

Ei ylhäältä annettuna, vaan yhdessä tavoitteellisesti toimien

ESR-välityömarkkinahankkeiden
toimintamallien siirrettävyyttä
koskeva tutkimus

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja
Työ ja yrittäjyys
17/2012



TYÖ- JA ELINKEINOMINISTERIÖ
ARBETS- OCH NÄRINGSMINISTERIET
MINISTRY OF EMPLOYMENT AND THE ECONOMY



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto

SARI PITKÄNEN – PAULIINA LAMPINEN – SIMO KLEM –
KARI HUOTARI – LEILA PARTANEN-SALOSTO

Ei ylhäältä annettuna, vaan yhdessä tavoitteellisesti toimien

ESR-välityömarkkinahankkeiden
toimintamallien siirrettävyyttä
koskeva tutkimus

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja

Työ ja yrittäjyys

17/2012

Tekijät Författare Authors Sari Pitkänen, Pauliina Lampinen, Simo Klem, Kari Huotari, Leila Partanen-Salosto	Julkaisuaika Publiceringstid Date Maaliskuu 2012 Toimeksiantaja(t) Uppdragsgivare Commissioned by Työ- ja elinkeinoministeriö Arbets- och näringsministeriet Ministry of Employment and the Economy Toimielimen asettamispäivä Organets tillsättningsdatum Date of appointment
Julkaisun nimi Titel Title Ei ylhäältä annettuna, vaan yhdessä tavoitteellisesti toimien – ESR-välityömarkkinahankkeiden toimintamallien siirrettävyyttä koskeva tutkimus	
Tiivistelmä Referat Abstract Sosiaalikehitys Oy on toteuttanut työ- ja elinkeinoministeriön toimeksiannosta yhteistyössä VATES-säätiön ja Referenssi Oy:n kanssa tutkimuksen, jossa selvitetään Välityömarkkinat -kehittämishankkeissa luotujen toimintamallien siirrettävyyttä TE-toimistojen palvelurakenteisiin. Tutkimuksessa on selvitetty, millaisia TE-toimistoissa käyttökelpoisia ja levitettäviä toimintamalleja on syntynyt hankkeissa ja mitä lisäarvoa hanketyö on tuottanut TE-toimistoille, työnhakija-asiakkaille ja työnantaja-asiakkaille. Tutkimuksessa on kartoitettu Välityömarkkinat-ohjelman hankkeissa kehitettyjä palvelu- ja toimintamalleja ja lupaavia käytäntöjä, arvioitu hankkeissa pilotoitujen mallien käyttökelpoisuutta ja siirrettävyyttä sekä nostettu esille palveluja ja toimintamalleja, joita voitaisiin ottaa laajemmin käyttöön TE-toimistojen peruspalveluissa rakennetyöttömyyden alentamiseksi. Tutkimuksessa on hankittu tietoa hankkeille ja työhallinnon edustajille suunnattavien kyselyiden ja haastattelujen avulla. Tutkimuksessa on haastateltu TE-toimistojen, työnantajien ja työnhakijoiden edustajia sekä muiden palvelu- ja toimintamallien sidosryhmätahoja. Yleisesti ottaen toimintamalleja pidetään lisäarvoa työnhakijoille, työnantajille sekä työhallinnolle ja sen yhteistyötahoille tuottaneina. Uusista toimintamalleista on ollut hyötyä etenkin työnhakijoille. Toimintamalleja pidetään myös vakiintuneina ja peruspalveluihin siirrettävissä olevina. Työhallinnon lisäksi toimintamalleja voitaisiin arvioiden mukaan siirtää työpajoille ja muihin tuettua työllistämistä tarjoaviin organisaatioihin, yhdistyksiin ja oppilaitoksiin sekä kunnissa etenkin sosiaalipalveluihin. Keskeisenä vaikeuttavana tekijänä toimintamallien siirrettävyydessä on ollut kehittämistyön irrallisuus peruspalveluista ja hankkeiden saama heikko tuki peruspalveluista. Toimintamallien siirrettävyyttä vaikeuttavat myös välityömarkkinoilla tuotettavien palveluiden seurannan vähäisyys ja laadun vaihtelut sekä pisteittäinen palveluiden tarkastelu ja hankinta. Toimintamalleista saatavan lisäarvon ja siirrettävyyden parantamiseksi tulisikin peruspalvelut sitouttaa aidosti jo suunnitteluvaiheesta lähtien kehittämistyöhön. Tärkeää on myös panostaa jatkossa asiakasohjauksen kehittämiseen, siirtymiä tukevien yksilöllisesti ohjaavien toimintamallien rahoittamiseen, palvelukokonaisuuksien muodostamiseen sekä laatu- ja seurantakriteereiden määrittämiseen välityömarkkinapalveluissa. Työ- ja elinkeinoministeriön yhteyshenkilö: Työllisyys- ja yrittäjyysosasto/Päivi Haavisto-Vuori, puh. 010 604 9056	
Asiasanat Nyckelord Key words välityömarkkinahanke, toimintamalli, työhallinnon peruspalvelut, lisäarvo, siirrettävyys	
ISSN 1797-3562	ISBN 978-952-227-640-7
Kokonaissivumäärä Sidoantal Pages 152	Kieli Språk Language Suomi, Finska, Finnish Hinta Pris Price 28 €
Julkaisija Utgivare Published by Työ- ja elinkeinoministeriö Arbets- och näringsministeriet Ministry of Employment and the Economy	Kustantaja Förläggare Sold by Edita Publishing Oy / Ab / Ltd

Esipuhe

Sari Pitkänen, Pauliina Lampinen, Simo Klem, Kari Huotari, Leila Partanen-Salosto: Ei ylhäältä annettuna, vaan yhdessä tavoitteellisesti toimien. ESR-välityömarkkina-hankkeiden toimintamallien siirrettävyyttä koskeva tutkimus.

Työ- ja elinkeinoministeriössä toimivan valtakunnallisen välityömarkkinat kehittämisohjelman koordinoitihankkeen arviointi päätettiin toteuttaa siten, että arvioinnin kohteena ovat ELY-keskusten rahoittamat välityömarkkina -hankkeet ja niiden tulokset. Hanketoiminnassa ideaalimallina voidaan pitää toimintatapaa, jossa hankkeen päättyessä hanke on tehnyt itsensä tarpeettomaksi ja siinä kehitetty hyväksi havaittu toimintamalli siirtyy osaksi ns. normaalia palvelujärjestelmää. Tutkimuksessa kerättiin tietoa hyvistä tai lupaavista toimintamalleista sekä eri toimijatahojen näkemyksiä toimintamallien siirrettävyydestä ja siirtymisedellytyksistä.

Työ- ja elinkeinoministeriö edellytti, että tutkimus keskittyy välityömarkkinoiden vaikuttavuuden parantamisen kannalta keskeisiin teemoihin, joiden alueella kehittämisellä on myös laajempia rakennetyöttömien työllistymismahdollisuuksia parantavia vaikutuksia. Valitut teemat ovat 1) välityömarkkinatoimijoiden koordinointi ja yhteistyö, 2) asiakas- ja palveluohjaus, 3) ammatillisen koulutuksen ja osaamisen kehittäminen ja 4) yritys- ja työnantajayhteistyö. Osa tutkimuksessa esitetyistä toimintatavoista voidaan helposti siirtää osaksi TE-toimistojen palvelua, mitä on myös tapahtunut esimerkiksi työvoimakoulutuksen kohdalla. Myös tässä tutkimuksessa tulee esille, että rakennetyöttömien kohderyhmään kuuluvista TE-toimiston asiakkaista valtaosa vaatii intensiivistä työtettä ja tiivistä palveluprosessia. Tästä näkökulmasta hankkeiden henkilöstö on ollut tarpeellinen lisäresurssi. Toimintamallin siirrettävyyttä kuitenkin rajoittaa kansallisten resurssien rajallisuus.

Tutkimuksessa on kerätty monipuolisesti tietoa eri lähteistä. Tutkimuksen avulla voidaan levittää tietoa kehitetyistä malleista TE-hallintoon, välityömarkkinatoimijoille, kunnille, työnantajille, koulutuksen järjestäjille ja muille yhteistyökumppaneille. Pitkäsen tutkijaryhmä on todennut, että raportti ei anna vastausta kysymykseen, mikä toimintamalli tai palvelu kannattaisi ottaa käyttöön työ- ja elinkeinohallinnossa. Lukijalle voi herätä kysymys, olisiko tutkijaryhmä voinut analysoida hankkeita vielä pidemmälle, jolloin lukija mahdollisesti saisi käyttöönsä listan tiukan arviointiprosessin läpikäyneistä, suoraan normaalitoimintaan siirrettävistä toimintamalleista. Silloin kuitenkin jäisivät piiloon ne lukuisat hankkeet, joissa on selvästi hyviä toimintamallien osioita tai jatkokehittämistä edellyttäviä toimintamallien aihioita. Tutkijat tuovat esille, että hankkeiden luomien toimintamallien juurruttaminen vaatisi erityistoimia.

Meneillään oleva rakennerahastokausi päättyy v. 2013 lopussa. Tutkimuksen julkaisuajankohtana uuden ohjelmakauden rakenne ja toteutusmalli on vasta hahmottumassa. Tutkimus tuo myös eväitä siihen, miten hankkeiden valmistelun ja toteutuksen aikainen yhteistyö voi vaikuttaa myönteisesti hankkeiden tulosten siirrettävyyteen.

23.3.2012

PÄIVI HAAVISTO-VUORI
neuvotteleva virkamies
työ- ja elinkeinoministeriö

Sisältö

Esipuhe.....	5
1 Johdanto.....	9
2 Väilyömarkkinahankkeiden toimintaympäristö.....	11
3 Tutkimustehtävät ja aineiston analyysi.....	15
2.1 Aineistot.....	15
3.2 Analyysi ja tutkimuksen eteneminen.....	17
4 Hyvien toimintamallien kartoittaminen.....	19
4.1 Työhallinnon ja hanketoimijoiden näkemykset hyvistä toimintamalleista yleensä.....	19
4.2 Lupaavat ja hyvät käytännöt.....	21
4.3 Kokemuksia toimintamallien kehittämiseen ja toteuttamiseen osallistumisesta.....	23
5 Hyviä ja lupaavia käytäntöjä teema-alueittain.....	27
5.1 Väilyömarkkinoiden koordinointi ja yhteistyömallien kehittäminen.....	27
5.1.1 Väilyömarkkinoiden koordinointi: tapausesimerkki FYRA.....	28
5.1.2 Tapausesimerkkejä toimijakartoista.....	31
5.1.3 Alueellisia väilyömarkkinoita koordinoivien hankkeiden ja toimijakarttojen lisäarvo ja siirrettävyys.....	34
5.2 Asiakas- ja palveluohjauksen kehittäminen.....	40
5.2.1 Tapausesimerkki: Suunto-projektin asiakasprosessin vaiheistusmalli.....	41
5.2.2 Tapausesimerkit: Ryhmäohjaukseen perustuvat mallit.....	45
5.2.3 Asiakas- ja palveluohjauksen toimintamallien lisäarvo ja siirrettävyys.....	47
5.3 Ammatillisen osaamisen kehittäminen.....	48
5.3.1 Tapausesimerkki: Opiskelijavalintaprosessin kehittäminen.....	50
5.3.2 Tapausesimerkit: Koulutusmuotoihin ja sisältöihin liittyviä hyviä toimintamalleja.....	51
5.3.3 Tapausesimerkki: Toppis-koulutukset ja muut työssäoppimispainotteiset koulutukset.....	55
5.3.4 Tapausesimerkit: Kouluttautumisen tukihenkilöt ohjaavassa ja ammatillisessa koulutuksessa.....	59
5.3.5 Ammatillista osaamista lisäävien toimintamallien lisäarvo ja siirrettävyys.....	66

