto ja hyödyntäminen.
- Virkailijan mahdollisuus oman työn johtamiseen – asiantuntijakohtainen tulosseurannan käyttöönnotto.
- Luodaan paremmat edellytykset vaikutusten arvioinnille ja paremman arviointikulttuurin synnylle.
- Vahvistetaan tutkimus-, tilastointi- ja analyysitoimintaa TE-palveluissa (ohjauksen ja päätöksenteon tueksi).
- Kehitetään tulosohjausmittareita ja otetaan laadullinen mittaaminen sekä kustannusvaikuttavuustieto osaksi seurantaa.

5 TE-palvelustrategian kytkös muihin olemassa oleviin strategioihin

TE-palvelut ovat strateginen osa hallitusohjelmaa

TE-palveluiden strateginen toimintaympäristö on koko ajan voimakkaassa muutoksessa. Vielä maaliskuussa 2020 suunnitelmissa oli edetä hallitusohjelman toteutuksessa 75 prosentin työllisyysasteen ja 60 000 uuden päätösperusteisen työpaikan tavoitteissa. Ratkaisuja tavoitteeseen pääsemiseksi odotettiin syntyvän työllisyydenhoidon alatyöryhmistä. Koronaepidemian aikaansaama kriisi muutti alkuperäistä asetelmaa merkittävästi: puoli vuotta myöhemmin syyskuussa 2020 hallitus sopi budjettiriihessä uudesta 80 000 työpaikan tavoitteesta sekä joukosta uusia keinoja työllisyyspolitiikan toimeenpanon vahvistamiseksi (yksilöllisen työnhaun malli, TE-toimistojen asiantuntijoiden määrän lisääminen).

Budjettiriihen tulosten lisäksi TE-palvelustrategian osalta on keskeistä pohtia sitä, miten kriisi ja sen jälkihoito merkitsevät hallitusohjelmaan kirjatun työllisyydenhoidon keinovalikoiman osalta:

Työllisyyspalveluiden hallinnon kehittäminen:

- Työllisyyspalveluiden valtakunnallista ohjausta ja hallinnonrajat ylittävää yhteistyötä kehitetään
- Kuntien roolia työllisyyspalveluiden järjestäjänä vahvistetaan

Työllisyyspalveluiden kehittäminen:

- Työvoimapalveluita uudistetaan tukemaan nopeaa uudelleen työllistymistä
- Parannetaan palveluiden saatavuutta, laatua, vaikuttavuutta ja monipuolisuutta
- Työttömien henkilökohtaisen palvelun ja palvelukokonaisuuden takaamiseksi varataan tarvittavat henkilöresurssit.
- Selvitetään henkilökohtaisen budjetoinnin käyttöönotto työllisyyspalveluissa
- Kehitetään ura- ja ohjauspalveluita työttömien lisäksi erityisesti pitkään perhevapailla olleille ja ikääntyneille työntekijöille. Työuraohjausta lisätään myös työssäkäyville ja yrittäjille.

Työttömyysturvan ja työttömien palveluiden uudistus:

- Valmistellaan työttömyysturvan ja työttömien palveluiden uudistus, jonka tavoitteena on lyhentää työttömyysjaksojen kestoja, helpottaa lyhytaikaisen työn vastaanottamista, kannustaa työnhakuun sekä uudistaa ja kohtuullistaa työttömyysturvan seuraamusjärjestelmää.

Edellä listatut keinot ja suunnitelmat muodostavat päivitettyinäkin TE-palvelustrategian strategisen viitekehyksen, vastaukset kysymyksiin *miksi? ja mitä?* Kuten todettua, em. kokonaisuus tulee tarkentumaan ja muuttamaan muotoaan sitä mukaa, kun ymmärrys kriisin vaikutuksista ja tarvittavista exit-toimista tulee ajan kuluessa lisääntymään.

Hallitusohjelman painotusten lisäksi muuttuneella tilanteella tulee olemaan vaikutusta lukuisiin pienempiin strategioihin, joiden kautta työllisyysdenhoitoon liittyviä politiikka-linjauksia on ajateltu toimeenpantavan. Esim. Yrittäjyysstrategia tullaan avaamaan uutta kokonaistarkastelua varten.

TE-palvelustrategian ”viitestrategiat”

Kuten todettua, hallitusohjelma ja sen toimeenpano muodostavat TE-palvelustrategian strategisen viitekehyksen. Seuraavassa käydään tiiviisti läpi ajankohtaista strategista toimintaympäristöä, jolla on suoraa tai välillistä vaikutusta TE-palvelustrategian sisältöihin, kysymykseen ”miten?”. Erotukseksi edellä todetusta, läpikäytävät strategiat voidaan ymmärtää geneerisemmiksi, osin ylihallituskautisiksi tahtotiloiksi, joihin (työllisyysdenhoidon) toimintaympäristön koronasta aiheutuvilla muutoksilla ei ole ratkaisevaa vaikutusta.

AVI & ELY strategia 2020–2023. Helmikuussa 2020 valmistui aluehallintovirastojen ja ELY-keskusten yhteinen strategia-asiakirja vuosille 2020–2023. *Kestävää tulevaisuutta tekemässä – ihmisten ja alueiden parhaaksi* -strategia ohjaa aluehallinnon virastoja hallitusohjelman toimeenpanossa sekä kiihottaa niitä uudistamaan toimintaansa tiiviissä yhteistyössä asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa. Poikkihallinnollisen strategia-asiakirjan strategiset painopisteet on jaettu kolmeen sisältöalueeseen (turvaamme hyvinvointia ja yhdenvertaisuutta, lisäämme elinvoimaa, sekä tavoittelemme hiilineutraaliutta). TE-palvelustrategian ja ”miten?”-kysymyksen kannalta huomionarvoisempia ovat kuitenkin toiminnan kehittämiselle asetetut painopisteet: 1) asiakkuudet ja digitalisaatio, 2) yhteiset toimintatavat ja kumppanuudet sekä 3) henkilöstö ja työyhteisö.

ELY/KEHA/TE-toimisto digikehitysohjelma 2020–2023 edistää AVI & ELY -strategian toimeenpanoa. Strategia-asiakirjan lisäksi kehitysohjelma ottaa huomioon VM:n veto-vastuulla olevan Digitalisaation edistämisen ohjelman sekä TEM-hallinnonalan vuodet 2019–2025 kattavan dTEM-ohjelman. Nimensä mukaisesti kehitysohjelman pääpaino on

palvelujen digitalisoinnissa, jota se myös TE-toimistojen osalta edistää seuraavien painopisteiden kautta:

- a. Kattavat ja turvalliset asiakaspalvelua sekä prosesseja tukevat digipalvelut
- b. Digiosaava henkilöstö, uudistunut toimintakulttuuri ja nykyaikaiset välineet
- c. Prosesseja ja toimintaa tukevat tietojärjestelmät
- d. Kehittyvä tiedolla johtaminen sekä edistyneen analytiikan ja tekoälyn hyödyntäminen
- e. Yhteinen digikehittämisen ohjaus- ja toimintamalli
- f. Nykyaikaiset teknologiat ja arkkitehtuurit

Myös visiolähtöisesti kehitetty **TE-Digi-hanke** on keskeinen TE-palvelustrategian sisältöihin ja toteutukseen vaikuttava tulevaisuuden strateginen muutosvoima. Pelkistäen vuoden 2022 alussa valmistuvan hankkeen avulla parannetaan työntekijöiden ja työpaikkojen kohtaamista, digitalisoidaan työvoimapalveluita sekä muodostetaan palvelu, joka perustuu eri toimijoiden kumppanuuteen sekä tiiviiseen vuorovaikutukseen ja tiedon hyödyntämiseen. Viimeksi mainitulla viitataan parhaillaan kokeiluversiona julkaistuun digitaaliseen työvälityksen palvelualustaan, Työmarkkinatoriin. Lähtökohtana on, että lähivuosina Työmarkkinatorin ympärille rakentuu työvälityksen ja osaamisen kehittämisen toimijat kokoava palveluekosysteemi.

Muita TE-palvelustrategiaan *miten*-kysymyksen kautta kytkeytyviä, tässä vaiheessa tunnistettuja strategioita ovat ainakin seuraavat: TEM hallinnonalan työvoimapalveluiden ja yrityspalveluiden kokonaisarkkitehtuurin ylätasen kuvaus, dTEM-ohjelma, ELY asiakkuusstrategia, Yrittäjyysstrategia, Yrityspalveluekosysteemi2020+ -selvitys sekä Team Finland -strategia.

Seuraavassa taulukossa on viitteellisesti havainnollistettu sitä, miten TE-palvelustrategian linjaukset asemoituvat suhteessa kahteen muuhun, asiakkaiden palvelua linjaavaan strategiaan.

Taulukko 2. TE-palvelustrategian kytkös muihin strategioihin

TE-palvelustrategia	ELY/TE/KEHA Digikehitysohjelma	ELY-asiakkuusstrategia
1. Yksilöllinen palvelulupaus asiakkaille		Asiakaskokemus Asiakasviestintä
2. TE-palveluvalikoiman toimivuus ja vaikuttavuus		Yhteiset asiakkuudet Sidosryhmäyhteistyö
3. TE-Asiakaspalvelumalli	A. Kattavat ja turvalliset asiakaspalvelua sekä prosesseja tukevat digipalvelut F. Nykyaikaiset teknologiat ja arkkitehtuurit	Sujuvat palvelut
4. Osaava henkilöstö	B. Digiosaava henkilöstö, uudistunut toimintakulttuuri ja nykyaikaiset välineet	Asiakkuusosaaminen
5. TE-palvelujen tiedolla johtamisen vahvistaminen	D. Kehittyvä tiedolla johtaminen sekä edistyneen analytiikan ja tekoälyn hyödyntäminen E. Yhteinen digikehittämisen ohjaus- ja toimintamalli	Asiakaskokemus Sujuvat palvelut
6. Työmarkkinatori TE-palvelujen ekosysteemissä	C. Prosesseja ja toimintaa tukevat tietojärjestelmät	Sidosryhmäyhteistyö

6 TE-palvelustrategian toimeenpano ja seuranta

TE-palvelustrategian linjausesitysten toimeenpanoa seurataan yhteisellä tilastoanalyysillä ja arvioinnilla. Viestintäsuunnitelma ja -toimet, TE-asiakaspalvelumallin valmistelu, vuositainen henkilöstön osaamisen kehittämisohjelma sekä tiedolla johtamisen työvälineet ovat keskeisiä strategian toimeenpanon työkaluja.

Strategian toimeenpanon arviointi pohjautuu vahvasti keskinäiseen vuoropuheluun. TE-ohjurin lisäksi strategiaan liittyvää vuoropuhelua käydään säännöllisesti TE- ja E-johdajien kokouksissa, erikseen järjestettävissä TE-palvelustrategiapäivissä sekä erilaisissa työpajoissa. TE-palvelujen strategista kehittämistä arvioidaan myös yhdessä strategisten kumppanien kanssa. Palvelujen ja palvelukokonaisuuksien kehittämistä alueilla arvioidaan ja oppeja jaetaan yhdessä koko kehittäjäverkoston kesken. Strategian laajempi välitarkastelu tehdään vuonna 2023, jolloin päätetään mm. sen jatkoaikataulusta.

TEM tulee pyytämään alueiden palvelustrategian toimeenpanosuunnitelmat helmikuun 2021 loppuun mennessä.

Seuranta

TE-palvelustrategian toteutumista tulee seurata säännöllisesti erillisillä mittareilla. Seuran pohjan muodostaa TEM:n valtakunnallinen tuloseuranta, jonka pohjalta tietoa tuotetaan kuukausittain tai neljännesvuosittain.

Lisäksi strategian yksittäisiä toimenpide-ehdotuksia voidaan seurata mm. seuraavilla mittareilla:

- Toteutuneet määräaikaishaastattelut haastattelun järjestämistavan mukaan
- Tehdyt ja onnistuneet esittelyt
- Tehdyt ja onnistuneet työtarjoukset
- Toteutuneiden yrityskäyntien määrä
- Alkaneet starttirahajaksot
- 3 kk starttirahan päättymisen jälkeen työttömänä olevat
- Alkaneet yrittäjäkoulutukset
- 3 kk / 6 kk / 12 kk yrittäjäkoulutuksen jälkeen työttömänä olevien määrä
- Alkaneet yrittäjäkoulutukset
- 3 kk / 6 kk / 12 kk palvelun päättymisen jälkeen työttömänä olevat
- Kansainvälisten rekrytointien määrä

Viestintä

TE-palvelustrategiassa määriteltyjen linjausten ja TE-palvelujen roolin vahvistamiseksi lisätään sekä henkilöasiakkaille että työnantajille ja yrityksille suunnattua säännöllistä ja suunnitelmallista valtakunnallista viestintää, jota voidaan tehostaa erilaisilla kampanjoilla. Viestinnässä voidaan hyödyntää mm. jo olemassa olevaa *#KylläLöytyy!*-kampanjakonseptia¹. Kampanjalla on tehty TE-palveluja tunnetuksi erityisesti yritysten ja työnantajien keskuudessa ja etsitty ratkaisuja työnantajien rekrytointihaasteisiin. Viestintätoimet ja -vastuut määritellään tarkemmin viestintäsuunnitelmassa.

Resurssit

Linjausesitysten toimeenpano edellyttää riittäviä ja osaavia resursseja sekä toimivia työvälineitä. Erityisesti yksilöllisen palvelun tarjoaminen ja tiiviit yhteydet yrityksiin vaativat resursseja. Strategian linjausesityksiin ei varsinaisesti sisälly resurssiesityksiä, koska näitä koskevat esitykset valmistellaan osana budjettivalmistelua.

Vuoden 2020 alussa pohjoismaista työvoimapalvelumallin soveltamista varten tullaan myöntämään noin 70 milj. euron vuotuinen määräraha. Tämä vastaa noin 1200 henkilötyövuotta. Vuoteen 2019 verrattuna tämä merkitsee noin 41 prosentin lisäystä resursseihin. Kyseiset resurssit tullaan alustavien suunnitelmien mukaan lähtökohtaisesti jakamaan TE-toimistojen ja kokeilukuntien kesken.

Lisäksi TEM tulee selvittämään nykyistä tarkempien ja alueellisesti tasapuolisempien resurssien jakoperusteiden kehittämistä.

¹ https://www.te-palvelut.fi/te/fi/erikoissivut/kyllaloytyy_kampanja/index.html

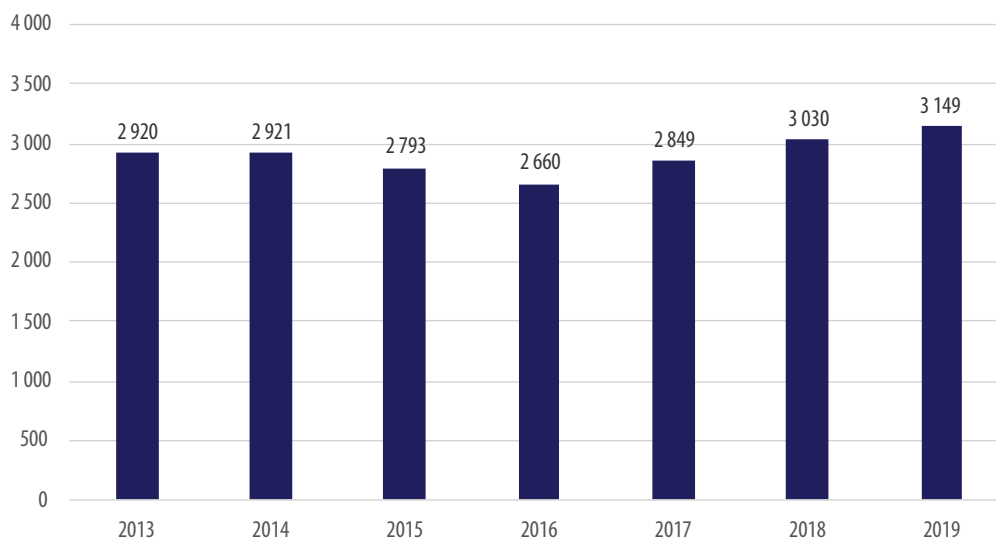
7 Liitteet

7.1 Liite 1. Nykytilanteen analyysi

7.1.1 TE-palvelujen resurssit

TE-toimiston palveluja järjestettiin vuonna 2019 yhteensä 3149 henkilötyövuoden voimin (Lähde: KEHA-taloushallinto) Vuoteen 2016 asti resurssikehitys on ollut laskevaa. Taustalta löytyy mm. julkisen talouden sopeuttamisohjelma sekä TE-toimiston organisaatiouudistus, jossa TE-toimistojen hallinnolliset tehtävät keskitettiin ELY-keskuksiin. Henkilöstöresursien laskeva trendi taittui vuonna 2017. Keskeisenä tekijänä oli työttömien määräaikaishaastattelujen järjestämiseen allokoidut 200 lisähenkilötyövuotta.