5.4	Yritys- ja työnantajayhteistyön kehittäminen.....	73
5.4.1	Tapausesimerkit: Työpoolit ja sosiaaliset yritykset	78
5.4.2	Tapausesimerkit: Työhönvalmentajamallit työpajoilla ja työpaikoilla	81
5.4.3	Yritys- ja työnantajayhteistyön lisäarvo ja toimintamallien siirrettävyys.....	87
6	Uusien toimintamallien tuottama lisäarvo, käyttökelpoisuus ja siirrettävyys	92
6.1	Työhallinnon ja hankkeiden näkökulma toimintamallien hyödyllisyyteen ja siirrettävyyteen	92
6.1.1	Hyöty asiakasohjaukseen ja asiakaslähtöiseen palveluun.....	94
6.1.2	Toimintamalleista koettu hyöty eri osapuolille.....	94
6.1.3	Näkemyksiä hyvien toimintamallien vakiintumisesta ja siirrettävyydestä työhallintoon.....	96
6.1.4	Näkemyksiä toimintamallien siirrettävyydestä muihin peruspalveluihin.....	101
6.1.5	Kehittämisideoita toimintamallien siirrettävyydestä ja vakiinnuttamisesta.....	103
6.1.6	Kokonaisarvio toimintamallien hyödyntämisestä ja siirrettävyydestä	109
6.2	Työnhakija-asiakkaiden näkökulma toimintamallien hyödyllisyyteen ja siirrettävyyteen	114
6.3	Työnantaja-asiakkaiden näkökulma toimintamallien hyödyllisyyteen ja siirrettävyyteen	121
6.4	Yhteistyötahojen näkökulma toimintamallien hyödyllisyyteen ja siirrettävyyteen	126
7	Johtopäätökset	128
7.1	Yhteenvetoa tutkimuksen tuloksista	128
7.2	Siirrettävyyden edellytysten huomioon ottaminen hanketoiminnassa ja tulevaisuuden hankkeissa.....	139
	Liitetaulukot	143

1 Johdanto

Sosiaalikehitys Oy on toteuttanut syksyllä 2011 yhteistyössä VATES-säätiön ja Referenssi Oy:n kanssa tutkimuksen, jonka kohteena ovat olleet valtakunnallisen ESR Väilyömarkkinat -kehittämishojelman noin 50 hanketta (ks. liitetaulukko 1). Tutkimuksen tarkoituksena on ollut selvittää, millaisia hyvinä pidettyjä toimintamalleja hankkeissa on syntynyt, ja mitkä esiin nousseista toimintamalleista olisivat lupaavimpia jatkokehittämisen kannalta. Tutkimuksessa on myös selvitetty eri tahojen, kuten hanketoimijoiden, asiakkaiden, työnantajien ja työhallinnon, näkemyksiä toimintamallien siirrettävyydestä osaksi peruspalveluita. Hyvien ja lupaavien toimintamallien ja niiden siirrettävyyden tarkastelua on tehty myös laajemmin toimintalinja 2 -hankkeista¹. Tutkimusaineisto koostuu työhallinnon virkailijoille ja hanketoimijoille lähetettyyn sähköiseen kyselyyn sekä haastatteluihin. Lisäksi tutkijoilla oli käytettävissään kirjallista materiaalia hankkeista. Tutkimuksen aineistonkeruuseen ja raportointiin ovat osallistuneet tutkijat Sari Pitkänen Sosiaalikehitys Oy:stä, Kari Huotari ja Leila Partanen-Salosto Referenssi Oy:stä sekä Pauliina Lampinen ja Simo Klem VATES-säätiöstä. Tutkimusraportin kommentoinnissa on ollut mukana Referenssi Oy:n tutkija Sinikka Törmä.

Tutkimus on toteutettu ajankohtana, jolloin osa hankkeista on päättynyt, osa päättymässä ja osa jatkaa toimintaansa. Raportti ei anna vastausta siihen, mikä toimintamalli tai palvelu kannattaisi ottaa työhallinnossa käyttöön ja mihin työhallinnon kannattaa erityisesti panostaa. Raportissa tuodaan esiin lupaaviksi tai hyviksi havaittuja elementtejä, jotka vaikuttavat mallin toimivuutta ja tuloksellisuutta parantavasti.

Raportti on jäsennellyt siten, että aluksi on esitelty väilyömarkkinatoiminnan taustoja sekä hankkeiden toimintaympäristöä. Lisäksi on nostettu esiin heikossa työmarkkina-asemassa olevien henkilöiden asema työmarkkinoilla yleisesti. Sen jälkeen käydään läpi tutkimuksen tavoitteita ja tutkimuksessa käytettävää aineistoa ja aineiston analyysiä.

Tutkimuksen tulokset esitetään raportissa niin, että ensin kuvataan, millaisia hyviä käytäntöjä ja toimintamalleja nostettiin esiin sähköisen kyselyn perusteella sekä miten hanketoimijat ja työhallinnon vastaajat ovat kuvanneet kehittämistoimintaan osallistumista ja yhteistyön onnistumista. Tämän jälkeen käydään tutkimuksen neljään teema-alueeseen liittyen läpi hankkeissa toteutettuja lupaavia käytäntöjä. Raportissa esitellään tapausesimerkkien avulla yksityiskohtaisemmin,

¹ Toimintalinja 2: Työllistymisen ja työmarkkinoilla pysymisen edistäminen sekä syrjäytymisen ehkäiseminen. Toimintalinjan tavoitteena on alentaa rakenteellista työttömyyttä. Toimenpiteet on suunnattu erityisesti pitkittyneen työttömyyden ja sen seurausvaikutusten lievittämiseen. Toimintalinja 2:ssa kehitetään ESR-rahoituksen avulla uusia palvelumuotoja ja edistetään verkostomaista yhteistyötä hyviä käytäntöjä levittämällä ja hyödyntämällä. Toiminnalla tähdätään myös työmahdollisuuksien lisäämiseen ja mm. kolmannen sektorin ja sosiaalisten yritysten roolin vahvistamiseen työllistävässä toiminnassa. Tavoitteena on myös kohderyhmälle suunnatun toiminnan avulla edistää segregaaion purkua sekä lisätä tasa-arvoa ja vähentää syrjintää koulutuksessa, työelämässä ja työmarkkinoille pääsyssä.

miten tiettyjä toimintamalleja on toteutettu ja miten niiden tuloksellisuutta, lisäarvoa ja siirrettävyyttä on arvioitu. Tapausesimerkkien jälkeen käydään läpi yleisellä tasolla, miten tutkimukseen osallistuneet tahot arvioivat välityömarkkina-hankkeissa kehitettyjen toimintamallien lisäarvoa ja siirrettävyyttä. Kaikki esittelivät toimintamallit, palvelut ja tapausesimerkit on valittu sillä perusteella, että ne ovat tulleet esille onnistuneina tuloksina hankkeiden raporttien, hankkeille ja niiden yhteistyötahoille tehtyjen haastatteluiden sekä kyselyaineiston luennan kautta.

Tutkimuksen tavoitteena oli myös nostaa esiin eri toimijoiden näkökulmia hanke-toiminnan hyvistä käytännöistä sekä käytäntöjen siirrettävyydestä osaksi peruspalveluita. Teema-alueittaisen jäsenyyksen jälkeen raportissa nostetaan esiin hanke-toimijoiden, työhallinnon, palveluissa olleiden asiakkaiden sekä työnantajien näkökulma kehittämistyöhön ja uusien toimintamallien käyttökelpoisuuteen ja niistä saatavaan lisäarvoon. Lopun johtopäätöksissä kirjoittajat tuovat esiin koko aineiston näkökulmasta keskeisimmät havainnot ja tulkinnat sellaisista hanketoiminnan elementeistä ja toimintatavoista, jotka edistäisivät hankkeiden hyvien käytäntöjen siirtymistä osaksi peruspalveluita. Lisäksi kirjoittajat antavat muutamia kehittämissuhteita, jotka toteutuessaan edistäisivät hankkeiden tuloksellisuutta tulevaisuudessa.

2 Välityömarkkinahankkeiden toimintaympäristö

Välityömarkkinoilla tarkoitetaan työ- ja elinkeinoministeriön käyttämän määritelmän mukaan työttömille tarjottavia määräaikaista työmahdollisuuksia joko palkkatuetussa työsuhteessa tai ilman työsuhdetta työmarkkinatoimenpiteinä. Välityömarkkinoilla toimivia työnantajia ovat lähinnä yhdistykset ja työllistävät säätiöt, jotka saavat yhteiskunnalta taloudellista tukea työmahdollisuuksien tarjoamiseksi. Työnantajilta edellytetään taloudellisen tuen vastineeksi, että työntekijälle tai työmarkkinatoimenpiteeseen osallistuvalla tarjotaan normaalityömarkkinoita enemmän työnohjausta ja tukea.

Välityömarkkinoiden kehittämistä pidetään tärkeänä työvoiman saatavuuden kannalta, sillä työvoimavarat koostuvat etenkin työttömistä työnhakijoista, joilla on vaikeuksia päästä avoimille työmarkkinoille ilman tukea. Suomessa on pyritty vähentämään rakenteellista työttömyyttä ESR-rahoitteisen Välityömarkkinat-kehittämishankkeen avulla. Välityömarkkinat-kehittämishankkeeseen sijoittuu ESR-ohjelman toimintalinjaan 2, Työllistymisen ja työmarkkinoilla pysymisen edistäminen sekä syrjäytymisen ehkäiseminen. Välityömarkkinat-ohjelmassa on toteutettu työ- ja elinkeinoministeriön aktiivisen työvoimapolitiikan palveluiden kehittämistä. Sosiaali- ja terveysministeriö on vastannut aktiivisen sosiaalipolitiikan palveluiden kehittämishankkeista. Välityömarkkinat-kehittämishankkeessa on toteutettu keväseen 2011 mennessä noin 50 hanketta. Kehittämishankkeen toimeenpanoa on tuettu koordinaatiohankkeella (2008–2011), jonka tehtävänä on ollut seurata ja tukea alueilla tehtävää kehittämistyötä ja hankkeiden verkostomaista yhteistyötä sekä koota ja levittää tuloksia ja hyviä käytäntöjä.

Välityömarkkinahankkeiden luokittelussa on käytetty seuraavanlaista jakoa (Lempola 2009²):

- 1) Koordinaatioon, tukirakenteen muodostukseen ja verkostoyhteistyöhön liittyvät hankkeet, joiden toteutusalueena on elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen (ELY-keskus) alue.
- 2) Asiakas- ja toimenpidepainotteiset hankkeet, joissa toteuttajana toimii työvoiman palvelukeskus (jatkossa käytetään tekstissä lyhennettä TYP) alueen ELY-keskus tai jokin alueellinen palveluntuottaja. Hankkeiden toiminta-alueena on seutukunta tai paikkakunta.
- 3) Valtakunnallisesti toteutetut kehittämishankkeen koordinaatiohanke työ- ja elinkeinoministeriö (TEM) ja tutkimusta tekevä ja palveluprosesseja kehittävä ASKEL-projekti (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos THL) sekä poikkihallinnollinen Valtaväylä-hankekokonaisuus (sosiaali- ja terveysministeriö STM, ELY-keskus, aluehallintovirasto AVI).

2 Mm. esitys Välityömarkkinat – valtakunnallinen kehittämishankkeiden ajankohtaispäivät. 20.10.2009, Paasitorni.

Välityömarkkinat-kehittämishjelman hankkeissa on pyritty luomaan nykyistä useammin avoimille työmarkkinoille johtavia tuettuja työllistymispolkuja sekä parantamaan välityömarkkinoilla tarjolla olevien palveluiden vaikuttavuutta. Tavoitteena on ollut parantaa heikossa työmarkkina-asemassa oleville henkilöille suunnattujen työllistymistä ja työhön kuntoutumista tukevien toimenpiteiden ja palveluiden tuloksellisuutta, sillä kokemukset aikaisemmista hankkeista ovat osoittaneet, että tämän kohderyhmän työllistymisprosessien onnistuminen ja oikeiden menetelmien kehittäminen on ollut erityisen haastavaa. Välityömarkkinat-kehittämishjelmassa toteutetaan hankkeita, joiden avulla koordinoidaan välityömarkkinoiden suunnitelmallista kehittämistä, tarjotaan työttömille työnhakijoille nykyistä yksilöllisempiä ja paremmin ammatillista osaamista parantavia palveluita, vahvistetaan yritysten kanssa tehtävää yhteistyötä, selkiytetään kolmannen sektorin roolia sekä lisätään sosiaalisten yritysten määrää ja parannetaan niiden toimintaedellytyksiä. Tavoitteena on ollut kehittää mm. palkkatuettua työtä ja ammatillista työvoimakoulutusta yhdistävää mallia, jossa painottuu nykyistä enemmän kysyntälähtöisyys.

ESR-ohjelman toimintalinja 2 arvioinnin³ perusteella hanketoiminta on vaikuttanut myönteisesti työnhakijoiden pysyvään työmarkkinoille pääsyyn ja helpottanut heidän etenemistään siellä. Lisäksi hankkeissa on kehitetty yleisesti uusia menetelmiä, toimintatapoja ja prosesseja sekä toimijaverkostoja, joita on tuotu esille projektien raporteissa. Hankekohtaisissa arvioinneissa on pohdittu niiden tuomaa lisäarvoa. Välityömarkkinahankkeista tehtyjen arviointien (mm. Pitkänen ja Lampinen 2011⁴) perusteella keskeistä hankkeiden toteuttamisessa, tulosten saavuttamisessa ja niiden vakiintumisessa on TE-toimistojen, TYPien, kuntien ja ELY-keskusten toiminta ja niiden osallistuminen hankkeiden toteuttamiseen sekä niiden hankkeille tarjoama tuki. Toiminnan onnistumiseen vaikuttaa erityisesti työllistämisyksiköiden, TE-toimistojen ja kuntien välisen yhteistyön toimivuus, sillä useimmat vaikeasti työllistyville suunnatut palvelut niveltyvät näiden organisaatioiden tekemään työhön (Klem 2011⁵).

Julkisen työvoimapalvelun ja ammatillisen kuntoutuksen palvelujärjestelmän näkökulmasta on tärkeää miettiä, miten tuetaan tätä sekä osaamistasoltaan, työkokemukseltaan että työkyvyltään hyvin heterogeenistä joukkoa työllistymään myös avoimille työmarkkinoille. Keskeistä on tarkastella, miten työelämään pyrkivät pitkäaikaistyöttömät, osatyökykyiset ja vammaiset henkilöt tulevat palveluiden piiriin, millaisia palveluita heille tarjotaan, millaisia tuloksia palveluilla saavutetaan sekä millaisia palveluita kohderyhmän on vaikea saada. Vaikeasti työllistyvien palveluita selvittäneen tutkimuksen⁶ mukaan tarvetta olisi panostaa uusien palveluiden

3 Vuosina 2007–2013 toteutettavan Manner-Suomen ESR-ohjelman toimeenpanon arviointi. Ohjelman tulokset ja vaikutukset toimintalinjatasoisten ja ohjelmatasoisten indikaattoreiden valossa. Ohjelman ja sen toimintalinjojen toimeenpanon arviointi.

4 Pitkänen Sari & Lampinen Pauliina (2011). Välke-, Välke- ja Väliky-hankkeiden ulkoisen arvioinnin loppuraportti. Parempia kenttiä ja kehittyneempiä pelejä välityömarkkinoilla.

5 Klem Simo (2011). Vammaisten henkilöiden asema välityömarkkinoilla. Loppuraportti, Askel-hanke. VATES-säätiö, Helsinki.

6 Terävä Eeva, Virtanen Petri, Uusikylä Petri & Köppä Lasse (2011). Vaikeasti työllistyvien tilannetta ja palveluita selvittävät tutkimus.

ja toimenpiteiden sijaan palveluohjausprosesseihin, jotta asiakkaalle sopivimmat palvelut löydetäisiin mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Työ- ja elinkeinoministeriö, sosiaali- ja terveysministeriö ja Kuntaliitto ovat tehneet yhdessä esityksen⁷ vaikeasti työllistettävien palveluiden kehittamisestä. Myös tässä selvityksessä on noussut esille asiakasohjauksen ja yksilöllisen palveluohjauksen merkitys työllistymisen tukemisessa.

Työ- ja elinkeinoministeriö on laatinut rakennetyöttömyyden alentamista ja ennalta ehkäisemistä koskevat linjaukset, joilla halutaan parantaa pitkäaikaistyöttömien asemaa työmarkkinoilla sekä poistaa vaikeasti työllistyviin kohdistuvia ennakkoluuloja (Pitkäaikaistyöttömyyden hoitamisesta....2011⁸). Linjauksilla pyritään edistämään työnhakijoiden vahvuuksia, kuten koulutusta, ammattitaitoa ja olemassa olevaan työkykyyn perustuvaa toimintaa, sekä luopumaan negatiivisia mielleyhtymiä tuovista käsitteistä. Linjauksissa on asetettu tavoitteeksi nähdä kaikki työttömät työnhakijat työvoimavaroina. Tavoitteena on rohkaista työnantajia rekrytoimaan myös pitkään työttöminä olleita henkilöitä sekä ohjata nykyistä useampi työnhakija ammatilliseen koulutukseen ja lisätä työpaikalla tapahtuvaa koulutusta. Tavoitteena on niin ikään:

- lisätä työvoiman kysyntää parantamalla työnantajien palveluita,
- parantaa osaavan työvoiman saatavuutta ammatillisen koulutuksen palvelutarjontaa ja koulutuksen tukipalveluja lisäämällä,
- kehittää palveluprosessia,
- parantaa palvelujen vaikuttavuutta kehittämällä yhteistyötä välityömarkkinatoimijoiden kanssa,
- kehittää ja laajentaa moniammatillista verkostotyötä sekä
- parantaa työllistymisedellytyksiä sosiaalipalvelujen avulla.

Pitkäaikaistyöttömien lisäksi huomioita on kiinnitetty osatyökykyisten henkilöiden työvoimavaroihin. Osatyökykyisten työnhakijoiden määrä on kasvanut koko 2000-luvun ajan. Samaan aikaan kun osatyökykyisten työnhakijoiden määrä on kasvanut, valtakunnassa on käyty keskustelua työkyvyttömyysetuudelta työhön palaa-vien henkilöiden asemasta työmarkkinoilla. Eri arvioiden mukaan Suomessa olisi jopa 30 000 vammaista ja pitkäaikaissairasta henkilöä, jotka voisivat työllistyä avoimille työmarkkinoille työsuhteeseen, mikäli heille tarjottaisiin siihen sekä henkilökohtaista tukea että taloudelliset mahdollisuudet. Suomessa vammaiset ja pitkäaikaissairaat ovat pääsääntöisesti työmarkkinoiden ulkopuolella ja etenkin mielenterveyssyistä työkyvyttömyyseläkkeelle jäävät henkilöt ovat usein parhaassa työiässä.

Rakennetyöttömyyttä koskevissa linjauksissa⁹ on nostettu esille tarve kartoittaa ja segmentoida välityömarkkinatoimijat asiakasohjauksen parantamiseksi. Linjauksilla pyritään kehittämään työhakijoiden palveluprosessia. Tavoitteiden mukaan

7 Työelämäosallisuuden lisääminen on yhteinen asia. Asiantuntijaryhmän ehdotukset heikossa työmarkkina-asemassa olevien henkilöiden työelämäosallisuuden lisäämiseksi. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistiot 2011:4.

8 Pitkäaikaistyöttömyyden hoitamisesta työvoimavarojen turvaamiseen. Rakennetyöttömyyttä koskevat kehittämislinjaukset (20011). Työllisyys- ja yrittäjyysosasto. TEM raportteja 13/2011. Työ- ja elinkeinoministeriö, Helsinki.

9 Pitkäaikaistyöttömyyden hoitamisesta työvoimavarojen turvaamiseen, TEM raportteja 13/2011, <http://www.tem.fi/index.php?C=102073&s=4311&xmid=4549>

työnhakija-asiakkaita ohjataan aktiiviseen työnhakuun työttömyyden ja työvoimapalvelujen aikana sekä tarjotaan työnhaun ja työhön kiinnittymisen tueksi työhönvalmennusta. Työllistymistä tukeva työhönvalmentajatoiminta on havaittu kansallisten ja kansainvälisten kokemusten perusteella tehokkaaksi toimintamalliksi, jossa tarjottavan ohjauksen avulla voidaan edistää merkittävästi asiakkaiden työllistymistä. Linjauksissa on korostettu myös työpaikalla toteutettavan koulutuksen, kuten oppisopimuskoulutuksen ja Toppis-koulutusten merkitystä sekä työnantajien saamaa tukea viimeksi mainitun koulutuksen käyttöön ottamiseksi.

Välityömarkkinahankkeissa kehitettyjen ja jatkokehitettyjen toimintamallien hyödynnettävyyteen vaikuttaa osaltaan se, miten ne soveltuvat työhallinnon peruspalveluihin, kuten palvelulinjauksiin. Julkisten työvoimapalvelujen kohdentumista on kehitetty TE-hallinnossa luokittelemalla palvelut sen mukaan, mikä on asiakkaan ensisijainen palvelutarve. Palvelut on luokiteltu a) suoraan työmarkkinoille suuntaaviin, b) osaamisen kehittämisen kautta työmarkkinoille suuntaaviin ja c) työmarkkinoille kuntouttaviin. Työmarkkinoille kuntoutuvia ovat asiakkaat, joiden työllistymisen tueksi tarvitaan julkisten työvoimapalveluiden ratkaisujen lisäksi monisektorista palvelua. Tavoitteena on ohjata välityömarkkinoille ensisijaisesti työmarkkinoille kuntoutuvia asiakkaita, jotka tarvitsevat sekä työelämävalmiuksien että ammattitaidon parantamista. Välityömarkkinoille ohjataan myös osaamisen kehittämisen kautta työmarkkinoille suuntaavia asiakkaita silloin, kun toimijalla on tarjolla tehtäviä tai koulutusta, jotka aidosti parantavat työnhakijan mahdollisuuksia työllistyä avoimille työmarkkinoille.