Kuva 4. TE-toimistojen henkilötyövuosien kehitys vuosina 2013–2019



TE-toimistoille on kohdennettu viime vuosien aikana lisäresursseja eri tehtäviin niin olemassa olevien määrärahojen (uraohjausresurssit, muutosturvatehtävät, nuorten ohjaus ja neuvonta) kuin lisämäärärahojen kautta. Vaalikaudella 2016–2019 määrärahoja lisättiin huomattavan paljon suhteessa edeltäviin kausiin. Yksi keskeinen tekijä oli työttömien työnhakijoiden määräaikaishaastatteluiden lisääminen vuodesta 2017 eteenpäin sekä

kotoutumisen edistämiseen, Ohjaamo-toiminnan vakinaistamiseen liittyvät toimet ja vaalikauden loppupuolella aktiivimallin toteutusta tukeneet toimenpiteet.

Henkilöstöresurssit jakautuvat TE-toimistossa eri toimintoyksiköihin, joista suurimpia ovat toimiston palvelulinjat. Vuonna 2019 työnvälitys- ja yrityspalvelut -linja (37 % henkilöstöresursseista), joka vastaa linjakohtaisten työnhakijapalvelutehtävien lisäksi mm. työlupa-, työttömyysturvan asiantuntija-, palkkatukitehtävistä sekä alueellisista työnantaja- ja yrityspalveluista. Toimistojen henkilöstöresursseista noin 35 prosentista sijoittui osaamisen kehittämispalveluihin. Toimintoyksikkö sisältää henkilöasiakkaan palveluiden lisäksi mm. kotouttamisen, Ohjaamoiden ja toimistojen koulutusyksiköiden piiriin kuuluvia tehtäviä. Tuetun työllistymisen palveluihin kohdentuu pienin osuus linjojen henkilöstöresursseista (17 %).

Taulukko 3. TE-toimiston henkilötövuosien jakautuminen toimintoyksiköittäin vuonna 2019

Toimintoyksikkö	Henkilötövuosia	htv-osuus %	Työnhakijoita/ kokonaishtv
Yhteensä	3 148,6	100 %	
Johto ja johdon tuki	96,5	3 %	
Työnvälitys ja yrityspalvelut*	1 164,5 (768,6)	37 %	162,7 (246,5)
Osaamisen kehittämispalvelut	1 109,9	35 %	139,4
Tuetun työllistymisen palvelut	533,0	17 %	215,1
TYP	170,2	5 %	253,2
Yhteiset toiminnot	74,5	2 %	

*Työnvälitys- ja yrityspalvelut-linjan henkilötövuodet kohdentuvat myös työnantaja- yrityspalveluihin. Suluissa arvio kuormituksesta suhteessa henkilöasiakaspalveluun (n. 66 % kokonaishtv) kohdennettu htv.

Toimistoille on jaettu määrärahat työttömien ja lomautettujen alueellisen jakauman pohjalta. Yhtenäiset jakoperusteet ovat tehneet järjestelmästä läpinäkyvän. Samalla kuitenkin rahoitusjärjestelmässä ei ole riittävästi huomioitu alueellisia erityispiirteitä, saati TE-toimistojen työnantaja- ja yrityspalveluiden roolia. Pääsääntöisesti TE-toimistojen rahoitus tulee työ- ja elinkeinoministeriöstä toiminta- ja työllisyysmäärärahojen muodossa. Lisäksi palkkatukea rahoitetaan STM:n momentille kuuluvista määrärahoista ja VOS-koulutuksia OKM:n momentille kuuluvista määrärahoista.

Taulukko 4. TE-toimistojen henkilötövuosien alueellinen jakauma vuonna 2019

Henkilötövuodet	Toiminta- menoilla 2019	Työllisyysvaroilla 2019	Muilla varoilla 2019	Yhteensä
Uusimaa	856	49	0	905
Varsinais-Suomi	225	26	1	252
Satakunta	122	7	0	129
Häme	201	14	1	215
Pirkanmaa	251	29	0	280
Kaakkois-Suomi	199	15	1	214
Etelä-Savo	76	5	1	82
Pohjois-Savo	131	8	0	140
Pohjois-Karjala	94	8	0	102
Keski-Suomi	171	19	1	191
Etelä-Pohjanmaa	89	6	0	95
Pohjanmaa	97	7	1	105
Pohjois-Pohjanmaa	228	22	1	251
Kainuu	54	2	0	56
Lappi	106	5	1	113
Yhteensä	2 901	222	7	3 148

Vuoden 2021 alussa käynnistyvät työllisyyden kuntakokeilut muuttavat lähes kaikkien TE-toimistojen henkilöstörakenteita merkittävästi (pl. Kaakkois-Suomi). Vuoden 2020 tammikuussa 90 vahvistettuun kokeilukuntaan on siirtymässä noin 912 valtion henkilötövuotta. Lisäksi vuoden 2020 maaliskuussa kokeiluja täydennetään yhteensä 36 uudella kunnalla. Näihin siirtyy yhteensä 54 henkilötövuotta. Yhteensä resurssisiirrot kattavat noin 31 prosenttia TE-toimistojen kokonaishenkilötövuosista. Lisäksi kunnille siirtyy merkittävä määrä päätöksenteko-oikeutta työllistämismäärärahoihin. Kokeilujen aikana TE-toimistolle jo myönnettyt ja myönnettävät lisämäärärahat tullaan jakamaan tasapuolisesti kuntien ja valtion kesken.

Taulukko 5. Työllisyyden kuntakokeilujen arvioitu vaikutus TE-toimistojen henkilötövuosiin (vuoden 2019 lukujen pohjalta)

Henkilötövuodet	TE-toimiston kokonaistv (2019)	TE-toimistoon jäävä kokonaistv kokeilujen käynnistyessä
Uusimaa	908,5	546,1
Varsinais-Suomi	254,9	178,1
Satakunta	129,1	109,1
Häme	216,4	154,5
Pirkanmaa	279,9	153,8
Kaakkois-Suomi	214	214
Etelä-Savo	82,4	62,1
Pohjois-Savo	139,1	102,2
Pohjois-Karjala	100,7	68,5
Keski-Suomi	190,5	137,7
Etelä-Pohjanmaa	89,5	76,7
Pohjanmaa	104,8	96,3
Pohjois-Pohjanmaa	254,0	184,4
Kainuu	56,3	44,8
Lappi	112,9	92,9

*Arviolta noin 66–70 % kokonaistv:stä kohdentuu asiakaspalveluun

Taulukko 6. TE-toimistojen resursseja koskeva SWOT-analyysi

	Vahvuudet	Heikkoudet
Sisäinen ympäristö	- Toimintamäärärahat ja työllisyysmäärärahojen jako suhteellisen joustavaa - Selkeät ja läpinäkyvät perusteet resurssien jaolle, määritelty ministeriössä	- Alueellisten erityispiirteiden huomioiminen resurssijaossa - Monesta kanavasta tuleva rahoitus /mm. STM, OKM) hankaloittaa kokonaisuuden hallintaa
	Mahdollisuudet	Uhat
Ulkoinen ympäristö	- Rahoituskanavien yhtenäistäminen - Tarkempien ja tasapuolisempien jakoperusteiden kehittäminen	- Henkilöstöresurssien ja määrärahojen siirtyminen kuntakokeiluihin - Kunnan autonomia ja rahoituksen käyttö (herran haltuun politiikka) - Toimistojen yhtenäisestä rakenteesta luopuminen tekee resurssien kohdentumisen seurannasta vaikeaa

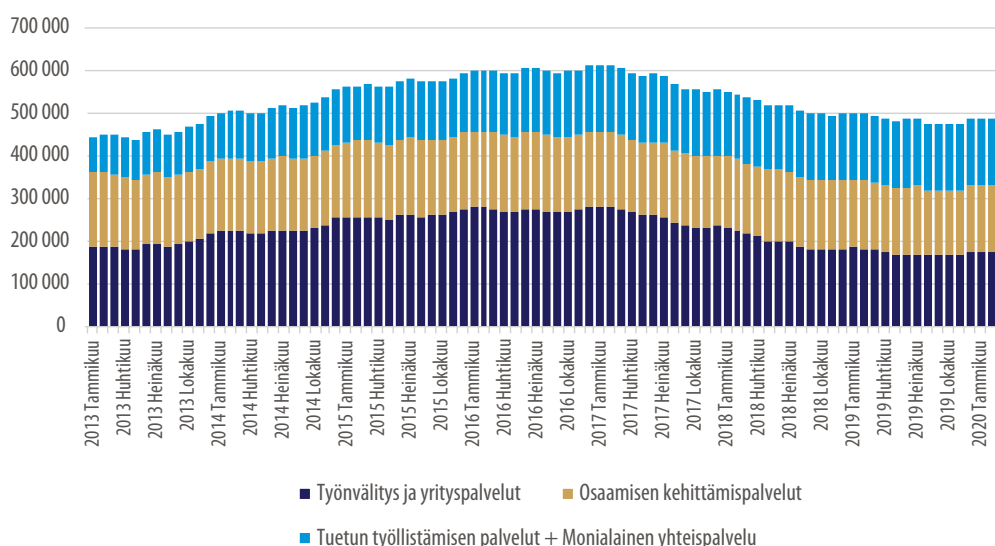
7.1.2 TE-palveluiden asiakkaat

Työnhakija-asiakkaat

TE-toimisto on suurten asiakasvolyymien organisaatio. Vuonna 2019 TE-palveluiden asiakkaana oli yli puoli miljoonaa työnhakijaa kuukaudta kohden. Näistä työttömiä tai lomautettuja oli vajaa puolet ja palvelussa, koulutuksessa tai työllistettynä olevia 22 prosenttia. Koronapandemian rajoitustoimista johtuen TE-toimiston asiakkaiden määrät kasvoivat vuoden 2020 maalis-toukokuun aikana sadoillatuhansilla asiakkailla. Kesäkuun 2020 lopussa TE-toimistojen asiakkaana oli 747 035 työnhakijaa, joista lomautettuja oli 116 951 ja työttömiä 299 922. Lisäksi työssä olevien työnhakijoiden (sis. työttömät yksinyrittäjät) määrä kasvoi koronan vaikutuksesta merkittävästi. Poikkeuksellisen tilanteen seurauksena TE-palveluiden piiriin on tullut useita uusia asiakasryhmiä kuten yksinyrittäjiä ja vasta valmistuneita nuoria.

TE-toimiston asiakkuuksienhallinta perustuu palvelutarpeen mukaiseen segmentointiin. Asiakkaalle määritellään työnhaun käynnistyessä palvelutarpeen mukainen palvelulinja. Finanssikriisin jälkeen palvelulinjojen välinen suhde on tasoittunut. Työnvälitys- ja yritys-palvelut -linjan asiakkaiden osuus oli esimerkiksi vuonna 2019 keskimäärin 33 prosenttia, osaamisen kehittämispalveluiden noin 26 ja laaja-alaisinta tuettua palvelua tai TYP-palvelua tarvitsevien osuus 23 prosenttia kaikista työnhakijoista.

Kuva 5. Työnhakijat palvelulinjoittain kuukauden lopussa vuosina 2013–2020.



Lähde: TEM/Työnvälitystilasto

TE-toimiston palveluita käyttävät kaikki ammatti- ja koulutusryhmät ikään tai koulutustasoon katsomatta. Vahvin asema toimistoilla on kuitenkin erityisesti perinteisillä ammattialoilla, kuten rakennus-, valmistus- tai teollisuusalalla sekä palvelu- ja myyntialalla. Enemmistö asiakkaana olevista työnhakijoista on suorittanut jonkin keskiasteen ammatillisen tutkinnon. Palveluja tarvitaan näissä asiakasryhmissä jatkossakin, mutta tulevaisuudessa myös korkeasti koulutettujen ja ilman peruskoulun jälkeistä tutkintoa olevien asiakkaiden määrä tulee kasvamaan.

Taulukko 7. TE-toimistossa vuonna 2019 työnhakijana olleet henkilöt

Työnhakijat	Työnhakijat	Osuus työnhakijoista	Arvio tulevasta muutoksesta
Vuoden 2019 (ka)	528 180	100 %	++
Maaliskuu 2020	622 500		
Sukupuoli	Työnhakijat	Osuus työnhakijoista	Arvio tulevasta muutoksesta
Miehet	262 597	50 %	0
Naiset	265 583	50 %	0
Ikäryhmä	Työnhakijat	Osuus työnhakijoista	Arvio tulevasta muutoksesta
Alle 30 -vuotiaat työnhakijat	129 653	25 %	+
25–49 -vuotiaat työnhakijat	289 011	55 %	0
Yli 50 -vuotiaat työnhakijat	173 019	33 %	++
Kansalaisuus	Työnhakijat	Osuus työnhakijoista	Arvio tulevasta muutoksesta
Suomalaiset	455 607	86 %	0
Ulkomaalaiset	72 572	14 %	++
Koulutusaste	Työnhakijat	Osuus työnhakijoista	Arvio tulevasta muutoksesta
Perusaste	117 911	22 %	0
Toinen aste	266 812	51 %	0
Korkea-aste	113 680	22 %	+
Tuntematon	29 777	6 %	++

Lähde: TEM/Työnvälitystilasto

Työnantaja-asiakkaat

TE- toimistolla on keskeinen rooli paikallisesti, alueellisesti tai valtakunnallisesti toimivien työnantajien ja yritysten työvoiman saatavuuden turvaamisessa. Vuonna 2019 esimerkiksi uusia avoimia työpaikkoja ilmoitti TE-toimistoihin noin 30 900 yksittäistä työnantajaa. Suurin osa (66 %) työnantajista alle 50 henkeä työllistäviä mikro- tai pienyrityksiä. Keskisuurten (50–200 henkeä) yritysten osuus oli 8 prosenttia ja suurten työnantajien (yli 200 henkeä) vain 5 prosenttia.

Vaikka TE-toimiston markkinaosuus on edelleen suuri, hakevat etenkin suuret yritykset työvoimaa ensisijaisesti joko omia kanaviaan tai yksityisen sektorin työvälityspalveluita hyödyntäen. TE-toimistosta tukea saavien työnantajien toimialoissa painottuu palveluala, myyntiala, teollisuusala ja rakennusala. Vähemmän palveluita käyttävät mm. ICT-sektorin yritykset.

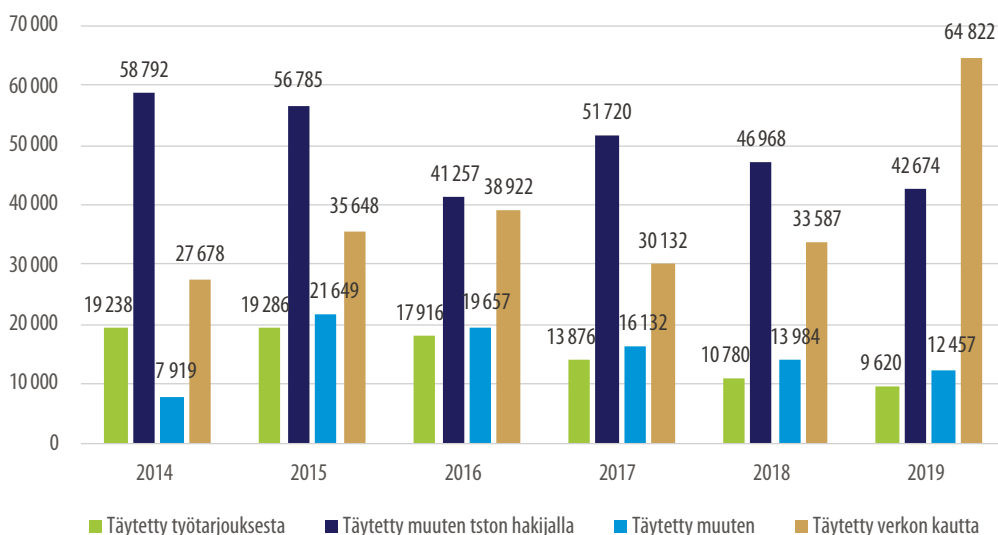
Taulukko 8. TE-toimistossa vuonna 2019 uuden avoimen työpaikan ilmoittaneet työnantajat

Työnantaja-asiakkaat	Työnantajia	Osuus työnantajista
Yhteensä	30 868	100 %
Työnantajan sektori	Työnantajia	Osuus työnantajista
Tuntematon	1 369	4 %
Valtio	383	1 %
Kunta tai kuntayhtymä	711	2 %
Yhteisö tai järjestö	2 371	8 %
Yritys	24 190	78 %
Yksityishenkilö	1 837	6 %
Työnantajan koko	Työnantajia	Osuus työnantajista
Tuntematon	6 477	21 %
Yksinyrittäjä tai mikroyritys (alle 10)	13 067	42 %
Pienyritys (10–50)	7 322	24 %
Keskisuuri yritys (50–200)	2 511	8 %
Suuryritys (yli 200)	1 491	5 %

Lähde: URA-raportti

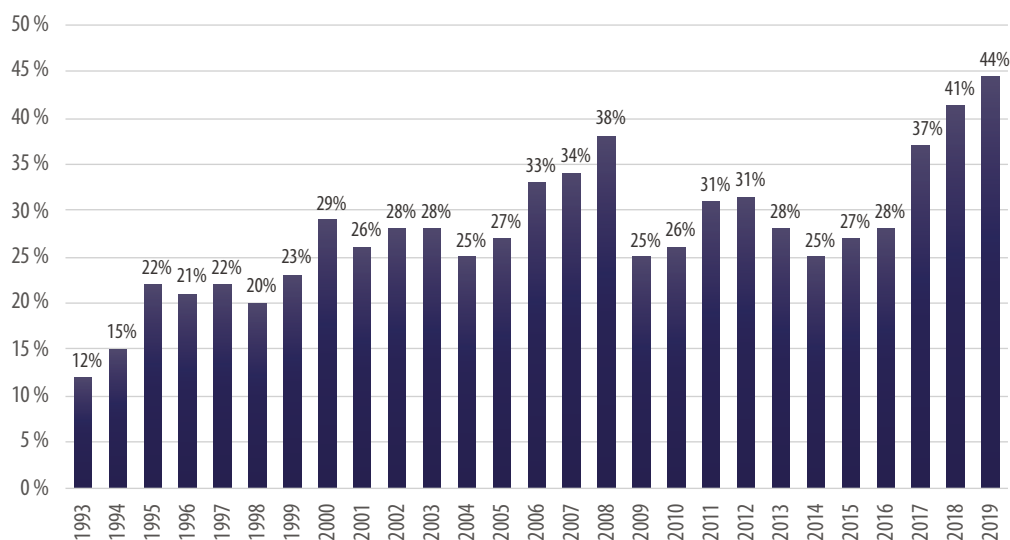
Vuonna 2019 TE-toimistoihin oli laitettu hakuun yhteensä 789 000 uutta avointa työpaikkaa. Ilmoitettujen työpaikkojen määrät ovat kasvaneet jatkuvasti vuodesta 2014 eteenpäin. TE-toimiston tietojen mukaan täyttyneitä työpaikkoja oli vuonna 129 600 kappaletta. Valtaosa näistä oli täytetty verkon kautta, jonka osuus muutenkin nousi merkittävästi vuonna 2019. Työtarjouksilla täytettyjä työpaikkoja oli ainoastaan 9600 kappaletta. Työtarjouksella tai esittelyllä täyttyneiden paikkojen määrä on vuodesta 2010 eteenpäin laskenut vuosi vuodelta.

Kuva 6. Työtarjouksella, toimiston hakijalla, muuten tai verkon kautta täyttyneet työpaikat vuosina 2014–2019



Lähde: TEM/Työnvälitystilasto

Tilastokeskuksen työnantajahaastattelujen mukaan työnantajien rekrytointiongelmat ja työvoimapula on lähes jokaisella ELY-alueella kasvanut. Rekrytointiongelmat yleistyivät vuonna 2018 erittäin voimakkaasti rakennusallalla. Myös sosiaali- ja terveysallalla, kuljetus- ja varastointialalla, teollisuudessa sekä kaupan alalla työvoiman saatavuuteen liittyvät ongelmat ovat lisääntyneet voimakkaasti. Majoitus- ja ravitsemusallalla sekä informaatio- ja viestintäallalla rekrytointiongelmat olivat varsin korkealla tasolla jo vuonna 2017. Vuonna 2018 tilanne ei enää pahentunut vaan jopa hieman parani.

Kuva 7. Rekrytointiongelmia kokeneiden yritysten osuus koko maassa

Lähde: Tilastokeskus/Työnantajakysely

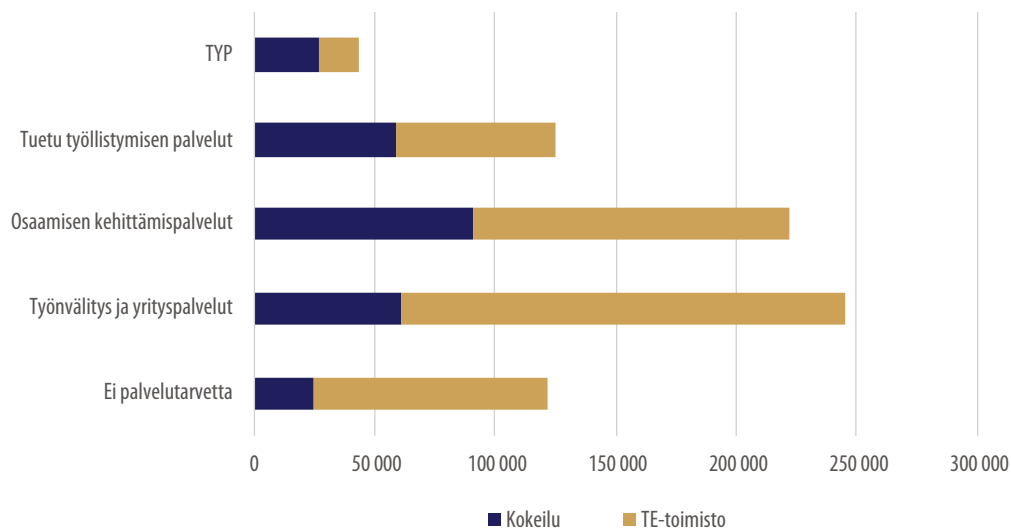
Vuosien 2021–2023 työllisyyden kuntakokeilujen vaikutus asiakkuuksiin

Palvelustrategian näkökulmasta keskeisen lähitulevaisuuden ajurin muodostavat vuonna 2021 käynnistyvät työllisyyden kuntakokeilut, joiden aikana suuri osa TE-toimistojen asiakaskunnasta siirtyy kokeilukuntien vastuulle. Kuntakokeilut toteutetaan alkuvaiheessa yhteensä 20 kokeilualueella, joihin kuuluu yhteensä 90 kuntaa. Kuntakokeilujen kohderyhmään kuuluvat kaikki kokeilukunnissa asuvat työttömänä, työllistettynä tai työllistymistä edistävässä palvelussa tai koulutuksissa olevat Kelan etuuteen oikeutetut työnhakijat. Lisäksi kokeiluihin siirtyvät kaikki kokeilukunnissa asuvat työttömät, työllistetyt tai työllistymistä edistävässä palvelussa tai koulutuksessa olevat alle 30-vuotiaat ja vieraskieliset. Koko maan mittakaavassa kokeiluihin olisi siirtymässä käynnistymisvaiheessa noin 37 prosenttia TE-toimistojen asiakaskunnasta. Asiakasohjaus kokeiluihin on jatkuvaa. TE-toimistojen vastuulle jää kokeilujen aikana ei-kokeilukunnissa asuvien työnhakijoiden palveluprosessit sekä kokeilukunnissa asuvien, mutta kohderyhmään kuulumattomien työnhakijoiden prosessit. (esim. yli 30-vuotiaat suomen- tai ruotsinkieliset, ansiosidonnaiseen oikeutetut työnhakijat).

Varsinkin suurilla kokeilualueilla (esim. Uusimaa, Pirkanmaa) kokeilut tulevat muuttamaan merkittävältä osin TE-palveluiden asiakasrakennetta ja asiakastyön painopisteitä. Esimerkiksi Pirkanmaalla kokeilujen piiriin on siirtymässä noin 51 prosenttia alueen kaikista työnhakijoista. TE-palveluiden vastuulle jäävät ensisijaisesti ansiosidonnaista saavat yli 30-vuotiaat työnhakijat. Jos kokeilut käynnistyisivät toukokuussa 2020, siirtyisi kokeilukuntien

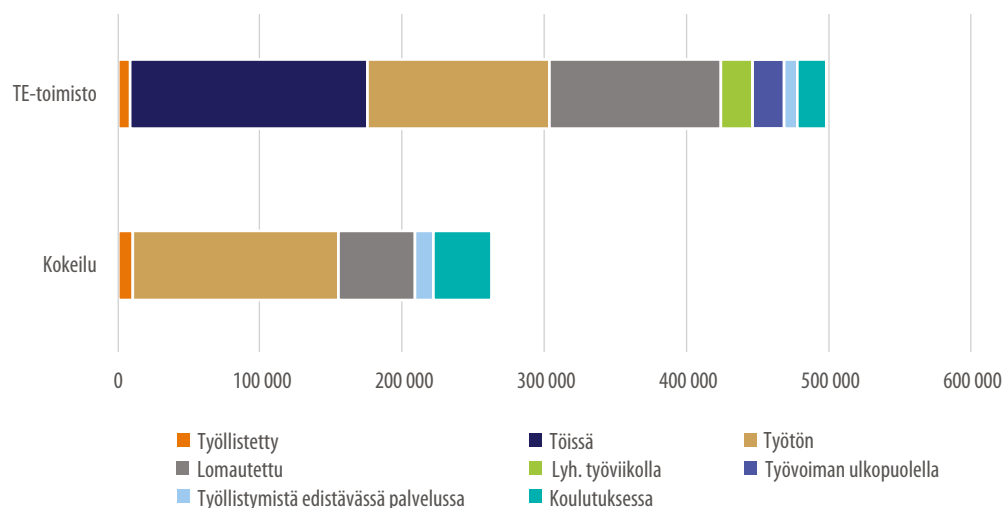
vastuulle noin puolet Tuetun työllistymisen ja TYP-palveluiden tarpeessa olevista, 41 prosenttia osaamisen kehittämispalveluiden tarpeessa olevista ja 23 prosenttia työnvälitys- ja yrityspalveluiden tarpeessa olevista työnhakijoista. Kokeilujen aikana TE-toimiston asiakasrakenteen painopiste siirtyisi erittäin voimakkaasti työnvälitys- ja yrityspalveluiden suuntaan, mutta kahden muun palvelulinjan osuus pysyisi silti merkittävänä. Kaikki kunnat (pl. Pirkanmaa ja Kainuu) eivät ole mukana kokeiluissa ja kokeilujen piiriin kuulumattomia asiakkaita löytyy tasaisesti kokeilujen aikana myös kaikilta linjoilta. Suurimmalla kokeilualueella Pirkanmaalla TE-toimiston asiakaskunnasta kuitenkin lähes 70 prosenttia koostuisi kokeilujen aikana työnvälitys- ja yrityspalveluiden tarpeessa olevista työnhakijoista, joten alueelliset erot tulevat olemaan suuria. Sama tilanne olisi myös Kainuun TE-toimiston alueella.

Kuva 8. Työllisyyden kuntakokeiluihin siirtyvät ja TE-toimistoon jäävät työnhakijat palvelulinjan mukaan (toukokuu 2020)



Lähde: URA-raportti

Kuva 9. Työllisyyden kuntakokeiluihin siirtyvät ja TE-toimistoon jäävät työnhakijat työllisyyskoodin mukaan (toukokuu 2020)



Lähde: URA-raportti

Taulukko 9. TE-toimistojen asiakkuuksia koskeva SWOT-analyysi

	Vahvuudet	Heikkoudet
Sisäinen ympäristö	- Perinteisten ammattialojen palvelu-prosessit - Pienten yritysten rekrytointiprosessit - Työnhakijat samalla viivalla palveluiden pääsyn suhteen	- Uusien ammattialojen tuki vähäistä - Akateemisten ja muiden erityisryhmien palvelut - Toimialakohtainen asiakasosaaminen vähäistä - Suurten ja keski suurten yritysten tuki - Yrittäjille tarjottavat palvelut
	Mahdollisuudet	Uhat
Ulkoinen ympäristö	- Kuntakokeilut fokusoivat asiakastyötä rajatumpiin ryhmiin - Työmarkkinatori	- Työllisyyden kuntakokeilut muuttavat toimistojen asiakasrakenteita nykyistä rikkonaiseemmiksi - Uusi lama tai työllisyystilanteen muuten negatiivinen kehitys kasvattaa asiakasmäärää hallitsemattomasti - Yritysten rekrytointiongelmien kasvu ei helppu ja kohtaanto-ongelma kasvaa

7.1.3 TE-palveluiden asiakasprosessit

TE-toimiston nykyinen henkilö- ja työnantaja-asiakkaan prosessi rakentuu yksilöllisen palvelutarpeen tunnistamisen ympärille, asiakkaiden segmentoinnille sekä henkilö- ja työnantajapalveluiden integroidulle kehittämiselle. Palvelumallin ja asiakasprosessien vahvuutena on pidetty tarkkaa asiakassegmentointia, joka tukee työnhakijan palveluprosessin suunnittelua. Palveluita voidaan kohdentaa asiakkaiden palvelutarpeista ja työmarkkina-tilanteesta käsin. Palvelulinjat mahdollistavat palvelujen räätälöinnin ja hankinnat kohde-ryhmittäin ja tiiviimmän yhteistyön tärkeimpien tahojen kanssa.