Välityömarkkinat-kehittämisohjelman hankkeissa saadut kokemukset ja opit ovat arvokkaita myös tulevien vuosien näkökulmasta. Jyrki Kataisen hallituksen hallitusohjelmassa on lähdetty laajasti etsimään ratkaisuja vaikeasti työllistyvien, nuorten ja osatyökykyisten työllistymisen edistämiseen mm. laajentamalla nuorten yhteiskuntatakuuta, selvittämällä työhönvalmentajatoimintaa ja työvoimapalveluiden laatua sekä asettamalla osatyökykyisten työelämäosallisuuden edistämistä pohdittava työryhmä. Lisäksi hallituskaudella aloitetaan TYPejä koskeva lainsäädäntötyö, uudistetaan työvoimapalvelulakia ja sosiaalihuoltolakia sekä pyritään selkeyttämään työtoimintaan liittyviä käytäntöjä ja lainsäädäntöä.

3 Tutkimustehtävät ja aineiston analyysi

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää kirjallisia aineistoja sekä kysely- ja haastattelua-aineistoja hyödyntäen, miten tulokselliseksi ja toimiviksi koetut, hankkeissa kehitetyt välityömarkkinoiden toimintamallit, olisivat siirrettävissä osaksi pysyvää työvoimapalvelujen toimintaa. Tarkoituksena oli etsiä aineistojen avulla vastausta siihen, mitkä toimintamallit ovat olleet tuloksellisia, mitkä toimintamallit on koettu hyödyllisiksi myös sidosryhmissä ja miten mahdollisena pidetään toimintamallien siirrettävyyttä osaksi työvoimapalveluita. Täsmällisemmin tutkimuksen tehtävänä oli:

- 1) Kartoittaa, millaisia palvelu- ja toimintamalleja Välityömarkkinat-kehittämishankkeissa on luotu tai jatkokehitetty.
- 2) Kartoittaa hyväksi havaittuja ns. lupaavia käytäntöjä, jotka ovat tuottaneet vaikuttavuudeltaan hyviä tuloksia, mutta vaativat vielä jatkotyöstöä.
- 3) Nostaa esille sellaisia palveluja ja toimintamalleja, jotka voitaisiin ottaa laajemmin käyttöön rakennetyöttömyyden alentamisessa.
- 4) Arvioida hankkeissa pilotoitujen palveluiden käyttökelpoisuutta ja siirrettävyyttä osaksi TE-toimistojen peruspalveluita.
- 5) Luoda kokonaiskuva siitä, mitä lisäarvoa hanketyö on tuottanut TE-toimistoille, työnhakija-asiakkaille ja työnantaja-asiakkaille.

2.1 Aineistot

Valtakunnalliseen Välityömarkkinat-ohjelmaan kuuluu yhteensä noin 50 hanketta, joihin perehtymällä haettiin vastausta em. kysymyksiin. Tutkimuksessa on hyödynnetty seuraavia aineistoja:

1. Projektien toiminnasta ja tuloksista kertovat kirjalliset aineistot

Selvityksessä käytettiin EURA-tietokannassa olevia projektien tiivistelmiä sekä projektien lähettämiä esittelyitä, väli- ja loppuraportteja, arviointeja ja muuta kirjallista materiaalia. Kirjallista aineistoa ovat olleet myös EURA-järjestelmän projektikohtaiset indikaattoritiedot, joiden avulla on saatu tietoa toimintamallien avulla saatavista määrällisistä tuloksista. (Ks. liitetaulukko 2.)

2. Sähköiset kyselyt

Sähköisillä kyselyillä selvitettiin projektien ja viranomaisten näkemyksiä hankkeissa kehitetyistä toimintamalleista ja palveluista, joita vastaajat pitivät hyvinä tai lupaavina. Lisäksi kysyttiin vastaajien näkemyksiä toimintamallien tuomasta lisäarvosta sekä siirrettävyydestä osaksi peruspalveluita. Hanketoimijoille lähti oma

kyselylomake ja TE-hallinnon edustajille oma lomake. Vaikka kysymykset olivat pääosin samoja, erilliset kyselylomakkeet olivat tarkoituksenmukaisia kysymysten ymmärrettävyyden ja kohdentumisen näkökulmasta.

Kyselyaineistot ja niihin vastaaminen on eritelty tarkemmin alla:

a. Projekteille suunnattu kysely

Projektien toteuttajille tarkoitettu kysely lähetettiin 56 henkilölle ja siihen saatiin 26 vastausta. Vastausprosentti on siten 46. Osa hankkeista ei vastannut kyselyyn sen vuoksi, että ne olivat päättyneet ja projektihenkilöstö oli siirtynyt muihin tehtäviin. Hanketoimijoille suunnattuun kyselyyn vastanneista reilu neljäsosa on ELY-keskusten edustajia ja vajaa neljäsosa yhdistysten edustajia. Kuntien ja oppilaitosten edustajia on kumpiakin noin reilu kymmenesosa kyselyyn vastanneista. (Ks. liitetaulukko 3.)

b. TE-toimistoille ja TYPeille suunnattu kysely

TE-toimistoille ja TYPeille tarkoitettu kysely lähetettiin 117 toimipaikan osoitteeseen ja siihen saatiin 53 vastausta. Koska kyselyyn pystyi vastaamaan yksin tai ryhmässä, ei vastausprosenttia voida laskea. Kyselyyn saatiin vastauksia yleisimmin Uudenmaan, Pirkanmaan ja Lapin alueilta. Vain Keski-Suomesta ja Kaakkois-Suomesta ei saatu yhtään vastausta. Kyselyyn vastanneista noin kolme neljäsosaa on TE-toimistojen ja loput TYPIen edustajia. Kyselyyn vastanneista henkilöistä noin puolet on työvoimaneuvoja ja työvoimaohjaajia ja vajaa puolet TE-toimiston tai TYPIen johtajia tai muita niiden johtoon kuuluvia henkilöitä. (Ks. liitetaulukot 4-6.)

3. Haastattelut

Tutkimuksen kirjallisista aineistoista ja kyselyaineistoista saatuja tietoja täydennettiin haastatteluilla, joita tehtiin projektien, TE-toimistojen ja TYPIen edustajille. Lisäksi haastateltiin projekteihin osallistuneita asiakkaita sekä työnantajia. Osa haastatteluista toteutettiin kasvokkain ja osa puhelinhaastatteluina.

Haastatteluihin mukaan otettavat hankkeet valittiin osittain kirjallisten aineistojen perusteella ja osittain perustuen tutkijaryhmän aikaisempaan kokemukseen välityömarkkinahankkeista (mm. aikaisemmin toteutetut hankearvioinnit). Lisäksi haastattelukohteiden valintaan vaikutti osittain sähköiseen kyselyyn saadut vastaukset sekä se, oliko hanke edelleen käynnissä. Haastatteluissa pyrittiin saamaan tarkempaa tietoa hankkeiden toimintamalleista ja hyvistä käytännöistä sekä eri toimijoiden käsityksistä mallien lisäarvosta ja siirrettävyydestä. Haastattelut toimivat tärkeänä pohjana tässä raportissa esitetyille tapauskuvauksille.

Tutkimusta varten haastateltiin kaiken kaikkiaan 125 henkilöä yksilö- tai ryhmähaastatteluissa. Haastatteluista toteutettiin eri puolilla Suomea: Itä-Suomessa, Uudellamaalla, Varsinais-Suomessa, Satakunnassa, Keski-Suomessa, Pirkanmaalla, Hämeessä, Kaakkois-Suomessa, Pohjois-Pohjanmaalla ja Lapissa.

Haastateltujen lukumäärät jakaantuvat eri toimijoiden suhteen tarkemmin seuraavasti:

a. Hankkeiden edustajat, 39 henkilöä

b. Työnhakijat, 21 henkilöä¹⁰

Tutkimusta varten tehtäviin haastatteluihin tavoitettiin työnhakijoita työpajoilta, lyhytkursseilta ja pidemmistä koulutuksista. Haastateltavina oli nuoria, ikäänntyneitä, maahanmuuttajia ja vammaisia henkilöitä. Haastateltavien koulutustaustat vaihtelevat siten, että mukana oli ammattikouluttamattomia, vastavalmistuneita ammatillisen koulutuksen suorittaneita, vanhentuneen ammatillisen koulutuksen omaavia ja korkeakoulutettuja henkilöitä. Haastateltavissa oli sekä pitkään työttömänä olleita että nopeasti työttömäksi jäämisen jälkeen palveluun ohjattuja henkilöitä. Haastatteluita tehtiin kahdeksan (8) eri hankkeen palveluissa.

c. Työnantajat, 13 henkilöä

Tutkimusta varten haastattelut työnantajat olivat kiinteistöpalveluista, kaupan alalta, hoivapalveluista ja rakennusosalta. Haastateltavissa oli yksityisten yritysten edustajien lisäksi myös sosiaalisten ja yhteiskunnallisten yritysten edustajia¹¹. Haastateltavilla työnantajilla oli tyypillisesti pitkä yrityskokemus ja kokemusta erilaisista rekrytoinneista. Haastatteluita tehtiin, kuten työnhakijoidenkin haastatteluita, kahdeksan (8) eri hankkeen palveluissa.

d. TE-toimistojen edustajat, 21 henkilöä

e. Yhteistyötahojen, kuten oppilaitosten ja tuetun työllistämisen yksiköiden edustajat, 31 henkilöä

3.2 Analyysi ja tutkimuksen eteneminen

Aineistolähtöisessä menetelmässä analyysi etenee yleisestä tarkastelusta kohti tarkentavia ja täsmällisempiä tarkasteluja. Usean aineiston yhdistämisellä pyritään löytämään vahvistusta yksittäisten aineistojen perusteella tehdyille tulkinnoille. Näin aineistoista erottuvat sellaiset toimintamallit, jotka ovat nousseet esiin eri vaiheissa ja joiden toteutumisesta ollaan oltu samanmielisiä ja joiden siirrettävyyteen monet eri informantit näkevät mahdollisuuksia.

Tässä tutkimuksessa laajaa aineistoa käytiin läpi tutkijoiden oman työskentelyn lisäksi yhteisissä tutkijaryhmän työkokouksissa, joissa käytiin seikkaperäisesti läpi

¹⁰ Tausta-aineistona on käytetty arviointitiimin jäsenten toteuttamia välityömarkkinahankkeiden arviointeja. Yksi käytössä ollut aineisto on TRAPPAN-hankkeen ulkoinen arviointi, jota varten haastateltiin 24 työnhakijaa (Sari Pitkänen & Laura Jauhola 2010. Uusia avauksia ja jatkotyöskentelyn tarvetta Pohjanmaan välityömarkkinoilla. TRAPPAN -portaittain töihin välityömarkkinoiden kautta -hankkeen ulkoinen arviointi.)