Mm. kaatunut maakunta- ja kasvupalvelu -uudistus haastoi viime vuosina TE-asiakkaiden palveluprosessien ja -rakenteiden yhtenäistä kehittämistä. Monilla alueilla prosesseja ja rakenteita on jo ryhdytty muokkaamaan.

Varsinainen asiakaspalveluprosessi on pysynyt suhteellisen muuttumattomana. Asiakas ilmoittautuu työnhakijaksi joko sähköisen Oma asiointi –palvelun kautta tai henkilökohtaisesti TE-toimiston tiloissa. Vastaava palvelu on tarjolla myös työnantajille. Työnhakijaksi ilmoittautumisen jälkeen asiakkaalle tulee järjestää alkuhaastattelu kahden viikon sisällä. Haastattelussa kartoitetaan työnhakijan taustatiedot ja arvioidaan palvelutarve. Arvioinnin pohjalta henkilö sijoittuu jollekin kolmesta segmentistä tai palvelulinjasta. Linjoilla asiakkaalle laaditaan tilanteesta riippuen joko työllistymis-, kotoutumis- tai aktivointisuunnitelma.

Työnvälitys- ja yrityspalveluiden työnhakuprosessi

Työnvälitys- ja yrityspalvelut –linja tukee ensisijaisesti lähimpänä työmarkkinoita olevien työnhakijoiden työllistymistä, mutta linja vastaa myös mm. alueellisten työnantajapalveluiden järjestämisestä. Linjan henkilöasiakkaina ovat työnhakijat, joiden ammattitaito ja osaaminen tarjoavat arvioinnin perusteella edellytykset sijoittua suoraan työhön avoimille työmarkkinoille ilman TE-toimiston laaja-alaista tukea. Asiakasprosessi pohjautuu muita linjoja vahvemmin asiakkaan omatoimiseen työnhakuun.

Työnantaja- ja yritysasiakkaiden osalta em. palvelulinjan asiakasprosessit voivat aktivoida joko yrityksen ottaessa yhteyttä TE-toimistoon tai TE-toimiston aloitteesta esim. yrityskäynnillä. Riippumatta siitä, kumpi taho on aloitteellinen, asiakkuuden alkuvaiheessa selvitetään aina yritysasiakkaan palvelutarve. Yritysasiakkaan yhteydenotto ja ensisijainen palvelutarve liittyy prosessin alussa useimmiten rekrytointiin tai henkilöstön vähentämistilanteeseen. Yritysasiakkaan ensivaiheen palvelussa korostuu eri palveluvaihtoehtojen ja rekrytointitarpeiden arviointi, asiantuntemus henkilöstön kehittämiskysymyksissä sekä muutosturva- ja rakennemuutostilanteiden hallinta. TE-toimiston asiantuntija tunnistaa yhteistyössä yrityksen kanssa yrityksen kehitysvaiheita, muutostilanteita sekä arvioi laaja-alaisesti yrityksen palvelutarpeita. Yritysyhteistyön ja muun kontaktoinnin tuloksena TE-toimisto saa monipuolista tietoa yritysten tilanteista, esim. tulevista yritystoiminnan laajentamistarpeista tai suuremmista rekrytointi- tai henkilöstön vähentämistarpeista.

Osaamisen kehittämispalveluiden työllistymisprosessi

Osaamisen kehittämispalvelut -palvelulinjan asiakkaana on ensi sijassa työnhakija, jonka työllistyminen edellyttää ammatillisen osaamisen vahvistamista ja/tai tukea tavoitteiden ja vaihtoehtojen selvittämisessä ja/tai kotoutumisessa. Linjalla painottuu työnvälityksen ohella vahva palveluohjaus. Linja vastaa myös pääsääntöisesti nuorten ja maahanmuuttaja-asiakkaiden palveluista.

Tuetun työllistymisen palveluiden työllistymisprosessi

Tuetun työllistymisen palvelut -palvelulinjan asiakkaita ovat pääsääntöisesti ne työnhakijat, jotka tarvitsevat keskimääräistä enemmän yksilöllistä tukea ja/tai moniammatillista palvelua avoimille työmarkkinoille työllistyäkseen. Osaamisen kehittämispalveluiden tapaan palveluohjaus on keskeisessä roolissa. Linja tekee myös paljon monialaista yhteistyötä mm. kuntien kanssa TYP-toiminnan puitteissa.

Taulukko 10. TE-toimistojen palveluprosessia koskeva SWOT-analyysi

	Vahvuudet	Heikkoudet
Sisäinen ympäristö	- Asiakkaiden palvelutarpeiden tunnistaminen - Asiakkaiden ohjautuminen eri palvelulinjoille - Palvelulinjat mahdollistavat palvelujen räätälöinnin ja hankinnat kohderyhmittäin ja tiiviimmän yhteistyön tärkeimpien tahojen kanssa. - Yhdennäinen alkupalvelu ja palveluprosessi (työnhauksen käynnistäminen Oma-asiointi -palvelussa tai henkilökohtaisesti), määräaikaishaastattelut/työllistymissuunnitelmat - Monikanavaisuus, eri palvelukanavat	- Eri asiakasryhmien palvelutarpeisiin vastaaminen (mm. vastavalmistuneet, ikääntyneet) - Linjakohtaisten työkäytäntöjen erot - Palveluohjauksen toimivuus, eri palveluvaihtoehtojen huomioiminen - Henkilöstön osaamisen kapeutuminen - Asiakasprosessien toimivuuden seuranta
	Mahdollisuudet	Uhat
Ulkoinen ympäristö	- Asiakkaiden yksilöllisiin palvelutarpeisiin vastaaminen - Henkilö- ja yritysasiakkaiden integraation edelleen vahvistaminen - Tietojärjestelmien mahdollisuudet (TE-digi, tekoäly, matching -toiminnot) - Kumppanuusien vahvistaminen (koulutus-, sote, nuoriso-, yksityiset palveluntuottajat, kolmas sektori)	- Työmarkkinoiden ja työelämän muutoksiin vastaaminen - Toimialakohtaisiin/ammattialakohtaisiin tarpeisiin vastaaminen - Työnhakijoiden osaamispuutteiden tunnistaminen ja ennakointi - Työllisyyden kuntakokeilut: Asiakasprosessien ja -ohjauksen toimivuus valtion ja kuntien välillä

7.1.4 TE-palvelun palvelukanavat ja asiakasohjaus

TE-palvelujen monikanavalinjaukset valmistuivat 2010 ja niihin liittyvät virtuaalisen TE-palvelun linjaukset 2013. Vuoden 2010 TE-palvelujen monikanavalinjauksilla pyrittiin vaikuttamaan erityisesti henkilöasiakkaiden asiakasvirtojen ohjautumiseen ja palvelujen laadun parantamiseen tilanteessa, jossa TE-toimiston asiakasvolyymit olivat korkeat, henkilökohtaiseen palveluun käytettävissä olevat resurssit supistuivat ja asiakasodotukset edellyttivät käyntiasioinnin rinnalle uusien palvelumahdollisuuksien kehittämistä. TE-palvelukanavalinjaukset päivitettiin vuonna 2015. TE-palvelukanavalinjausten päivittämisen tarkastelupohjaksi otettiin tuolloin hallintorakenteista riippumattomat asiakkaiden tarpeet, asiakaslähtöisyys sekä palvelutoiminnan kustannustehokkuus.

TE-palvelujärjestelmän kehittämisen merkittäväksi kehityskohteeksi tunnistettiin vuonna 2015 TE-palvelujen kaikkikanavaisuus. Kaikkikanavaisuudella tarkoitettiin palvelujen monikanavaisuutta sillä erolla, että kaikkikanavaisuudessa korostettiin tietojen käytettävyyttä kaikissa keskeisissä palvelukanavissa.

Palvelukanavien eli verkkoasioinnin, puhelinpalvelujen ja henkilökohtaisen asiointin yhteensopivuus ja -toimivuus arvioitiin kriittiseksi tekijäksi. Tavoitteeksi asetettiin:

- kanavakokonaisuuden tulee toimia tehokkaasti ja asiakaslähtöisesti
- palvelukanavien tulee tukea ja täydentää toisiaan niin, että asiakkuudet ja asiakastiedot liikkuvat saumattomasti kanavien välillä
- kanavien työnjaon ja kanavaohjauksen käytäntöjen tulee olla selkeitä.

Palvelukanavien osalta vuonna 2015 linjattiin:

- TE-palvelun pääpalvelukanavat kansalaisille ja yrityksille ovat verkkopalvelu ja henkilökohtainen palvelu. Ensisijainen palvelukanava on personoitu verkkopalvelu. Sen rinnalla toissijainen palvelukanava on henkilökohtainen palvelu, joka jakautuu puhelinpalveluun, kuvalliseen etäpalveluun ja käyntiasiointiin. Henkilö- ja yritys/työnantaja-asiakkaan asiointitiedot ovat yhteiset ja käytettävissä kaikissa pääpalvelukanavissa.
- TE-palvelun muut palvelukanavat ovat tukipalvelukanavia, jotka tukevat tarkoituksenmukaisesti asiointia eri vaiheissa.

Tukipalvelukanavien rooliksi henkilö- ja yritysasiakkaan palveluissa vuonna 2015 esitettiin:

- sosiaalinen media (some) kohdennetaan asiakasviestintään, TE-palvelun brändäykseen ja mukanaoloon. Somen kautta asian vireille pano ei ole mahdollista.
- sähköpostin käytöstä asiakaspalvelussa luovutaan. Sitä käytetään vain kohdennettuun asiakasviestintään ryhmätiedottamisen muodossa. Muutoin sähköpostin korvaa kansalaisen ja yrityksen asiointitili.
- chatti (reaaliaikainen verkkokeskustelu) otetaan käyttöön valtakunnallisena yleisneuvonnan palvelukanavana.
- SMS-tekstiviestit ja pikaviestit otetaan kattavasti käyttöön pääsääntöisesti automaatioon perustuen. Kansallisen palveluväylän mahdollisuudet hyödynnetään täysimääräisesti.
- eKirjeistä luovutaan ja siirrytään vaiheittain menettelyyn, jossa kansalaisen ja yrityksen asiointitilin kautta ilmoitetaan tekstiviestillä Oma asiointiin saapuneesta kirjeestä.
- paperilomakkeista luovutaan vaiheittain sitä mukaan kuin lomakkeiden digitalisointi etenee.

Lisäksi esitettiin käyttöön otettavaksi kanavahallinnan malli, joka sisältäisi mm. kanava-kohtaisen markkinointi- ja viestintäsuunnitelman, suunnitelman eri kanavien käyttäjästävällisyyden, tehokkuuden ja vaikuttavuuden seurannan ja arvioinnin sekä eri osapuolten osaamisen kehittämissuunnitelman. KEHA-keskuksen tehtäväksi esitettiin käynnistettäväksi kaikkikanavaisten palvelujen kehittämis- ja toimeenpano-ohjelman valmistelu.

Henkilöasiakkaiden palveluita esitettiin kehitettäväksi vuonna 2015 seuraavasti:

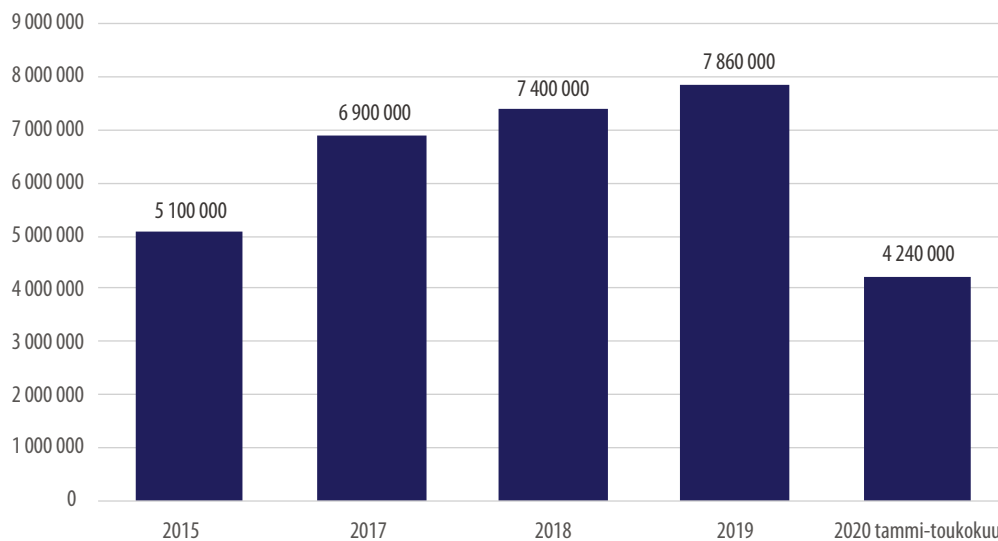
- henkilöasiakkaan palvelu ja palvelukanavat määräytyvät asiakkaan palvelutarpeen, työttömyyden riskianalyysin sekä palvelun tuottamisen kustannustehokkuuden mukaan
- henkilöasiakkaan ensisijainen palvelukanava on personoitu verkko-palvelu
- toissijainen palvelukanava on henkilökohtainen palvelu, joka on tarjolla puhelimitse, tekstipohjaisena verkkoneuvontana/ohjauksena, kuvallisen etäyhteyden ja käyntiasioinnin kautta. Asiakkaat, joiden työttömyyden pitkittymisen riski on kohonnut, hyötyvät eniten henkilökohtaisesta palvelusta.
- TE-toimistosta lähtevät puhelut ovat työnvälitykseen, ohjaukseen ja neuvontaan liittyviä henkilökohtaisia syvennettyjä palveluja. Palvelulupauksessa asiakasohjauksen ja soittoaikojen on oltava selviä.

- henkilöasiakkaiden sisään tulevien puhelujen ohjaamisesta valtakunnalliseen puhelinpalveluun päätetään meneillään olevan kokeilun tulosten perusteella. Puhelut ovat pääosin henkilökohtaista palvelua, yleisneuvonta tapahtuu chatin ja TE-palvelut.fi –sivuston kautta.
- käyntiasioinnin rinnalle otetaan käyttöön sitä korvaava kuvallinen etäpalvelu
- käyntiasiointi kohdennetaan entistä tarkemmin niihin asiakassegmentteihin, jotka hyötyvät tästä palvelusta eniten
- verkkopalvelua tuetaan valtakunnallisella palvelulla puhelimen/chatin avulla
- syvennettyjä valtakunnallisia palveluja (koulutusneuvonta, työttömyysturvaneuvonta, uraohjaus ja englannin/venäjänkieliset palvelut) tarjotaan valtakunnallisina Työlinja-palvelun kautta. Tämä valtakunnallinen rooli tulee vahvistaa maakuntauudistuksen yhteydessä.