¹¹ Tausta-aineistona on käytetty mm. Trappan -hankkeen ulkoista arviointia, jota varten haastateltiin 21 työnantajaa.

toimintamalleja ja niiden tuloksellisuutta, valittiin aineistoon perustuen eri teemaryhmiin kuuluvia esiin nostettavia hyviä käytäntöjä ja sovittiin haastatteluiden teemoista ja toteutustavoista. Käytännössä eri aineistoihin tutustuminen, kyselyt ja haastattelut toteutuivat aikataulullisesti limittäin.

Hankkeet luokiteltiin analyysiä varten karkeasti sen perusteella, millaista kehittämistyötä ne ensisijaisesti tekevät. Suurin osa hankkeista on keskittynyt pääasiassa joidenkin tiettyjen palvelujen, kuten esimerkiksi koulutusmallien kehittämiseen, mutta ei niinkään asiakasohjauksen tai koordinoinnin kehittämiseen. Raportissa käsitellään kuitenkin tarkemmin kahta laajaa välityömarkkinahanketta, Suuntoa ja FYYRAA, sillä niissä on toteutettu sekä koordinointiin ja asiakasohjauksen sujuvuuteen liittyviä toimintamalleja että tuotekehittelyyn eli palvelujen kehittämiseen liittyviä malleja.

Analyysissä päädyttiin kuvaamaan hyviä toimintamalleja ja niiden tuomaa lisäarvoa sekä siirrettävyyttä niin, että ensin tuodaan esiin sähköisessä kyselyssä mainintoja saaneet toimintamallit sekä näkemykset projektitoiminnasta yleensä. Tämän jälkeen haluttiin käsitellä yksityiskohtaisemmin eri aineistojen perusteella esiin nousseita hyviä käytäntöjä kuhunkin tutkimuksen teema-alueeseen, eli välityömarkkinoiden koordinointiin, asiakasohjaukseen, osaamisen kehittämiseen ja työnantajayhteistyöhön, liittyen. Tässä yhteydessä nostetaan esiin kussakin teemassa sellaisia laajasti hyvänä pidettyjä tapausesimerkkejä, joiden avulla voidaan kuvata, miten toimintamalli on toteutettu käytännössä ja millaista hyötyä siitä on ollut hankkeiden toteuttajille, asiakkaille ja yhteistyötahoille sekä miten haastattelut ovat kuvanneet toimintamallin siirrettävyyttä.

Koska tutkimuksen tarkoituksena oli myös selvittää yleisemmällä tasolla, millaisia kokemuksia hankkeiden eri toteuttajatahoilla on hankkeissa toteutetuista toimintamalleista, analyysi etenee esittelemällä kunkin kohderyhmän; hanketoimijoiden, TE-hallinnon edustajien, asiakkaiden ja työnantajien näkökulmasta toimintamallien käyttökelpoisuutta. Tässä osiossa huomioitiin myös hankkeiden yhteistyötahojen, kuten oppilaitosten ja palveluntuottajien näkemyksiä. Yleisemmän tason analyysissä on hyödynnetty erityisesti TE-toimistojen kohdalla sekä kyselyaineistoja että haastatteluja.

4 Hyvien toimintamallien kartoittaminen

Tutkimuksen tehtävänä on ollut kartoittaa, millaisia palvelu- ja toimintamalleja Väli-työmarkkinat-kehittämisohjelman hankkeissa on luotu tai jatkokehitetty. Hankkeille ja työhallinnon edustajille lähetetyissä sähköisissä kyselyissä vastaajia pyydettiin nimeämään, mitkä ovat heidän mielestään olleet hyviä kehitettyjä toimintamalleja tai palveluita ja missä hankkeissa niitä oli kehitetty. Sähköisillä kyselyillä pyrittiin kartoittamaan myös vastaajien näkemystä siitä, ovatko nimetyt toimintamallit ja palvelut heidän mielestään vasta lupaavia malleja vai jo kehittyneempiä hyviä toimintamalleja, joiden tuloksellisuudesta on kokemusta vai voitaisiinko malleja pitää jopa kestävinä hyvinä malleina, joissa käytäntöä on jo laajemmin sovellettu ja käytännön toimivuudesta on olemassa monipuolisia todisteita. Yleistä hanketoiminnan toteutumista kartoitettiin myös pyytämällä vastaajia kertomaan, miten he ovat osallistuneet itse hanketoimintaan ja miten he kokevat, että muut ovat olleet hankkeen toiminnassa mukana. Tällä haluttiin selvittää, millaisia kokemuksia ja näkemyksiä eri toimijoilla on hankeyhteistyöstä.

4.1 Työhallinnon ja hanketoimijoiden näkemykset hyvistä toimintamalleista yleensä

Vastaajat saivat nimetä 1-3 toimintamallia, joita he pitivät hyvinä. Nimettyään toimintamalleja, vastaajat saivat valita hankelistasta ne hankkeet, joissa toimintamallia oli kehitetty. Lisäksi vastaajat saivat itse määritellä, mihin tutkimuksen teema-alueeseen heidän nimeämänsä malli tai palvelu kuuluu. Kaiken kaikkiaan sekä hanketoimijat että työhallinnon edustajat nimesivät yhteensä 207 toimintamallia. Osa nimetyistä malleista oli molempien tahojen nimeämiä.

Taulukko 1: Kyselyssä mainittujen hyvien toimintamallien lukumäärä teema-alueittain

Välityömarkkina-hankkeet	Välityömarkkinatoimijoiden koordinointi ja yhteistyö	Asiakas-ohjaus ja palveluohjaus	Ammatillisen osaamisen ja koulutuksen kehittäminen	Yritys- ja työnantajayhteistyö	Mainintoja hyvistä toimintamalleista yhteensä
Toimintamalli 1	8	11	7	10	
Toimintamalli 2	2	10	7	3	
Toimintamalli 3	3	6	6	4	
Maininnat yhteensä	13	27	20	17	77
% maininnoista	17 %	35 %	26 %	22 %	100 %
TE-toimistojen ja TYPien edustajat					
Toimintamalli 1	12	24	20	17	
Toimintamalli 2	7	13	8	7	
Toimintamalli 3	4	5	8	5	
Maininnat yhteensä	23	42	36	29	130
% maininnoista	18 %	32 %	28 %	22 %	100 %

Eniten mainintoja tuli asiakasohjaukseen ja palveluohjaukseen liittyvistä toimintamalleista. Hanketoimijoista 35 prosenttia ja työhallinnon edustajista 32 prosenttia nimesi asiakasohjauksen malleja. Toiseksi eniten mainintoja tuli ammatillisen osaamisen ja koulutuksen kehittämisen teemaan, jossa työhallinnon edustajat mainitsivat suhteellisesti hieman hankkeita useammin tähän teemaan liittyviä toimintamalleja (28 prosenttia TE-hallinnon maininnoista liittyi tähän teemaan). Samansuuntaisesti sekä hanketoimijat että TE-hallinnon edustajat vastasivat myös yritys- ja työnantajayhteistyön teemaan liittyviin toimintamalleihin sekä välityömarkkinatoimijoiden koordinoinnin ja yhteistyön toimintamalleihin. Viimeksi mainittu teema sai molempien vastaajien joukossa vähiten mainintoja.

Sekä projekteille suunnattuun että työhallinnon edustajille suunnattuun kyselyyn vastaajia pyydettiin analysoimaan tarkemmin 1-3 hyvää toimintamallia. Lisäksi heitä pyydettiin lopuksi kertomaan myös muista kuin heidän tarkemmin analysoimistaan toimintamalleista. Projektikyselyyn vastaajat tekivät siten itsearvion omista keskeisistä toimintamalleistaan ja kertoivat myös toisten hankkeiden hyviksi havaitsemistaan toimintamalleista. TE-toimistoille ja TYPeille suunnatussa kyselyssä valtakunnalliseen välityömarkkinoiden kehittämisohjelmaan kuuluvista hankkeista mainitaan useimmin Uudenmaan Pro-Paja sekä Lapin Suunto koulutus- ja vaiheistusmalleineen, sekä Varsinais-Suomen FYYRAN, Koutsin Hämeen, sekä Uudenmaan Tarmon, TehoApajan ja Wayn hyviksi havaitut toimintamallit. Liite-
taulukko 7 on koottu sähköisessä kyselyssä esiin nostettuja hyviä toimintamalleja teema-alueittain.

Kaikilta ELY-keskusalueilta ei saatu vastauksia. Osa TE-toimistokyselyyn vastanneista (9 henkilöä) on kuullut hyvistä toimintamalleista muissa yhteyksissä kuin valtakunnalliseen välityömarkkinat kehittämisohjelmaan kuuluvien hankkeiden kautta. Muista toimintamalleista on kuultu siten, että hyväksi havaittu ESR-hankkeessa kehitetty palvelu on siirtynyt julkisessa työvoimapalvelussa käytettäväksi palveluksi. Tieto uusista toimintamalleista on siirtynyt myös työkavereiden kanssa käydyissä keskusteluissa ja niistä on luettu työhallinnon Tytti-intranetistä. Toimintamalleihin on tutustuttu myös omien opintojen ja tiedonhankinnan myötä. Muista toimintamalleista on kuultu siten, että hyväksi havaittu ESR-hankkeessa kehitetty palvelu on siirtynyt julkisen työvoimapalvelun ostettavaksi palveluksi ja vakiintunut.

4.2 Lupaavat ja hyvät käytännöt

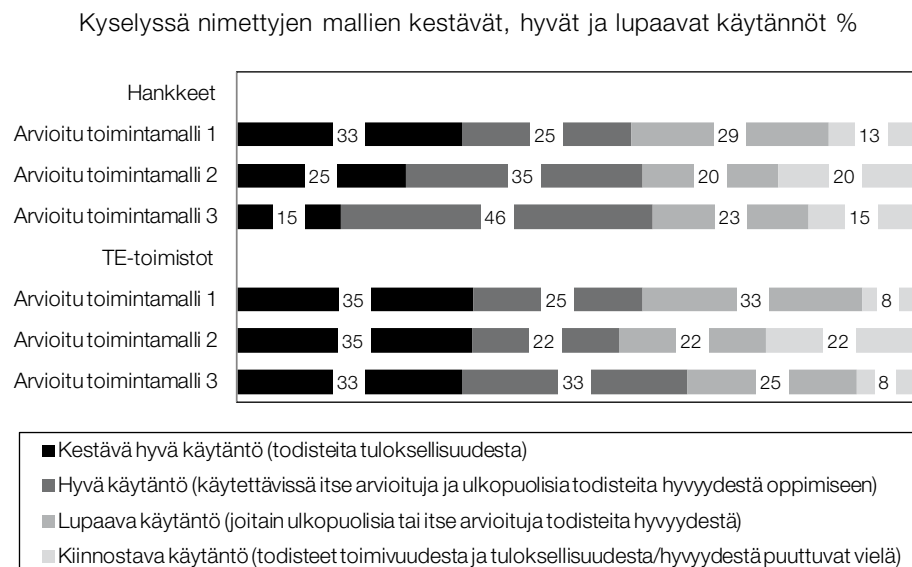
Sähköisessä kyselyssä vastaajia pyydettiin myös arvioimaan, kuinka hyvinä tai kestävinä he pitivät nimeämiään ja tarkempaan arviointiin ottamaansa 1-3 välityömarkkinahankkeissa kehitettyjä toimintamalleja ja palveluita.