Yritysten ja työnantajien palveluja esitettiin kehitettäväksi vuonna 2015 seuraavasti:

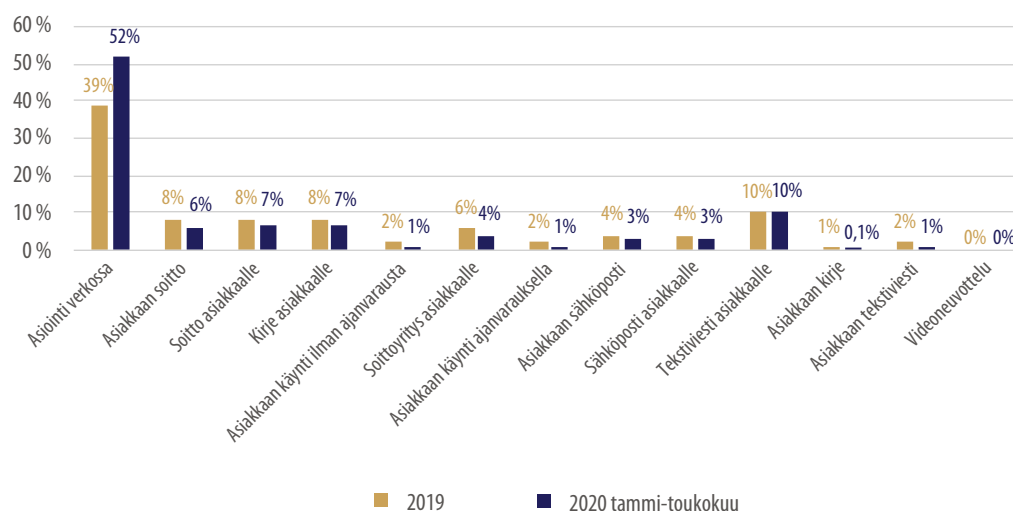
- yritysasiakkaan ensisijainen palvelukanava on personoitu verkkopalvelu, jossa asiakas saa hoidettua kaikki tavanomaiset palvelutilanteensa helposti ja nopeasti
- henkilökohtainen palvelu on yrityksen erityistarpeista, yhteistyöverkostosta tai palvelutilanteesta johtuvaa lähipalvelua ja asiakassuhteen ylläpitoa puhelimitse, käyntinä ja kuvallisena etäpalveluna.
- verkkopalvelua tuetaan valtakunnallisella puhelinpalvelulla (Yritys-Suomi -puhelinpalvelu), josta yritykset, työnantajat ja aloittavat yritykset saavat yleisneuvontaa TE-palveluista ja laajemmin myös muiden toimijoiden yrityspalveluista sekä tukea verkkopalvelujen käytössä. Henkilökohtaisena lähipalveluna annettava puhelinpalvelu täydentää ja tukee yritysasiakkuuksien hoitoa.
- syvennettyä, organisaatioriippumatonta yrityspalvelua yrityksen perustamista suunnitteleville ja alkaville yrittäjille tarjotaan valtakunnallisesti Yritys-Suomi- puhelinpalvelun kautta. Tämä valtakunnallinen rooli tulee vahvistaa/linjata maakuntauudistuksen yhteydessä.

Kuva 10. TE-toimistoihin tehdyt yhteydenottomäärät vuosina 2015–2019.



Taulukko 11. Henkilöasiakkaat, yhteydenottotavat, kolmen eniten käytetyn asiointitavan volyymiosuuksien keskinäinen vertailu, %.

	2010	2015	2019
Verkoasiointi (Oma asiointipalvelun käyttö, muu sähköinen asiointi)	12	35	77
TE-toimiston ja TE-aspan puhelinpalvelut	55	47	16
Käyntiasiointi	33	18	7
Yhteensä	100	100	100

Kuva 11. TE-palvelun henkilöasiakkaiden yhteydenottotavat, kaikki yhteydenottotavat 2019 ja 2020

Lähde: Ura-järjestelmä

Taulukko 12. TE-toimistojen palvelukanavia koskeva SWOT-analyysi

	Vahvuudet	Heikkoudet
Sisäinen ympäristö	- TE-Digi-hanke käynnissä - TE-aspa valtakunnallisena palveluna - Valmiudet asiakaslähtöiseen palveluajatteluun - Tulokset ja positiiviset asiakaskokemukset	- TE-Digi-hankkeen viivästyminen - Palvelukanavien kokonaiskoordinaatio puuttuu ja työnjaossa palvelukanavien välillä on kehitettävää - Ohjaus ja tulosten arviointi ei tue palvelukanavien yhteen toimivuutta
	Mahdollisuudet	Uhat
Ulkoinen ympäristö	- Työmarkkinatorista yleisesti hyväksytty ja suosittu palvelualusta - Verkkopalveluiden ja henkilökohtaisen asiointin volyymit ovat oikean suuntaiset - Lisätään asiakkaan valinnanvapautta palvelukanavan valinnassa - Yhteispalvelupisteet - Ekosysteemeissä toimiminen	- Työmarkkinatorin lanseeraus yleisenä työn verkkopalveluna epäonnistuu - Yhteistyö kuntien kanssa (kuntakokeilut) ei toimi eikä yhteisiä tavoitteita ole - Ekosysteemeissä toimiminen ei siirry käytännöiksi

7.1.5 TE-palveluiden palveluvalikoima

TE-toimisto vastaa niin henkilöasiakkaan työllistymistä edistävien palveluiden kuin alueellisten työnantajapalveluiden järjestämisestä. Osa palveluista tuotetaan omana tuotantona, osa taas hankitaan yksityisiltä palveluntuottajilta kuten oppilaitoksilta tai yrityksiltä. Palveluita tuotetaan myös useissa TE-palveluiden vastuulla olevissa ESR- tai TYPO-hankkeissa sekä alueellisissa piloteissa tai kokeiluissa. Palvelut voidaan järjestää paikallisena lähipalveluna, alueellisena palveluna ja osa keskitettyinä valtakunnallisena palveluna.

Työnhakijapalvelut

TE-toimisto vastaa lukuisten henkilöasiakkaille tarkoitetun työvoimapalvelun tai muun palvelun järjestämisestä. Lisäksi kaikille asiakkaille tarjotaan erilaisia työnvälitys- ja neuvontapalveluita sekä työttömyysturvapalveluita. Palveluvalikoima on nykyisellään hyvin laaja, mutta palveluiden tunnettavuus ja käyttö vaihtelevat suuresti. Osa palveluista on koettu vaikeaksi hyödyntää. Esimerkiksi Marinin hallituksen tavoitteena on ollut palkkatukeen liittyvien hakuprosessien selkeyttäminen.

Taulukko 13. TE-toimistojen henkilöasiakkaille tarkoitetut palvelut

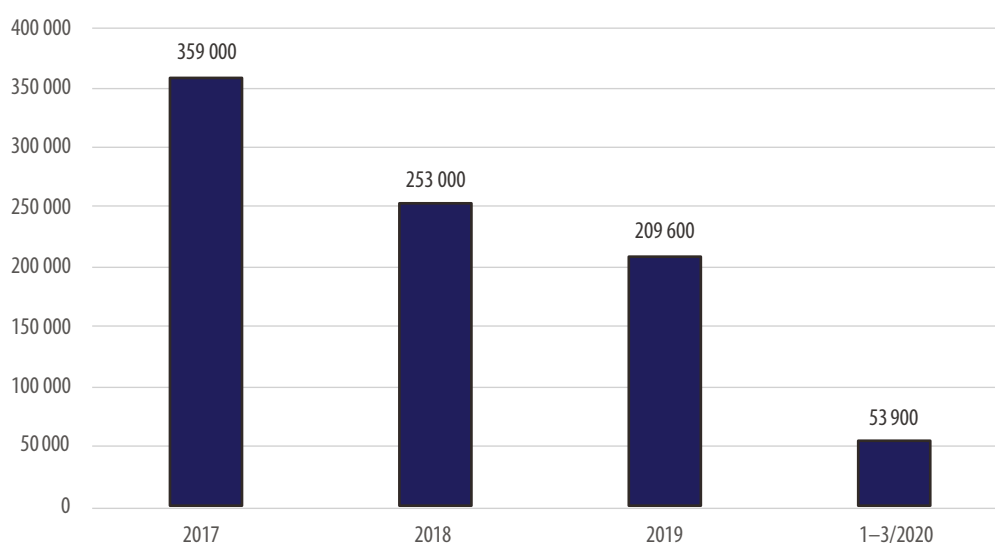
Palvelu	Palvelun kuvaus
Peruspalvelut	
Työnvälityspalvelut	TE-toimisto tukee uuden työpaikan löytämistä ja työllistymistä ohjauksen ja neuvonnan sekä asiakasta velvoittavien työtarjousten avulla.
Työnhakijan neuvontapalvelut	TE-toimisto neuvoa työnhakijoita mm. työttömyysturvaan, työnhakuun ja osaamisen vahvistamiseen liittyvissä asioissa.
Työttömyysturva	TE-toimisto vastaa työnhakijan työttömyysturvalausuntojen antamisesta sekä työttömyysturvan edellytysten selvittämisestä.
Työvoimakoulutukset	
Ammatillinen työvoimakoulutus	Ammatillisen työvoimakoulutus tarjoaa työnhakijalle tai koulutuksen suorittajalle mahdollisuuden suorittaa mm. perus-, ammatti- tai erikoisammattitutkinto tai tutkinnon osa. Monilla eri ammattialoilla järjestetään lisäksi jatko- tai täydennyskoulutusta. Koulutusta voidaan järjestää myös yhteishankintana työnantajien kanssa.
Kotoutumiskoulutus	Kotoutumiskoulutuksen tarkoituksena on tarjota aikuiselle maahanmuuttajalle paremmat mahdollisuudet toimia yhdenvertaisena jäsenenä suomalaisessa yhteiskunnassa. Kotoutumiskoulutus antaa kielellisiä ja muita valmiuksia sekä antaa edellytyksiä jatko-opiskeluun ja työllistymiseen.
Muu työvoimakoulutus	Mm. Yrityksen perustamiskoulutuksessa työnhakija voi perehtyä laajemmin yrityksen perustamiseen liittyviin toimenpiteisiin ja kehittää edelleen yritysidea ja liiketoimintasuunnitelmaa.

Palvelu	Palvelun kuvaus
Valmennuspalvelut	
Työnhakuvalmennus	Työnhakuvalmennuksessa työnhakijalle tarjotaan mm. keinoja hakea työtä tavoitteellisesti ja itsenäisesti. Palvelu järjestetään ryhmäpalveluna.
Työhönvalmennus	Työhönvalmennuksessa työnhakija saa henkilökohtaisesta tukea työpaikkojen etsinnässä. Työhönvalmennusta järjestetään yksilövalmennuksena.
Uravalmennus	Uravalmennuksessa työnhakija saa tietoa, neuvontaa, ohjausta ja tukea ammatinvalinta- ja uravaihtoehtojen selkiyttämiseen, koulutukseen hakeutumiseen ja työelämävalmiuksien kehittämiseen. Valmennusta järjestetään ryhmäpalveluna.
Palkkatuetty työ tai oppisopimus	Palkkatuki on rahallinen tuki, jolla TE-palvelut korvaa työnantajalle osan työttömän työnhakijan palkkauskustannuksista. Työnantajan on mahdollista saada palkkatukea vain työttömäksi työnhakijaksi ilmoittautuneen henkilön palkkaamiseen.
Starttiraha	Starttiraha on yrittäjälle tarjottava tuki, jonka tarkoitus on edistää uutta yritystoimintaa ja työllistymistä. Tuki turvaa yrittäjän toimeentulon siltä ajalta, jonka yritystoiminnan käynnistys ja vakiinnuttaminen arviolta kestää.
Työkokeilu tai koulutuskokeilu	Työkokeilussa työnhakija voi selvittää ammatinvalinta- ja uravaihtoehtojaan tai mahdollisuuksiaan palata työmarkkinoille.
Vuorotteluvapaansijaisuus	Työnantaja ja työntekijä voivat sopia yhteisesti työntekijän vuorotteluvapaasta. Vapaalle jäävän työntekijän tilalle täytyy palkata työtön työnhakija, mutta työtehtävien ei välttämättä tarvitse olla samoja.
Kuntouttava työtoiminta	Kuntouttava työtoiminnan tarkoituksena on parantaa työnhakijan elämänhallintaa ja lisätä mahdollisuuksia työllistyä. Toiminta on tarkoitettu niille, jotka ovat olleet työttöminä pidempään.
Omaehtoinen opiskelu työttömyysetuudella	Omaehtoinen opiskelu työttömyysetuudella on tarkoitettu parantamaan työnhakijan ammattitaitoa ja mahdollisuuksia saada työtä tai säilyttää työpaikka. Koulutuspalvelut tuottaa oppilaitos ja etuuden maksaa Kansaneläkelaitos tai työttömyyskassa.
Muutosturva	Muutosturvan toimintamallista työnhakija saa tukea ja apua, jos hänet irtisanotaan tai lomautetaan työstä. Muutosturvan kautta on mahdollisuus tarjota työnhakijalle mm. erilaisia osaamispalveluita ja neuvontaa.
Ammatinvalinta ja uraohjaus	Uraohjaus on TE-palvelujen valtakunnallinen palvelu, jossa voit saada psykologin ohjausta ammatinvalintaa ja uramuutoksia pohtiessasi. Lähtökohtana on tarjota yksilöllistä ja luottamuksellista psykologipalvelua työuran eri muutostilanteissa.

TE-toimiston työnvälityspalveluilla on keskeinen rooli työvoiman alueellisen liikkuvuuden ja kohtaannon parantamisessa. Toimiston ensisijainen työnvälitysinstrumentti on edelleen henkilöasiakkaalle kohdennettu velvoittava työtarjous. Owl Groupin tekemän selvityksen mukaan työtarjouksien tekoa ohjaa eri toimistoissa eri periaatteet. Osa toimistoista käyttää tarjousta ensisijaisesti tapana aktivoida passiivisia työnhakijoita, toisille tarjous on taas ensisijassa instrumentti, jonka avulla työntekijöitä pyritään työllistämään avoimille työmarkkinoille. Työtarjousten määrällinen trendi on ollut viime vuodet laskeva. Vaikka työtarjouksia

tehdään edelleen suuria määriä, on niiden vaikuttavuus kuitenkin ollut vähäistä. Esimerkiksi vuonna 2019 onnistuneita välityksiä tapahtui ainoastaan 7400 kappaletta. Kun kohteena oli 196 000 uutta avointa työpaikkaa, oli palvelun onnistumisprosentti vain 3,8 %. Syitä matalalle prosentille on useita (mm. välitykseen tarvittavien osaamistietojen vähäisyys), mutta myös laadun korvautuminen määrällä.

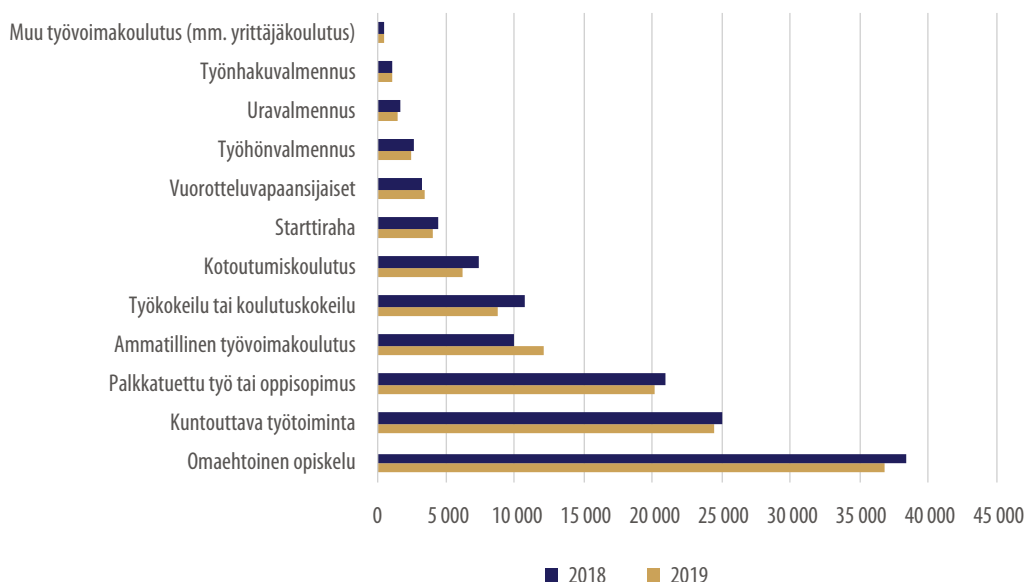
Kuva 12. TE-toimistoissa tehdyt työtarjoukset avoimiin työpaikkoihin vuosina 2017–2020



Työnvälityksen lisäksi TE-toimisto on vastuussa työnhakijoille tarkoitettujen työvoimapalveluiden ja muiden työllistymistä edistävien palveluiden järjestämisestä ja työnhakijoiden ohjaamisesta palveluiden piiriin. Palvelut voidaan tuottaa joko itse tai hankkia osittain tai täysin yksityisiltä palveluntuottajilta. Palveluiden kilpailutuksesta vastaa alueen ELY-keskus yhteistyössä TE-toimiston kanssa. TE-palveluita tuotetaan hyvin suurille asiakasmäärille. Yhteensä erilaisten palveluiden piiriin oli vuonna 2019 ohjattu noin 119 000 työnhakijaa kuukautta kohden.