Tutkimuksessa käytettiin sovellettuna hyvien käytäntöjen asteiden mukaista jaottelua kiinnostavaan, lupaavaan, hyvään ja kestävään hyvään käytäntöön¹². Koska useissa hankkeissa on vielä kehittämistyö kesken, jaottelussa ei otettu aikaulottuvuutta esille, ainoastaan toimivuuden ja tuloksellisuuden ulottuvuudet. Jaottelun mukaan kiinnostava käytäntö on sellainen tärkeä toiminnan alue, jossa on tehty mielenkiintoisia ja monipuolisia kokeiluja ja kehittelyjä, mutta todisteet käytäntöjen toimivuudesta ja tuloksellisuudesta eli ”hyvyydestä” vielä puuttuvat. Lupaava käytäntö on tärkeä toiminnan alue, jossa on tehty mielenkiintoisia ja monipuolisia kokeiluja ja jonka toimivuudesta ja tuloksellisuudesta käytännössä on saatu joitakin todisteita. Hyvä käytäntö on tärkeä toiminnan alue, jossa käytännön toimivuudesta ja tuloksellisuudesta on käytettävissä todisteita. Kestävä hyvä käytäntö on toiminnan alue, jossa käytäntöä on jo sovellettu eri konteksteissa ja käytettävissä on monipuolisia todisteita käytännön toimivuudesta ja tuloksellisuudesta.

Kyselyjen perusteella noin kolmasosa vastaajista pitää hankkeissa kehitettyjä toimintamalleja kestävinä hyvinä käytäntöinä ja noin kolmasosaa hyvinä käytäntöinä. TE-toimistojen edustajat ovat arvioissaan hieman hankkeiden edustajia myönteisempiä arvioiden toimintamallit useammin kestäviksi hyviksi toimintamalleiksi, jotka ovat jo osoittaneet tuloksellisuutensa. (Ks. kuvio 1.)

12 Arnkil Robert, Spangar Timo & Jokinen Esa (2007). Hyvä vertaisoppiminen kuntatyön arjessa. Kuntaliiton verkkojulkaisu. ACTA nro 196.

Kuvio 1. Kyselyssä nimetyt ja arvioidut toimintamallien hyvien käytäntöjen asteikolla (hankkeet N=13~24, työhallinto 12~40)



TE-toimistojen ja TYPIen edustajia pyydettiin myös perustelemaan, miksi hankkeissa kehitetyt toimintamallit ovat olleet hyviä. Vastaajien mielestä nimetyt toimintamallit ovat osoittautuneet tuloksellisiksi ja asiakkaiden palveluprosesseja parantaviksi, ja siksi niitä pidetään hyvinä. Työhallinnon edustajien perustelut on alla tiivistetty sen mukaan, mihin toimintaan toimintamallin tuloksellisuus liittyy.

Asiakasprosessien sujuvuuden parantuminen ja palveluiden yksilöllinen räätälöinti: Vastauksissa nousee esiin hyvinä hankkeissa kehitetyt asiakasprosessia, sen ohjausta ja seuranta selkeyttävät toimintamallit. Erityisesti mallit auttavat erilaisen nivelvaiheiden tukemisessa, kuten koulutuksesta työhön siirtymisessä. Vastauksissa nousivat esiin myös toimintamallit, joiden avulla on pystytty perehtymään asiakkaiden taustoihin, työ- ja toimintakykyyn, osaamiseen sekä tuen tarpeeseen paremmin, ja näin on onnistuttu kohdentamaan ja räätälöimään palveluja osuvammin. Hankkeissa on onnistuttu yhdistämään eri toimenpiteiden hyviksi havaittuja elementtejä, kuten esimerkiksi liittämään koulutusta palkkatuki/työharjoittelu/työelämävalmennusjaksojen yhteyteen. Hyvinä pidettiin myös toimintamalleja, joissa on huomioitu opinnoissa erityistä tukea tarvitsevat asiakkaat.

Tukihenkilöiden käyttö asiakkaan siirtymissä: Monessa vastauksessa hyväksi ja tuloksia tuovaksi toimintamalliksi nähtiin hankkeiden antama yksilöllinen tuki asiakkaille. Erilaiset tukihenkilöt kuten työhönvalmentajan tyyppinen toiminta nähdään voimavaroina, jotka pystyvät liikkumaan laajasti verkostoissa ja motivoimaan asiakasta sekä tukemaan siirtymävaiheissa. Myös sellaiset toimintamallit on nähty hyvinä, jotka ovat kehittäneet työllistämisyksiköiden ohjaajien roolia niin, että

asiakkaita ohjataan enemmän työhön ja koulutukseen. Näin on tapahtunut esimerkiksi kuntouttavassa työtoiminnassa. Näissä on huomioitu yksilöllinen tuki koulutautumis- ja työllistymisvaiheen asiakkaille.

Yhteistyön kehittyminen eri viranomaisten ja muiden toimijoiden kesken: Vastaa- jat toivat esiin hyvinä sellaisia toimintamalleja, joissa on kehitetty eri viranomais- tahojen, kuten TE-toimistojen, Kelan, sosiaalitoimen ja terveydenhuollon yhteis- työtä ja tiedonvaihtoa. Yhteistyössä on onnistuttu mm. sopimaan tavoista, joilla kaikki osapuolet toimivat yhdessä edistään asiakkaan työllistymistä. Tuloksellisenä on myös pidetty toimintamalleja, jotka ovat auttaneet TE-toimiston ja kouluttajan välistä yhteistyötä. Hyvinä pidettiin myös sitä, että hanketoiminnan myötä palve- luntuottajien toiminta on kehittynyt. Yksiköt ovat saaneet välineitä oman toimin- tansa kehittämiseen, mikä on tarjonnut uudenlaisia mahdollisuuksia työnhakija-asi- akkaille, kuten esimerkiksi palkkatuetussa työssä olleille henkilöille.

Parantunut työnantajayhteistyö: Hanketoiminnan tuloksena oli vastaajien mie- lestä kehittynyt myös uusia välineitä työnantajayhteistyöhön ja palveluiden ja työn- tekijöiden tehokkaaseen markkinointiin työnantajille. Toimintamallit olivat tuke- neet myös piilotyöpaikkojen löytämisessä.

4.3 Kokemuksia toimintamallien kehittämiseen ja toteuttamiseen osallistumisesta

Kyselylomakkeessa pyydettiin vastaajia myös arvioimaan hanketoiminnan yhteis- työtä ja sen laatua. Tämä on tärkeä näkökulma, sillä yksi keskeinen toimintamal- lien vakiintumiseen vaikuttava tekijä on se, kuinka palveluiden kannalta keskeiset tahot osallistuvat niiden kehittämiseen. Heikossa työmarkkina-asemassa olevien henkilöiden työllistymistä tukevissa prosesseissa on välttämätöntä palvelujärjestel- män eri osien ja toimijoiden välinen yhteistyö. (ks. myös Pitkänen & Lampinen 2011¹³)

Hankkeille suunnatun kyselyn mukaan työhallinnon peruspalveluiden edustajat osallistuvat ohjausryhmätyöskentelyyn sekä kehittämishankkeen puitteissa järjes- tettäviin koulutuksiin, työpajoihin ja seminaareihin. Harvinaisinta on ollut projekti- työntekijän työskenteleminen TE-toimistossa.

Hankkeiden näkökulmasta yhteistyö TE-toimiston kanssa on voinut olla toimi- vaa, vaikka työhallinto ei olisi ollut mukana suunnittelussa. Osa hankkeista on saa- nut nimenomaan TE-toimistoilta tai TYPeilta tukea ja kannustusta toimintaansa. TE- toimistojen edustajat ovat tulleet pyydettyä kertomaan palveluista ja auttaneet hanketiedotuksessa jakamalla esitteitä. Hankkeet ovat myös saaneet käydä esitte- lemässä työnhakukeskuksessa toimintaansa. TE-toimistojen lisäksi ELY-keskukset ovat tarjonneet tukea hankkeille niiden sisällön kehittämisen kautta.

Toisaalta hankkeet kokevat, että asiakasohjaus ja ohjausryhmätyöskentely eivät ole välttämättä toimineet. Joissain tapauksissa TE-toimistoilta olisi haluttu enemmän

13 Pitkänen Sari & Lampinen Pauliina (2011). Kohdentamalla kehittyneemmiksi, verkostoitumalla vahvemmiksi. Kah- deksan välityömarkkinoiniin liittyvän ESR-hankkeen nippuarvioinnin loppuraportti.

panostusta palveluketjujen kehittämiseen. Kiinnostus hankkeita kohtaan vaihtelee paljon toimipaikkakohtaisesti ja etenkin henkilösidonnoisesti. Vaikka TE-toimistojen johtajat ovat voineet olla sitoutuneita hankkeisiin, on ne saatettu kokea virkailijatasolla rasitteiksi. Vastauksissa kerrotaan myös työhallinnon palveluita kehittävien kokemasta kateudesta ja torjuvasta vastaanotosta.

TE-toimistojen ja TYPIen vastauksissa tavallisimmaksi osallistumisen muodoksi nousee osallistuminen hankkeen kehittämiseen ja sen toteuttamiseen kuten ideointiin ja suunnitteluun hankkeen sisällöstä. Yleistä on myös osallistuminen hankkeiden ohjausryhmiin, hankkeissa järjestettyihin työpajoihin ja seminaareihin sekä tiedon levittäminen hankkeiden toimintamalleista ja palvelusta. Hankkeiden kokemuksen mukaan harvinaisinta on, että hanketyöntekijä on sijoitettuna TE-toimistossa tai TYPIssä. Muita TE-toimiston tai TYPIen osallisuutta lisääviä malleja ovat olleet ennen hankesuunnittelua tehty kysely nuorten palvelujen ja tukitoimenpiteiden tarpeesta sekä yksikön toimiminen pilottitoimistona.

Vastauksissa tuotiin esille esimerkkejä tiivistä työhallinnon ja hankkeiden välisestä yhteistyöstä. Yhteistyöllä on pitkiä perinteitä mm. Kaarinassa, jossa TE-toimisto ja paikalliset yhdistykset ovat 1990-luvun puolivälistä lähtien toteuttaneet yhdessä projekteja ja ohjanneet kehittämistyön kautta yhdistysten toimintaa. Kaarinassa on myös vahvaa TE-toimiston ja kunnan työllistämisyksikkö Kisällin välistä yhteistyötä. Työllisyyden aiesopimus on luonut pohjan laajalle paikalliselle toimijoiden yhteistyölle, jossa on mukana mm. yrittäjäjärjestö.