Volyymeiltaan suurin yksittäinen työnhakijapalvelu on omaehtoinen opiskelu työttömyysetuudella. Palvelun käyttö on kasvanut lähes yhtäjaksoisesti vuodesta 2010 eteenpäin. Käyttömääriltään merkittäviä palveluita olivat myös kuntouttava työtoiminta ja palkkatuettu työ yritys- tai kuntasektorille. Kokonaisuudessaan palveluiden käyttö on viime vuosina laskenut määräraikaishaastatteluiden lisäämisestä tai aktiivimallin soveltamisesta huolimatta.

Kuva 13. Työvoimapalveluiden ja muiden palveluiden käyttäjät kuukauden lopussa (vuosikeskiarvo 2019)



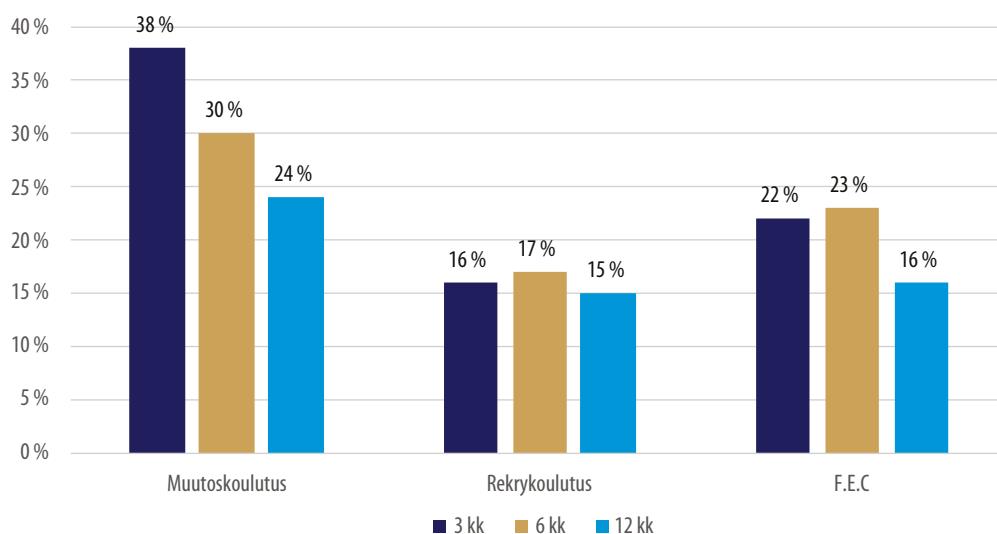
Työvoimapalveluiden aloittamisesta sovitaan aina työllistymis-, aktivointi- tai kotoutumissuunnitelmassa. Osaan palveluista työnhakija hakeutuu omatoimisesti (esim. työkokeilu), toisiin taas erillisen valintaprosessin kautta. Etenkin ammatillisten työvoimakoulutusten hakemuskäärät ovat tyypillisesti olleet huomattavasti suuremmat kuin valittujen henkilöiden määrät. Vuonna 2019 ammatillisiin työvoimakoulutuksiin lähetettiin yhteensä 84 500 hakemusta. Koulutuksiin valittiin vain 33 700 eli alle puolet hakijoista. Erityisesti tieto- ja viestintäteknologian sekä liike-elämän erityisasiantuntijoiden koulutuksissa hakijamäärät ylittivät saatavilla olevat paikkamäärät moninkertaisesti.

Työvoimapalveluiden tavoite on tukea työnhakijan työllistymistä joko suoraan tai osamista, toimintakykyä tai työmarkkina-avalmiuksia vahvistamalla. Tästä näkökulmasta tehokkaimmat työvoimapalvelut ovat olleet starttiraha työttömälle tai ei-työttömälle työnhakijalle sekä palkkatuetty työ yrityssectorilla. Tutkimukset todistavat, että työvoimakoulutuksen osalta työllisyysvaikutukset ovat suorittaneiden keskuudessa hyviä, ja ne kasvavat ajan mittaan jonkin verran (Aho et al 2018). Vaikutukset ovat keskimääräistä heikompia kuntouttavan työtoiminnan, kuntasektorin palkkatuen, työnhakuvalmennuksen, uravalmennuksen, yrittäjäkoulutuksen ja järjestösektorin palkkatuen osalta.

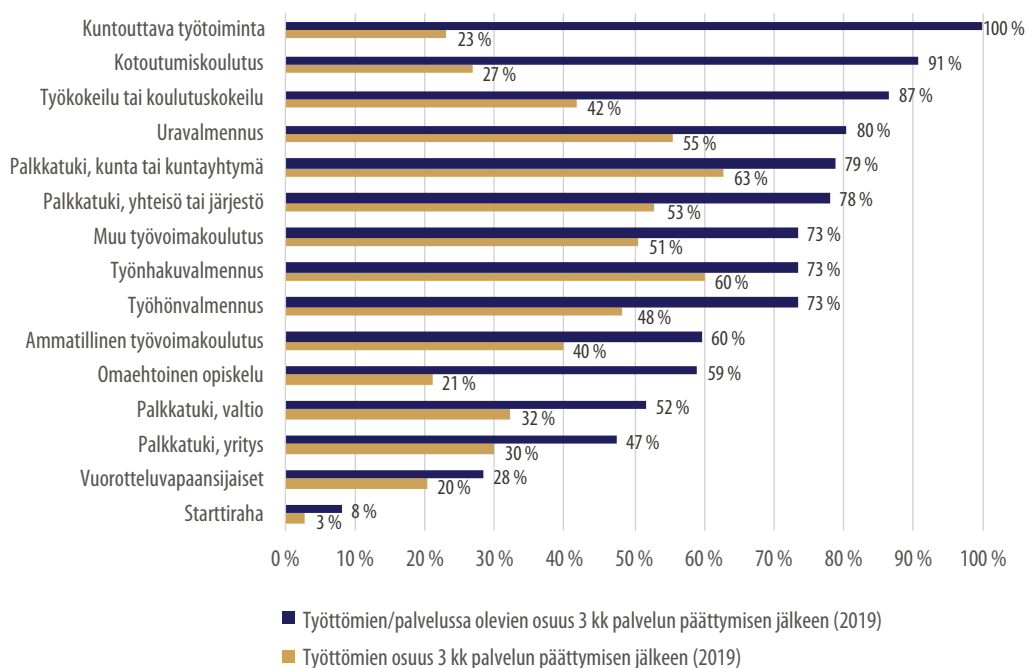
TE-toimistojen työnantaja- ja henkilöasiakaspalvelut järjestävät yhteistyössä työnantajien kanssa erityyppisiä yhteishankintakoulutuksia, joiden osalta tulokset ovat olleet varsin hyviä. Työnantaja osallistuu koulutusten rahoittamiseen yhteistyössä TE-hallinnon kanssa. Mahdollistamalla yritysten ja muiden yhteisöjen osallistuminen työvoimakoulutuksen

rahoitukseen on pyritty parantamaan edellytyksiä työmarkkinalähtöiseen ja yhteisvastuuliseen koulutuksen toteutukseen sekä samalla avaamaan mahdollisuuksia koulutuksen rahoituspohjan laajentamiseen.

Kuva 14. Työttömänä olevien osuus yhteishankintakoulutusten tai F.E.C. -koulutusten päättymisen jälkeen (3 kk, 6 kk, 12 kk) vuonna 2019



Kuva 15. Työttömänä tai palvelussa olevien osuus kolme kuukautta palvelun päättymisen jälkeen vuonna 2019



Työnantajapalvelut

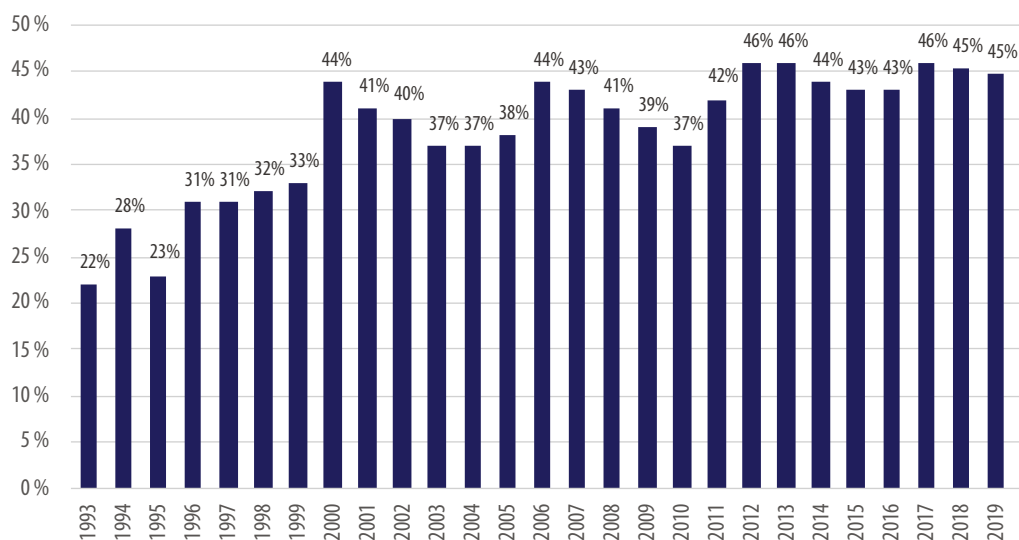
Työnantajille TE-toimistolla on tarjolla ensi sijassa tukea rekrytointi-, kehittämis- ja muutostilanteissa. Tuki voi olla luonteeltaan mm. työpaikkailmoitusten vastaanottamista, työnantajalähtöistä työnvälitystä (ehdokashaut), erilaisten rekrytointitilaisuuksien järjestämistä tai työlupakäytäntöihin liittyvää apua.

Taulukko 14. TE-toimistojen käytössä olevat työnantajan palvelut

Palvelu	Palvelun kuvaus
Työnantajalähtöinen työnvälitys (ehdokashaut)	Työ- ja elinkeinotoimisto voi etsiä avoimeen työpaikkaan työnhakijaehtokkaita työnantajan kanssa sovittujen hakuehtojen mukaan. TE-toimisto voi myös esitellä ehdokkaat, mutta päätöksen valinnasta tekee aina työnantaja.
Työnantajan neuvontapalvelut	TE-toimisto neuvoo työnantajia ja yrityksiä mm. rekrytointiin, henkilöstön vähentämiseen ja osaamisen vahvistamiseen liittyvissä asioissa.
Työpaikkojen ilmoituspalvelu	Työnantaja voi ilmoittaa uuden työpaikan avoimeen hakuun TE-palvelut-fi -sivustolla tai tulevaisuudessa Työmarkkinatori-sivustolla.
Työnantajakäynnit	TE-toimisto tekee säännöllisesti työnantajakäyntejä toimipaikkoihin. Käyntien aikana mm. esitellään toimiston palveluja sekä kartoitetaan työnantajien palvelutarpeita
Kansainvälinen työnvälitys	
EURES	EURES on kattava eurooppalainen yhteistyöverkosto ja laadukas julkinen palvelu, jonka avulla työnantajat ja työntekijät kohtaavat helpommin koko Euroopan alueella.
Työntekijän työluvut	TE-toimisto vastaa työntekijän oleskelulupahakemuksen ensimmäisen. TE-toimiston osapäätös perustuu kokonaisharkintaan, joka sisältää työvoiman saatavuuden, työsuhteen ehtojen sekä työnantajan ja työntekijän edellytysten arvioinnin.
Yhteishankintakoulutukset ja F.E.C	
RekryKoulutus	RekryKoulutus on työelämälähtöistä yhteishankintakoulutus, joka sisältää sekä tietopuolista opetusta että ohjattua työssäoppimista. Koulutus räätälöidään työnantajan tarpeisiin ja opiskelijat saavat sen avulla pätevyyden tiettyyn ammattiin tai työtehtävään. Työnantaja maksaa 30 % koulutuksen kustannuksista
Muutoskoulutus	MuutosKoulutuksella yritys voi kantaa vastuuta työntekijöidensä tulevaisuudesta silloin, kun yritys joutuu tuotannollisista tai taloudellisista syistä irtisanomaan henkilöstöään. Työnantajan maksuosuus koulutuksesta on 20 % arvonlisäverottomasta kokonaishinnasta
TäsmäKoulutus	TäsmäKoulutusten kohderyhmänä ovat ensisijaisesti Pk-yritykset ja niiden henkilöstö. Koulutuksen tavoitteena on vastata henkilöstön osaamisen kehittämistarpeisiin, jotka johtuvat yrityksen todellisesta muutostilanteesta
F.E.C-koulutus	F.E.C-koulutusohjelma (Further Educated with Companies) on Uudenmaan ELY-keskuksen rekisteröimä tuotemerkki, jonka alla toteutetaan täydennyskoulutusta yhteistyössä koulutusorganisaatioiden ja yritysten kanssa. Koulutus koostuu tietopuolisesta, pääasiassa lähiopiskeluna toteutettavasta opiskelusta sekä yritys-työskentelyjaksosta, jonka ohjaus suunnitellaan huolellisesti

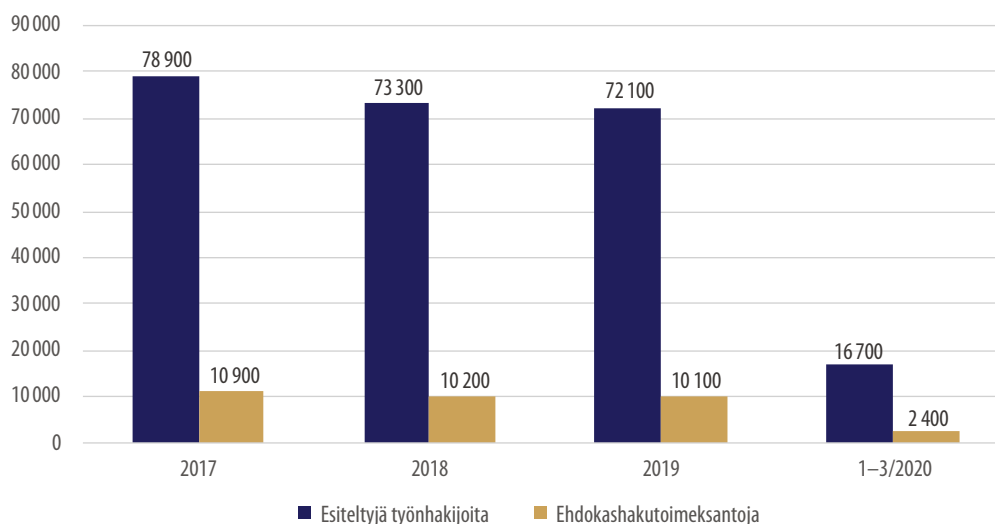
TE-toimisto vastasi vuonna 2019 noin 789 000 uuden avoimen työpaikan vastaanottamisesta. Valtaosa näistä oli erityyppisiä myyjän tai kauppiaan, rakennustyöntekijän tai hoivapalveluiden työntekijän paikkoja. Toimiston markkinaosuus avoimien työpaikkojen ilmoituskanavana on pysynyt tasaisesti noin 45 prosentin tasolla, vaikka uusia haastajia tulee markkinoille jatkuvasti lisää. Työmarkkinatori –palvelu tulee jatkossa entisestään vahvistamaan TE-palveluiden roolia rekrytointikanavana.

Kuva 16. TE-toimiston markkinaosuus työpaikkojen ilmoituskanavana vuosina 1993–2019



Vuonna 2019 TE-toimisto teki työnantajalähtöisiä ehdokashakutoimeksiantoja noin 10 100 kappaletta. Nämä koskivat 14 000 työpaikkaa. Paikkoihin esiteltiin yhteensä 72 000 henkilöä (7,2 per toimeksianto). Onnistuneesti välitettyjä henkilöitä oli 3400 eli lähes neljännes. Ehdokashaku on nykytilassaan tuloksekas työnantajapalvelu, mutta valtakunnallisesti sen volyymit ovat pysyneet pieninä, huolimatta siitä, että osa TE-toimistoista on panostanut palvelun kehittämiseen voimakkaasti. Palvelun näkyvyys on edelleen pientä.

Kuva 17. Ehdokashakutoimeksiantoja ja esiteltäviä työnhakijoista vuosina 2017–2020



TE-toimiston työnantajapalveluilla on ollut keskeinen rooli kansainvälisen työvoiman liikkuvuuden edistäjänä koko maassa. Työnantajapalvelut vastaa mm. työntekijän oleskelulupien selvittämisestä. Vuonna 2019 TE-toimisto teki yhteensä 8900 osaratkaisua työntekijän ensimmäisiin oleskelulupiin ja 5800 jatko-oleskelulupiin. Vuonna 2019 kaikkien hakemusten keskimääräinen käsittelyaika oli 100 päivää. Viimeisen vuosien aikana lupaprosessia on kehitetty ja käsittelykin on nopeutunut. Toinen tapa tukea kansainvälisen työvoiman liikkuvuutta on EURES-verkostotyö. EURES (European Employment Services) on eurooppalainen yhteistyöverkosto, jonka avulla työnantajat ja työntekijät kohtaavat helpommin koko Euroopan alueella. EURES järjestää mm. erilaisia kansainvälisiä rekrytointitapahtumia ja auttaa työnantajaa löytämään kohdemaasta sopivat yhteistyökumppanit rekrytoinneille. Vuonna 2019 EURES toteutti yhteensä 60 erilaista rekrytointitapahtumaa.

Taulukko 15. TE-toimistojen palveluvalikoimaa koskeva SWOT-analyysi

	Vahvuudet	Heikkoudet
Sisäinen ympäristö	- Kattava valikoima eri tasoisia ja pituisia palveluita - Palveluvalikoima valtakunnallisesti yhdenmukainen - Työnvälityksen ja yrityspalveluiden yhdistäminen luo hyvän pohjan - Työpaikkailmoituspalvelun merkitys vakaa	- Toimialakohtainen asiantuntemus hiipumassa - Alkuvaiheen palveluita vähän - Määriin keskittyminen laadun ja vaikuttavuuden sijaan - Yhtenäisten palvelupolkujen muodostaminen - Palveluvalikoiman näkyvyys ja markkinointi
	Mahdollisuudet	Uhat
Ulkoinen ympäristö	- Pilotoinnin kautta syntyvät uudet palvelukokonaisuudet - Sote-palveluiden ja nuorisopalveluiden integrointi osaksi TE-palveluja - Työnantaja ja henkilöasiakaspalveluiden integraation loppuun vieminen - Palveluiden laadun, tulospäätösteisuuden ja kustannustehokkuuden kehittäminen - Palveluiden kansainvälinen benchmarkkauksen lisääminen	- Työllisyyden kuntakokeilut voivat vääristää palveluiden käyttösuhdetta - Kokeilujen monitoimijamalli voi vaikeuttaa palveluihin ohjautumista - Vastaako palveluvalikoima muuttuvan työelämän tarpeisiin? - Jäävätkö TE-palvelut syrjään aktiivisesta työnvälityksestä - Palveluvalikoima kasvaa liian suureksi

7.1.6 TE-palveluiden henkilöstön osaaminen

Toimintaympäristön muutokset haastavat niin TE-palveluiden osaamisen kuin muunkin kehittämisen pitkäjänteisyyttä. Myös asiakastyön sisällölliset painotukset ja kanavavalinnat vaihtelevat hallituskausittain, mikä vaikeuttaa asennemuutoksen aikaansaamista niin asiakas- kuin henkilökunnassa.

Valtionhallinnon yhteiset osaamiset on määriteltä. TE-palvelun henkilöstön osaamisvaatimuksia tai tehtäväkohtaisia osaamisprofiileja ei ole määriteltä valtakunnallisesti. Viimeisin määrittelytyö on tehty vuonna 2014 osana TE-palvelu-uudistuksen TE-palvelujen osaamisen ja kyvykkyyksien johtamisen mallia.

Virastoverkostossa ei hyödynnetä osaamisen johtamisen järjestelmää eikä käytössämme ole yhteistä osaamisen kartoitusmenettelyä. Kehityskeskustelulomakkeemme ohjaa arvioimaan (palkkavaikutteisesti) enemmän työskentelyotetta ja -tapaa kuin sisältöosaamista. Keskustelu osaamisesta ja osaamisen kehittämistarpeista ei ole yhteismitallista, koska yhteinen näkemys merkityksellisistä TE-osaamisista puuttuu. Osaamisen ja kyvykkyyksien kartoittamisen ja hyödyntämisen seurannan välineitä tällä hetkellä ovat esim.

kehityskeskustelut, VM-Baro, tulostavoiteseuranta, määräaikaishaastattelujen seuranta ja oikaisuvaatimukset. Valtakunnallisia toteutuneita osaamisen kehittämistoimia seurataan määrällisesti (koulutusten ja kehittämistilaisuuksien sekä osallistujien määrä) ja laadullisesti (palaute).

TE-palvelun substanssiperehdytystä parannetaan parhaillaan niin valtakunnallisen aineiston ja toimintamallin osalta kuin paikallisia käytäntöjä päivittäen (taustalla koronarekrytoinnit). Tässä yhteistyö toimistojen ja KEHA-keskuksen välillä on aktiivista ja hedelmällistä. Perehdytyksen kuntoon laittamisessa yhteinen osaamismäärittely olisi loistava kivijalka, jolle rakentaa perehdytysisällöt ja muita tukitoimia.

KEHA-keskuksen Toiminnan kehittämisyksikkö on pystynyt tarjoamaan ja mahdollistamaan kansallisen henkilöstön koulutusohjelman (Uudistumisohjelma) hallinnollisista muutoksista ja muutosprosesseista huolimatta vuosittain. Ohjelma valmistellaan yhteistyössä asiakasvirastojen kanssa. Käsitys TE-toimistojen osaamistarpeista ja kehittämis-kohteista on TOKE-yksikössä hyvällä tolalla:

- Osaamistarpeita kartoitetaan ja kerätään TE-toimistoista ja ELY-keskuksista vuosittain kehityskeskustelujen jälkeen tehtävällä esimieskyselyllä.
- TE-johtajia ja ELY-keskusten johtajia kuullaan säännöllisesti henkilöstökoulutusohjelman valmistelun yhteydessä.
- Vuonna 2019 haastateltiin erikseen TE-toimistojen johtoa maakuntauudistuksen kaaduttua ja suunnan vaihduttua.
- Työntekijä- ja käyttäjäkokemuksia TE-asiantuntijoilta kuullaan eri kehittämissankkeiden toteuttamisen ja muun palvelutuotannon tuottamisen aikana.
- Työllisyyden kuntakokeilun tiivis valmistelu pitää osapuolet ajan tasalla yhteisistä haasteista.

KEHA-keskuksen Toiminnan kehittämisyksikön nimetyt kehittämiskumppanit pitävät säännöllisesti yhteyttä ELY- ja TE-irastoihin ja ovat tukena kehittämistoimien suunnittelussa.

TE-palvelun substanssiin kytkeytyvää henkilöstökoulutusta tarjotaan pääasiassa henkilöasiakkaan ohjaamiseen eri kanavissa. Valmennussisällöt keskittyvät palvelutarvearvioon, ohjausosaamiseen ja harkintavallan käyttöön. Lisäksi valmennusta on tuotettu mm. hankintaan, työnantaja- ja yritys-palveluun, itsensä työllistämiseen ja yrittäjyyteen ohjaamiseen liittyen. Työmarkkinatorin kehityksestä tiedotetaan aktiivisesti. Toimialainfot pyörivät toimialapäällikköverkoston avulla. Lisäksi TE-palveluista osallistutaan aktiivisesti yhteisiin webinaareihin ja valmennuksiin esim. palvelumuotoilusta ja verkostotyöstä. Ammatillista toimijuutta tuetaan mm. vertaiskeskustelujen, työnohjauksen ja mentoroinnin kautta. Lisäksi palvelutuotannossa on useita johtamisen ja esimiestyön tukeen ja kehittämiseen liittyviä osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia. Annettujen palautteiden perusteella

osallistuva TE-palveluhenkilöstö on tyytyväisiä ja osaamisen kehittämispalvelujen koettu hyöty on hyvällä tasolla.

Taulukko 16. TE-toimistojen henkilöstön osaamista koskeva SWOT-analyysi

	Vahvuudet	Heikkoudet
Sisäinen ympäristö	- Sitoutuminen valtakunnalliseen palveluun - Organisaatiorakenne mahdollistaa strategiasta kumpuavan valtakunnallisen kehittämisen ja paikallisiin täsmätarpeisiin liittyvän toimistokohtaisen kehittämisen.	- TE-palvelun edellyttämiä osaamisia ei ole määritelty ja valtakunnallinen osaamisen johtaminen on jäsentymätöntä. - KEHA-keskuksen substanssikehittämisen resurssit ovat riittämättömät erityisesti nopeissa muutostilanteissa. Koulutuskattavuus henkilöstössä saavutetaan pitkäjänteisellä työllä, jota nopeat suunnanmuutokset
	Mahdollisuudet	Uhat
Ulkoinen ympäristö	- Palvelustrategian tuoma kehys ja tavoitteellisuus kirkastavat osaamisen kehittämisen suunnan. - Organisaatioiden roolit selkeytyvät kuntakokeiluvalmistelun ja strategian toimeenpanon kautta.	- Hankeistaminen ja lyhytjänteinen rahoitus hankaloittavat pitkäjänteistä kehittämistyötä. - Pitkittyvä epätietoisuus palvelurakenteesta karkottaa parhaat osaajat ja passivoi loput.

7.1.7 TE-palveluiden johtaminen ja ohjaus

Tällä hetkellä ei ole olemassa yksittäistä mallia, jolla TE-palveluita johdetaan ja ohjataan. Keväällä 2016 käynnistyneen kasvupalvelu -uudistuksen myötä olemassa olevat johtamisen ja ohjauksen menettelyt hiipuivat. Strategisessa ja yhteen sovittavassa roolissa toimineen, hallinnon eri tasojen edustajat koonneen TE-palvelun ohjausryhmän (Ohjuri) toiminta päättyi ennen sen määräajan umpeutumista. Samoin kävi vuoden 2013 myötä toimineille ministeriövetoisille ns. palvelulinjafoorumeille. Viimeksi kuluneiden vuosien jatkuvuutta ovat edustaneet lähinnä säännönmukaiset TE-johdon kuukausikokoukset sekä keväällä 2016 käynnistynyt TE-palvelujen digitalisaatio -hankkeen (TE-Digi) ohjausryhmä. Myös muilta osin vuoropuhelu TE-palveluiden johtamisesta ja ohjauksesta on keskittynyt epävirallisempiin yhteyksiin.

Samoihin aikoihin vuonna 2016, kun TE-hallinto omalta osaltaan käynnisti kasvupalvelu-uudistuksen ja ryhtyi valmistautumaan ”liikkeenluovutukseen”, valmistuivat TEM:n

johdolla *Kaikkikanavaiset TE-palvelut* -linjaukset. Kyseisessä raportissa todetaan palvelujen ohjaukseen ja johtamiseen liittyen muun muassa seuraavaa:

- ”TE-palvelut muodostavat ekosysteemin, joka perustuu kaikkien toimijoiden käytössä olevaan yhteiseen tietoon ja tiedonvaihtoon. TE-palvelujen tuottamisessa yhteistyö- ja kumppanuusverkostojen merkitys on avainasemassa. TE-hallinnon keskeinen rooli on mahdollistaa yhteisen tiedon hyödyntäminen.
- Otetaan käyttöön kanavahallinnan malli, joka sisältää mm. kanavakohtaisen markkinointi- ja viestintäsuunnitelman, suunnitelman eri kanavien käyttäjäystävällisyyden, tehokkuuden ja vaikuttavuuden seurannan ja arvioinnin sekä eri osapuolten osaamisen kehittämissuunnitelman.
- KEHA-keskuksessa käynnistetään kaikkikanavaisten palvelujen kehittämis- ja toimeenpano-ohjelman valmistelu.”

Raportin linjausten toimeenpanoon ei kuitenkaan kasvupalvelu -uudistuksen johdosta ryhdytty. Tämä koski myös edellä mainittuja ajatuksia ekosysteemin rakentumisesta, kanavahallintamallin käyttöönotosta ja nimenomaisen kehittämis- ja toimeenpano-ohjelman valmistelusta.

Vuoden 2015 alussa perustettiin KEHA-keskus, joka on valtakunnallinen, maantieteellisesti hajautetulla toimintamallilla ja verkostomaisesti toimiva ELY-keskusten ja TE-toimistojen kehittämis- ja hallintopalveluja tuottava virasto. Yksi KEHA:n tehtävistä on yhdenmukaistaa ELY-keskusten ja TE-toimistojen toimintaa, jotta kansalaiset saisivat yhdenmukaista palvelua eri puolilla Suomea. TE-palveluiden johtamisen ja ohjauksen osalta KEHA:lla on ollut ”keskusvirastomaisia” tehtäviä sillä jaotellulla, että strategisen ohjauksen kuulua ministeriölle, keskus on vastannut operatiivisesta ohjauksesta (esim. henkilöstön osaamisen kehittäminen). Käytännössä strategisen ja operatiivisen ohjauksen täsmällinen erottelminen ei ole mahdollista, mikä on eräiltä osin johtanut TE-palvelujen ohjauksen ja johtamisen epäselviin vastuusuhteisiin ja suoranaisiin epäjatkuvuuksiin. Yhdeltä osin tilannetta on hämmentänyt se, että hieman perustamisen jälkeen eräitä toiminnan ja palvelujen kehittämiseen liittyviä tehtäviä (ja asiantuntijoita) siirtyi TEM:stä KEHA-keskukseen.

Ohjauksen ja johtamisen näkökulmasta TE-palvelujen jokainen kanava toimii omilla periaatteillaan. TE-toimistojen asiointipalveluja johdetaan toimiston johtajan toimesta ja ELY-keskuksen kanssa tehdyn tulossopimusten kirjausten pohjalta. TE-Asiakaspalvelukeskuksen johtaminen on samaten johtajan vastuulla. Etelä-Savon ELY-keskuksen hallinnollisessa alaisuudessa toimivan TE-aspan ohjaus ei ole yksiselitteinen, ELY:n lisäksi ohjausta tulee myös ministeriöstä ja KEHA-keskuksesta. Myös sähköisten TE-palvelujen kokonais-tilanne, omistajuus ja vastuut (TEM ja KEHA) ovat epäselviä. Tämä johtuu osin pitkäksi venähtäneestä TE-Digi-hankkeen kehitystyöstä. Hankkeen ohjausryhmä on käytännössä

kehitystyön ohjauksen lisäksi periaatteessa vastannut nykyisten sähköisten palveluiden koordinoinnista.