Hankkeiden suunnittelua varten on tehty kyselyitä ja selvityksiä. Hankkeiden suunnittelussa on käytetty toimijoiden välisiä kehittämisryhmiä. Tästä on esimerkkinä KAIRA-kuntouttavan työtoiminnan ohjaajien työ, jonka suunnittelussa jo olivat mukana kunnan sosiaalitoimen, päihdehuollon ja henkilöstöhallinnon sekä TYPin ja TE-toimiston edustajat. Hankeyhteistyö on tässä esimerkissä käynnistynyt hyvin, kun TE-toimisto on ollut alusta alkaen mukana toimintamallien kehittämisessä. Huonona tilannetta pidetään silloin, kun joku hanke on jo saanut päätöksen ja tulee vasta siinä vaiheessa kysymään TE-toimistoa kumppaniksi ja kohderyhmiä toiminnalleen.

Hyvien mallien vaihtamista on tehty osallistumalla ohjaus- ja kehittämisryhmiin, koulutuksiin ja tilaisuuksiin kuten paikkakunnan hanketoritapahtumiin. Myös hankkeen toteuttamisen aikana on järjestetty poikkihallinnollisten yhteistyöryhmien kokouksia. Osallistuminen alueellisiin kehittämisryhmiin on avartanut näkemyksiä siitä, miten milläkin paikkakunnalla asioita hoidetaan. Yhteistyötä tehdään käytännössä usein asiakasohjauksen tiimoilta. Hyvä asiakastyötasoinen yhteistyömalli on ollut yksilövalmentajan osallistuminen arkityöhön TYPin työntekijän työparina ja toimeksiantoja vastaanottavana työrukkasena.

TE-toimistojen edustajat kertoivat konkreettisina hanke-esimerkkeinä Suunto- ja FYYRA-projektien kanssa tehtävästä yhteistyöstä. Suunto-hankkeen pilottitoimistot kertoivat tiivistä ja hyvin toimivasta yhteistyöstä. Pilottitoimistot ovat olleet mukana asiakasprosessin vaiheistuksen ja prosessin eri vaiheisiin räätälöityjen

palveluiden kehittämisessä ja käytäntöön viemisessä, palaute- ja seurantajärjestelmien laatimisessa ja poikkihallinnollisessa asiantuntijakoulutuksessa. Suunto-projektin kehittämiä toimintamalleja ja palveluita ollaan juurruttamassa normaaliin toimintaan ja kehitettyjen koulutusten hankintaa tehdään jo nyt kansallisilla määrärahoilla. FYYRA-projektiin kuulunut henkilö on puolestaan palvellut projektiin liitettyjä asiakkaita.

TE-toimistojen vastausten mukaan yhteistyön todetaan sujuvan, kun hankkeen toimijat tuntevat TE-toimiston palveluja ja osaavat suhteuttaa oman roolinsa niihin ja tehdä yhteistyötä. Hyvänä mallina pidetään sitä, että TE-toimiston johtajan lisäksi ohjausryhmään ja muuhun kehittämistyöhön osallistuu asiakasohjausta tekeviä työvoimaneuvoja. Hyviä yhteistyön edistäjiä ovat olleet myös opintopiirit ja koulutukset, kuten esimerkiksi Välike-projektin toimeenpanema kolmannen sektorin kehittämiskoulutus. Samoin yhteistyötä on tiivistänyt hankkeen toimiminen samassa tilassa paikallisen TYPin kanssa.

Yhteistyö projektien kanssa ei ole toiminut, kun TE-toimistot eivät ole saaneet tietoa hankkeen tuloksista. Toimimatonta yhteistyö on ollut myös silloin, kun se on ollut vain hankkeen osallistumista TE-toimiston perustoimintaan, kuten työnantajäkäynneille. Yhteistyö ei ole ollut toimivaa siinäkään tapauksessa, että TE-toimiston toiveet on sivuutettu. Yhteistyö on koettu hankalaksi silloin, kun kehittäminen on ollut työlästä ja vienyt virkailijoilta aikaa mm. uusien toimintamallien aiheuttamien lisääntyneiden paperitöiden vuoksi.

Hanke- ja TE-toimistokyselyyn vastaajilta tiedusteltiin sitä, miten muut tahot kuin työhallinnon edustajat ovat olleet mukana toimintamallien kehittämistyössä.

Hankkeiden edustajien mukaan tyypillisimmin muita kehitystyöhön osallistuneita tahoja ovat olleet työpajat ja muut työllisyyden hoidon palveluita tuottavat yksiköt, oppilaitokset sekä toiset yhdistykset ja järjestöt. Vastausten perusteella myös asiakkaat ovat osallistuneet suhteellisen usein kehittämistyöhön. Hanketoimijoiden mukaan muita yhteistyötahoja, jotka ovat olleet mukana toimintamallien kehittämisessä, ovat olleet mm. seurakunta, kuntoutuslaitos ja alueen muut välityömarkkinoiden kehittämishankkeet. Muiden tahojen osallistuminen on toteutunut tyypillisesti ohjausryhmiin ja kehittämispäiviin osallistumisen kautta.

Hankkeet toivovat yleisimmin osallistujiksi toimintamallin toteutukseen ja jatkokehittämiseen terveyspalveluita, työnantajia, Kelaa ja asiakkaita. Näiden tahojen osallistumista palvelun toteuttamiseen ja jatkokehittämiseen toivoo noin puolet vastaajista. Sosiaali- ja terveyspalvelut ja Kela ovat olleet kauempana kehittämisestä, vaikka niiden olisi toivottu osallistuvan työhönvalmennuksen kaltaisten tukihenkilöpalveluiden kehittämiseen.

Kunnat osallistuvat yhdistyksiä harvemmin toimintamallien kehittämistyöhön. TE-toimistojen näkemysten mukaan toimintamallien kehittämistyössä ovat olleet kunnista yleisimmin mukana sosiaalitoimen edustajat. Lisäksi aktiivisia ovat kunnissa voineet olla henkilöstöpäälliköt, jotka ovat saaneet esimerkiksi järjestettyä yhteistyössä TE-toimiston kanssa kuntaan työtoiminnanohjaajan. Koulutuksen

järjestäjät ovat olleet aktiivisia kehittämistyössä ja esimerkiksi hankkeissa tehdyt tutustumiskäynnit oppilaitoksissa ovat madaltaneet koulutukseen hakijan kynnystä hakeutua opiskelijaksi. Yrittäjäyhteistyölle on luonut hyvän perustan yrittäjäjärjestön hallituksen sitouttaminen.

Asiakkaat ovat olleet keskeisessä roolissa kehittämisessä, sillä toimiva vuorovaikutus asiakkaiden kanssa on monissa toimintamalleissa tärkeä onnistumisen elementti. Toimintamallien kehittämiseen on vaikuttanut myönteisesti se, että asiakkaiden näkemyksiä on kuunneltu avoimesti, heiltä on kerätty systemaattisesti palautetta sekä otettu toimintamalliin elementtejä asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden mukaisesti. Asiakaslähtöisen kehittämisen lisäksi hankkeissa on huomioitu myös muunlainen käyttäjälähtöisyys, kun mukana on ollut useita verkostotoimijoita kuten yhdistyksiä, projekteja sekä kaupungin ja TE-toimiston edustaja yhdessä. Laajassa yhteistyöverkossa pidetään hyvänä muutaman luotettavan toimijan osallistumista. Konkreettinen ja hyväksi havaittu väline yhteistyössä on ollut välityömarkkinafoorumi.

Myös TE-toimistojen näkökulmasta tyypillisimmin muita kehittämistoimintaan osallistuvia tahoja ovat työpajat ja muut työllistymistä tukevien palveluiden tuottajat sekä yhdistykset ja oppilaitokset. TE-toimistojen arvioiden mukaan asiakkaat ovat olleet sosiaali- ja terveyspalveluiden edustajia useammin mukana toimintamallien kehittämisessä. Myös toimintamallien toteutuksessa ovat olleet yleisimmin mukana työpajat ja muut työllisyydenhoidon palveluita tuottavat yksiköt, yhdistykset ja oppilaitokset. Muita yhteistyötahoja, joka ovat osallistuneet toimintamallin kehittämiseen ja toteuttamiseen ovat olleet hankkeiden ohjausryhmä, kunnan henkilöstöpäällikkö, työkykypalveluja tuottavat yritykset ja seurakunta.

TE-toimistojen mukaan olisi tarvetta sille, että toimintamallien kehittämiseen otettaisiin mukaan työnantajat ja terveystoimi, sillä näiden tahojen osuus toiminnassa ja mallien jatkokehittämisessä on nyt hyvin vähäinen. Työnantajien osallistumista toimintamallin toteuttamiseen ja jatkokehittämiseen toivoo vajaa kaksi kolmasosaa vastaajista. Noin puolet toivoo terveyspalveluiden osallistumista palvelun tuottamiseen ja edelleen kehittämiseen.

5 Hyviä ja lupaavia käytäntöjä teema-alueittain

Tässä luvussa kerrotaan teemaan liittyvästä kehittämistyöstä ja nostetaan esille aineistossa lupaaviksi ja hyviksi havaittuja palveluja ja toimintamalleja, jotka voitaisiin ottaa laajemmin käyttöön rakennetyöttömyyden alentamisessa. Esitetyt toimintamallit on nostettu esiin erityisesti haastatteluissa, joiden avulla toimintamallista sekä sen tuloksellisuudesta ja siirrettävyydestä on saatu yksityiskohtaista tietoa. Kohteet on valittu sillä perusteella, että ne tulivat esille hankkeille ja TE-toimistoille suunnatussa kyselyssä. Valinnan taustana käytettiin myös kirjallista hankkeista kertovaa materiaalia.

5.1 Väli työmarkkinoiden koordinointi ja yhteistyömallien kehittäminen

Tutkimuksen yksi teema-alue on ollut selvittää, millaisia alueellisten väli työmarkkinoiden koordinoitiin ja yhteistyön kehittämiseen liittyviä malleja on toteutettu. Tässä luvussa esitellään ensin yleisesti, missä on kehitetty väli työmarkkinoiden koordinoitihankkeita sekä erilaisia toimijakarttamalleja. Sen jälkeen tutustutaan muutaman esimerkin kautta tarkemmin tietyn hankkeen toimintamalliin. Toimijakarttojen osalta esimerkit on jaettu varsinaisiin toimijakarttoihin ja kuntapalvelut huomioiviin työllisyydenhoidon toimijakuvauksiin. Lopuksi pohditaan kirjallisen aineiston ja hankeaineiston näkökulmasta koordinointi- ja toimijakarttamallien siirrettävyyttä.