Käytännön ohjauksen tasolla TE-palveluiden ohjaaminen tapahtuu ELY-keskusten yhteisen strategia-asiakirjan sekä kunkin ELY-keskuksen ja ELY-keskusten ja TE-toimistojen kehittämis- ja hallintokeskuksen (KEHA-keskus) tulossopimuksen pohjalta. Tulossopimuksissa ELY-keskusten toimintaa seurataan vastuualueittain useampien mittarien välityksellä. Valtakunnallista tulosseurantaa ja -ohjausta on viime vuosina kehitetty voimakkaasti eteenpäin ja mittareita on tarkennettu monilta osin. ELY-keskukset ja TE-toimistot ovat kuitenkin suhtautuneet ohjauskokonaisuuteen osin kriittisesti. Osaa tulosohjausmittareita on mm. pidetty luonteeltaan vanhentuneina sekä irrallisina käytännön toiminnasta. ELY-keskuksilla ja TE-toimistoilla on ollut myös mahdollisuus laatia keskinäisiä tulosohjaussopimuksia. Näissä on voitu tarkemmin huomioida alueiden omia (esim. palvelulinja-kohtaisia) seurantakohteita. Viime vuosina yksittäiset alueet ovat myös ottaneet käyttöön yksikkö- tai asiantuntijatasoisia seurantamittareita. Näistä saadut kokemukset ovat olleet valtaosin positiivisia.

TE-toimistojen toimintaa seurataan tällä hetkellä hyvin vähän erilaisten laadullisten vaikutusmittarien avulla (esim. työllistymisedellytysten tai osaamisen kehitys). Näiden mittarien laajempaa käyttöä on toivottu. Lisäksi kustannusvaikuttavuus näkökulma on tulosseurannassa nykyisellään vähäistä ja kokonaisuutta tulee kehittää voimakkaasti eteenpäin.

Taulukko 17. TE-toimistojen ohjausjärjestelmää koskeva SWOT-analyysi

	Vahvuudet	Heikkoudet
Sisäinen ympäristö	Tarve parantaa ohjausta ja johtamista on yleisesti tunnistettu (esim. TE-Ohjurin perustaminen, TE-palvelustrategian valmistelun käynnistäminen)	- Paljon toimijoita, joiden kesken vastuut epäselvät - Eri kanavien yhteispeli ei toimi, yhteinen tavoite hakusessa
	Mahdollisuudet	Uhat
Ulkoinen ympäristö	- Yhteisen tahotilan kirkastuminen - Tiedolla johtaminen - TE-Digin valmistuminen	- TE-palvelujärjestelmän epäselvä tulevaisuus passivoi - Kuntakokeilut jyräävät

7.1.8 TE-palvelujen ekosysteemi

Työmarkkinatorin rooli TE-palvelujen ekosysteemissä

TE-Digi-hanke on käynnistynyt vuonna 2016 ja se koostuu kahdesta osahankkeesta eli Työmarkkinatorista ja viranomaispalvelujen tuottamiseen liittyvästä laajasta tietojärjestelmäkokonaisuudesta.

Työmarkkinatori on loppuasiakkaalle näkyvä palvelu ja sen kautta löytyy tulevaisuudessa työhön liittyvät palvelut sekä työnhakijalle että työnantajalle. Työttömälle työnhakijalle Työmarkkinatori tarjoaa myös viranomaisen sähköiset asiointipalvelut. Viranomaispalvelujen kehittämisessä keskitytään asiakkaan sähköisten palvelujen ja prosessien uudistamiseen ja se sisältää henkilöasiakkaiden, rekrytoinnin ja työllistymisen asiakastietojärjestelmän.

Hankkeen lyhyen aikavälin tavoitteina ovat sujuva ja työttömyyden pitkittymistä ennaltaehkäisevä asiakasohjaus sekä työnhakijoiden oma-aloitteisuutta tukevat verkkopalvelut. Toimintatapojen ja tietojärjestelmien uudistamisella vähennetään byrokratiaa ja yhtenäistetään käytäntöjä sekä parannetaan valmiuksia reagoida tuleviin muutoksiin. Pidemmällä aikavälillä työvoima- ja elinkeinopalvelut tulevat muodostamaan kokonaisuuden, joka perustuu sekä julkisten että yksityisten toimijoiden käytössä olevaan yhteiseen tietoon ja tiedonvaihtoon.

Tällä hetkellä kokeilukäytössä oleva Työmarkkinatori on alustaekosysteemi, jonka tavoitteena on uudistaa työvoimahallintoa työllistymistä paremmin tukevaksi. Työmarkkinatorin avulla tarjotaan digitaaliset palvelut työn hakemiseksi ja tarjoamiseksi, rekrytointipalvelut, asiakas- ja asiakkuustietojen ja tapahtumien tallentaminen asiakkaan palvelujen suunnittelemiseksi ja toteuttamiseksi sekä palvelut tuetun työllistämisen rahoituksen ja työttömyysetuuksien seuraamisen arvioimiseksi.

Työmarkkinatorin tavoitteena on avoin palveluekosysteemi kohtaannon parantamiseksi sekä vuorovaikutteinen TE-palveluiden palvelujärjestelmä, jossa myös viranomaispalveluiden tuottamisessa voidaan hyödyntää digitaalisen ekosysteemin mahdollisuuksia. Työmarkkinatorin asiakkaat voivat liittyä ekosysteemiin joko tunnistamattomina tai rekisteröityneinä. Osa palveluista on niitä, joiden osalta edellytetään tunnistautumista ja rekisteröitymistä, esimerkiksi työttömäksi työnhakijaksi rekisteröityminen.

TE-Digi-hankkeessa työstetty TE-palvelujen visio:

”TE-palvelut ovat asiakaslähtöisiä, kattavia ja tehokkaita ja ne edistävät yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon toteutumista työmarkkinoilla. TE-palveluja kehitetään ja tuotetaan yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa ja palvelujen hallinto on tehokasta ja taloudellista.”

TE-Digi-hankkeessa työstetty Työmarkkinatorin visio:

”Työmarkkinatorin mahdollistaa tulevaisuuden työelämäpalvelujen toteuttamisen orkesterioimalla oikeat palvelut, oikeille asiakkaille, oikeaan aikaan ja oikean toimijan kautta.”

Työmarkkinatorin vision mukaisesti elämäntapahtumien, kuten työllistymisen ympärille rakennetut ekosysteemit tarjoavat oikea-aikaisesti vuorovaikutteisia palveluja asiakkaille. Asiakaslähtöisyydestä on edetty asiakastarpeet edellä muodostuvien ekosysteemien kehittämiseen.

TE-palveluita kehitetään ja tuotetaan yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa (muut viranomaiset, työelämän järjestöt, muut sidosryhmät) ja että TE-palveluiden hallinto on tehokasta ja taloudellista. Vaatimuksia ovat muun muassa toimiminen monitoimijaympäristössä, yhteisten tietovarantojen hyödyntäminen, kumppanuudet, monikieliset ja oikea-aikaiset palvelut sekä palvelujen kaikkikanavaisuus.

Työmarkkinatorin tietoteknisiä yhteistyöjärjestelmiä ovat muun muassa:

- TE-palvelut.fi
- Jobitti
- Kuntien verkkopalvelut
- Omavero –palvelu
- Suomi.fi
- sosiaalinen media
- työnantajien rekrytointijärjestelmät
- oppilaitosten verkkopalvelut

TE-Digi-hankkeen tuloksena syntyy:

- Kumppanuuksiin ja yhteistyöhön perustuvaa toimintamallia tukeva tekninen ratkaisu (Työmarkkinatori) työvoimakysynnän ja -tarjonnan kohtaamiseksi
- Yhteinen tietopohja, tiedonvaihto ja rajapintaratkaisut tehokkaalle asiakkuudenhallinnalle ja asiakaspalvelulle
- Asiakkuudenhallinnan tehostuneet prosessit ja niitä tukevat tietojärjestelmäratkaisut (TE-palvelujen asiakastietojärjestelmä)
- Verkkopalvelusta vaiheittain uusia palveluita tarjoava asiointialusta.

Aikataulullisena tavoitteena on, että Työmarkkinatori ja sen taustalle tarvittava laaja tietojärjestelmäkokonaisuus viranomaispalvelujen tuottamiseksi otetaan tuotantokäyttöön vaiheittain vuoden 2022 alusta lukien.

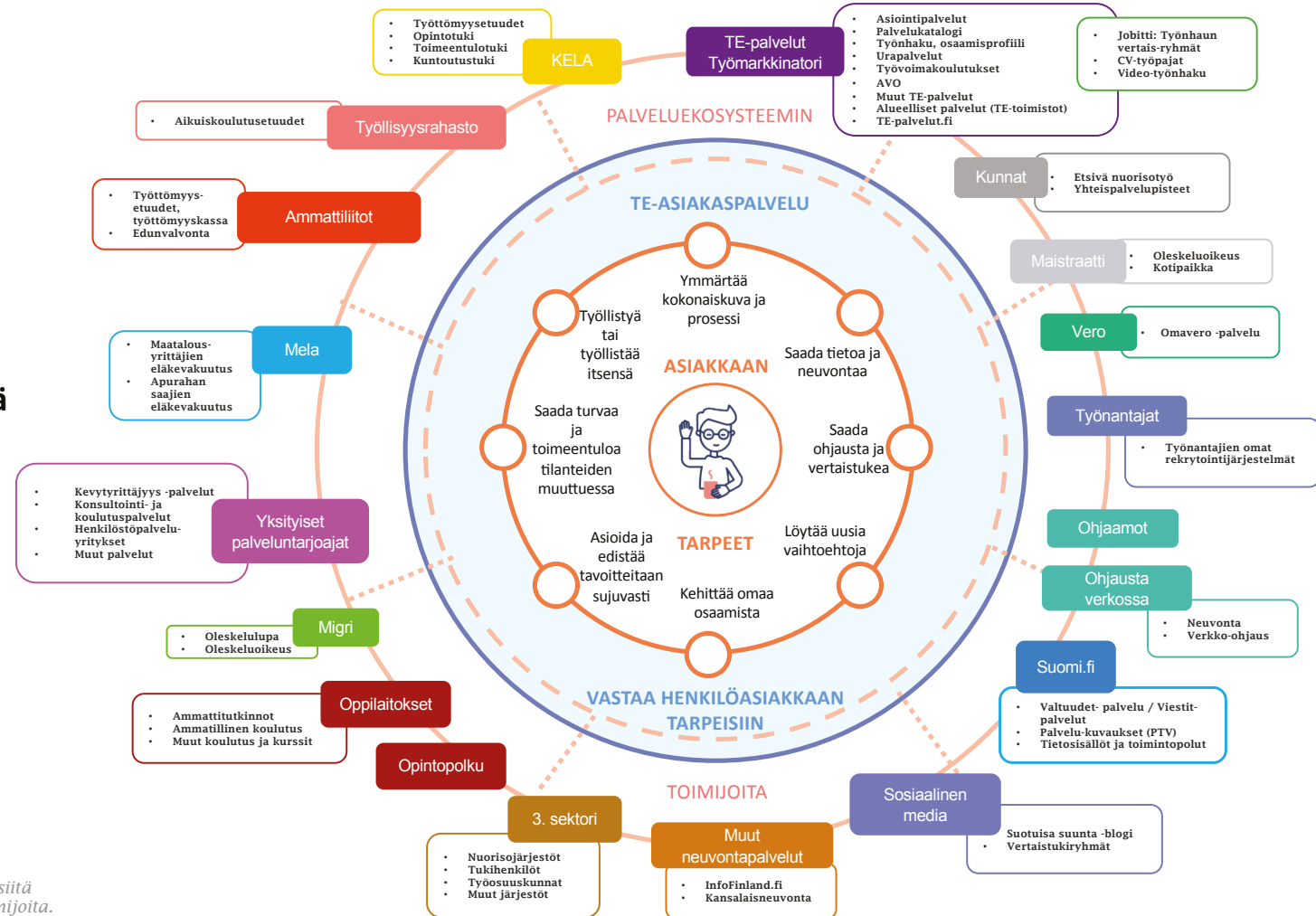
Taulukko 18. TE-toimistojen ekosysteemejä koskeva SWOT-analyysi

	Vahvuudet	Heikkoudet
Sisäinen ympäristö	• Digitaalisten alustapalvelujen (TEDigi) tavoitetilä ja yhteinen näkemys tavoitetilasta	• TE-Digin ja erityisesti viranomaispalvelujen kehittämisen aikataulu
	Mahdollisuudet	Uhat
Ulkoinen ympäristö	• Työmarkkinatori • Laaja-alainen, tavoitteellinen yhteistyö	• Yksityiset ja muiden tuottamat alustapalvelut ohittavat aikataulullisesti ja laadullisesti TE-Digin • Toimijoiden omat, eriytyneet palvelut

TE-palvelujen ekosysteemin loppuasiakkaita ovat työtä etsivät, yrittäjäksi aikovat ja henkilöasiakkaat, jotka haluavat parantaa omaa osaamistaan ja valmiuksiaan tavoitteena työllistyminen. Asiakkaita ovat myös työvoimaa etsivät tai sopeuttavat työnantaja-asiakkaat, palveluja järjestävät, tuottavat ja viranomaistehtäviä hoitavat kuntien asiantuntijat sekä kilpailutetut tai kumppanuusperiaatteella toimivat palveluntuottajat.

Kuva 18. TE-toimistojen palveluekosysteemin kuvaus

TE-asiakaspalvelu ja -neuvonta asiakkaan palveluekosysteemissä – henkilöasiakkaan esimerkki*



* Kartta on suuntaa-antava. Se perustuu nykyhetken käsitykseen toimijoista, ja siitä saattaa puuttua jotain toimijoita.

Digitaaliset ekosysteemit ovat alustaekosysteemeitä, joissa teknologinen alusta toimii ekosysteemin toimijaverkon ja vuorovaikutuksen mahdollistajana. Digitaaliset alustat ovat tietoteknisiä järjestelmiä, joilla toimijat yli organisaatiorajojen tekevät yhteistyötä yhteisten tavoitteiden eteen ja yhteisillä toimintaperiaatteilla. Digitaalisten alustojen käyttövoimana toimivat tieto ja teknologia, erityisesti ohjelmistot, automaatio ja tekoäly.

TE-Digi-hankkeessa on kaksi kokonaisuutta Työmarkkinatori ja asiakkuudenhallinta. Työmarkkinatori on loppuasiakkaalle näkyvä palvelu ja sen kautta löytyy tulevaisuudessa kaikki työhön liittyvät palvelut sekä työnhakijalle että työnantajalle. Työttömälle työnhakijalle Työmarkkinatori tarjoaa myös viranomaisen sähköiset asiointipalvelut. Asiakkuudenhallinta keskittyy asiakkaan sähköisten palvelujen ja prosessien uudistamiseen, sisältäen rekrytoinnin ja työllistymisen asiakastietojärjestelmän.

TE-palvelustrategia

Valtion työvoima- ja yrityspalveluita koskeva palvelustrategia vuosille 2021–2023

Verkkojulkaisu
ISSN 1797-3562
ISBN 978-952-327-524-9

Sähköinen versio: julkaisut.valtioneuvosto.fi
Julkaisumyynti: vnjulkaisumyynti.fi