Valtakunnalliseen väli työmarkkinoiden kehittämisohjelmaan kuuluvista hankkeista alueellisten väli työmarkkinoiden koordinoitua parantavia hankkeita sekä toimijakarttamalleja toteuttavat seuraavat tahot:

- ELY-keskukset: FYYRA (Varsinais-Suomi), Uusi taito (Uusimaa), Pohjois-Pohjanmaan väli työmarkkinoiden kehittäminen (Pohjois-Pohjanmaa), Vätkky (Satakunta)
- Kolmas sektori: Väli täjä (Keski-Suomen yhteisöjen tuki ry), Tietty (edeltäjä Kaasu, Parik-säätio)
- Kunnat: Välke (Tampereen kaupunki), Oulun seudun väli työmarkkinat (Pohjois-Pohjanmaa)
- Oppilaitokset: Kevät (Jyväskylän ammattikorkeakoulu)

Osassa seutukunnista ei ole ollut käynnissä laajoja väli työmarkkinahankkeita ja toisilla alueilla on useita rinnakkaisia hankkeita, kuten Pohjois-Pohjanmaalla. Koordinaatiohankkeet ovat olleet eri laajuisia. Uudellamaalla toimiva UusiTaito on hanke, jossa on seitsemän ESR-hankkeen lisäksi mukana noin 60 kansallista hanketta. Välke-hanke on puolestaan koordinoitunut paikallisia kansallista työllisyyspoliittista

avustusta saavia hankkeita. Jyväskylän ammattikorkeakoulun koordinoima Kevät-ohjelma on laajentunut 14 hankkeen muodostamasta verkostosta noin 70 hankkeen sisältäväksi kokonaisuudeksi, jossa ovat mukana kaikki Keski-Suomen maakunnan paikkakunnat. Keski-Suomessa on se erikoisuus, että kansallisesti rahoitettujen hankkeiden koordinointi ja ohjauspäivien järjestäminen on ulkoistettu ulkopuoliselle kolmannen sektorin toimijalle, Keski-Suomen yhteisöjen tuki ry:n 3T-hankkeelle.

Toimijakarttamallien avulla hankkeet ovat pyrkineet selkeyttämään eri välityömarkkinoiden palveluntuottajien roolia ja osaamista niin, että eri tarpeita omaavia asiakkaita olisi helpompi ohjata heitä parhaiten palvelevien palveluiden pariin. Toimijakarttoja on laadittu joko painottaen alueella toteuttavia hankkeita tai niin, että painotetaan ensisijaisesti välityömarkkinatoimijoiden palveluita. Toimijakartat kuvaavat alueen välityömarkkinatoimijoita ja heidän roolejaan. Käyttöön ollaan ottamassa myös toimijakarttoja, joissa kuvataan paikallisia työllisyydenhoidon toimijoita. Välityömarkkinoiden toimijakartoissa on esillä kolmannen sektorin toimijoita ja muita palveluntuottajia, kun työllisyydenhoidon toimijoita kuvaavat mallit kertovat enemmän viranomaispalveluista. Hankekarttoja on laadittu mm. Välkky-hankkeessa, joka kokosi työnantajayhteyksiä korostavista hankkeista valtakunnallisen listauksen sekä Tietty-hanketta edeltäneessä KaaSu-hankkeessa, joka kokosi alueen hyviä käytäntöjä aiemmin alueella toteutettuja hankkeita kartoittamalla. Hyvän mallina tuotiin aineistossa esille Pohjois-Pohjanmaan hankekartta. Siinä jokaisella hankkeella on yhtenäisessä ja tiivistetyssä muodossa esittely, joka voidaan laittaa myös internetiin hankkokonaisuuden hahmottamista ja yhteistyötahojen hakemista varten.

5.1.1 Välityömarkkinoiden koordinointi: tapausesimerkki FYyra

Varsinaissuomalainen FYyra valittiin kohteeksi sillä perusteella, että se on työhallinnon ja seudullisen välityömarkkinoiden kehittämistyön kannalta kiinnostava ELY-keskuksen toteuttama hanke. Kuten edellä kerrottiin, se nousi kyselyaineistossa esille tunnettuna ja muiden toimijoiden hyväksi havaitsemana koordinoitihankkeena. FYyran hyviksi havaitut käytännöt liittyvät TE-toimistojen projektityöntekijöihin ja yhdyshenkilöverkostoon sekä välityömarkkinatoimijoiden tapaamisiin ja tiedonvälitykseen. Monista koordinoitihankkeista poiketen FYyRassa on kehitetty työhallinnon sovellettavissa olevia palveluita. Palveluista ovat keskeisimpiä Mobiili-TYP-malli, josta kerrotaan asiakas- ja palvelusohjauksalleja koskevassa luvussa 5.2 ja FYyra-paja eli uudenlainen koulutuskokonaisuus, josta kerrotaan koulutusmalleja koskevassa luvussa 5.3.

FYyra - välityömarkkinat haltuun Varsinais-Suomessa -projekti (2008–2013) koordinoi välityömarkkinoiden kehittymistä tukevaa hanketoimintaa maakunnassa. Hankkeen tavoitteena on välityömarkkinoiden suunnitelmallinen kehittäminen, yritys yhteistyön lisääminen, kolmannen sektorin roolin selkiyttäminen ja toiminnan

työelämälähtöisyys sekä nykyistä yksilöllisempien palveluiden kehittäminen kohderyhmän työnhakijoille sekä yrityssektorin työnantajille. Tarkoituksena on lisäksi tukea TE-toimistojen toimintaa muuttuvassa toimintaympäristössä.

TE-toimistojen projektityöntekijät ja yhdyshenkilöverkosto

FYYRA on panostanut yhteistyöverkostoon, jota on rakennettu TE-toimistoihin ja paikallisiin hankkeisiin. Hankkeiden alussa on pyydetty TE-toimistoja nimeämään kaksi FYYRA-yhdyshenkilöä, jotka toimivat viestin viejinä yhtäältä hankkeen ja TE-toimiston välillä ja toisaalta TE-toimiston sisällä. Yhdyshenkilöt on kutsuttu myös hankkeille tarkoitettuihin kokouksiin ja muihin FYYRAn järjestämiin tilaisuuksiin. FYYRAssa on osallistutettu kehittämistyöhön myös muita kuin työnhakijapalveluiden edustajia. TE-toimistoja on pyydetty nimeämään keskuudestaan 1-2 yhdyshenkilöä. FYYRA-yhdyshenkilöiksi on valittu TE-toimistosta työvoimakoulutuksen ja palkkatukityöllistämisen työntekijöiden lisäksi työnantajapalveluiden edustaja, jonka vastuualueella ovat erityisesti sosiaali- ja terveysalan työnantajat. FYYRA-yhdyshenkilöinä toimii myös kaksi TYPin edustajaa. FYYRA-yhdyshenkilöt ovat tavanneet 3-4 kertaa vuodessa ja tarvittaessa useammin. FYYRA-yhdyshenkilöiden tapaamisissa ohjaajat kertovat tekemästään työstä ja eri toimistojen edustajat toimipaikkojen kuulumisista ja suhtautumisesta kehittämistyöhön. FYYRA-yhdyshenkilöiden tapaamiset ovat mahdollistaneet alueen eri TE-toimistojen ja eri yksiköissä toimivien työntekijöiden tiedon ja kokemusten vaihdon sekä vertaistuen. Yhdyshenkilötapaamiset ovat olleet kehittämistyön ja perustoiminnan välisen säännöllisen tiedonvaihdon foorumeita.

Varsinais-Suomessa on toteutettu jo aiemmin hyväksi havaittua mallia, jossa projektityöntekijä työskentelee TE-toimistossa. FYYRA-hankkeessa projektityöntekijät eli FYYRA-ohjaajat ovat toimineet käytännön työn apuna. FYYRA-ohjaajilla on ollut alueittaisiin tarpeisiin perustuen erilaista toimintaa ja tavoitteita. FYYRA-ohjaajat ovat pyrkineet käynnistämään eri alueilla mm. työpajoja. He ovat myös kehittäneet ja toteuttaneet palkkatuetun työn mallia nuorille, ovat olleet järjestämässä työvoimapolitiittisia koulutuksia sekä toteuttamassa nuorten jalkautuvaa tukimallia, jossa virkailija on lähtenyt nuorten kanssa työharjoittelupaikkoihin. Salon TE-toimistossa FYYRA-ohjaajana on toiminut työnantajapalveluihin erikoistunut henkilö. Yhteistyötahojen näkökulmasta FYYRA-ohjaajat ovat tuoneet joustavuutta ja mahdollisuuden tehdä työtä TE-toimistossa uudella tavalla.

Välityömarkkinatoimijoiden tapaamiset ja tiedonvälitys

Hankkeessa on toiminut FYYRA-piiri, joka on tarkoitettu Varsinais-Suomessa toimiville ESR-ohjelman toimintalinjasta 2. rahoitetuille hankkeille (8 hanketta) ja FYYRA-ringille, joka on tarkoitettu yhteistyöverkostoksi kansallista työllisyyspoliittista avustusta saaville hankkeille (21 hanketta). FYYRA-ringiin on kutsuttu myös FYYRA-piiriin kuuluvia hankkeita ja TE-toimistojen FYYRA-yhdyshenkilöitä. Laajasta FYYRA-ringistä on muodostunut myös muutama pienempi työryhmä.

Työllisyyden hoidossa säädökset ja linjaukset muuttuvat. Välityömarkkinatoimijat ovat olleet tyytyväisiä hankkeen aktiivisuuteen ja tiedon välittämiseen. Paikallisten välityömarkkinatoimijoiden mukaan koordinaatiohankkeesta on tullut lisäarvoa, kun he saaneet hankkeen kautta ajankohtaista tietoa ESR-hallinnointia ja työvoimapolitiikkaa koskevista asioista. Myös yritysysteistyöstä sekä toisten projektien toimintatavoista ja hyvistä käytännöistä saatu tieto on koettu hyödylliseksi. Välityömarkkinatoimijat ovat arvostaneet FYYRAssa järjestettyä koulutusta kuten tuotteistukseen, asiakasohjaukseen ja työnantajayhteistyöhön liittyvää koulutusta sekä hanketapaamisia. Tapaamisissa on saanut tietoa muista hankkeista ja ajankohtaisista muutoksista sekä saanut vaihdettua kokemuksia. Tapaamisten kautta välityömarkkinatoimijoille on avautunut vaikutuskanava, jolla ne ovat voineet viedä asioita eteenpäin ministeritasolle saakka. Konkreettinen esimerkki laajemmasta vaikutustyöstä on kolmannen sektorin työllisyyspoliittisia avustuksia saaneiden hankkeiden laatima yhteinen kooste kehittämiskohteista.

FYYRA on toiminut välittävänä tahona hankkeiden ja TE-toimistojen välillä. FYYRA on auttanut hankkeita mm. asiakasohjaukseen liittyvän yhteistyön rakentamisessa TE-toimistojen kanssa. FYYRA on toiminut neutraalina osapuolena ja kutsunut TE-toimiston ja hankkeen toimijat koolle. Näin on saatu ratkaistuksi asiakasohjaukseen liittyviä ongelmia saman pöydän ääressä. Tapaamisissa on saatu sovittua toimintamalleista ja yhteistyöstä. Nämä yhteistyötapaamiset myös jatkuvat hankkeen jälkeen. FYYRA on neuvonut paikallisia toimijoita työvoimapolitiittisen koulutuksen suunnittelussa ja konsultoinut paikallisia hankkeita myös muulla tavoin. FYYRA on auttanut paikallisia hankkeita, jotka ryhtyvät kokeilemaan uusia malleja kuten Toppis-koulutusta. FYYRA on auttanut projektin toimintaan liittyvissä asioissa sekä ohjannut hankearviointien toteuttamisessa. FYYRalla on ollut suuri rooli hyvien käytäntöjen levittämisessä alueella. Hyvänä on pidetty hankkeessa laadittua hyvien käytäntöjen opasta.

FYYRA-piiri on vauhdittanut yhteistyötä sekä paikallisella tasolla että ESR-hankkeiden kesken. FYYRA on vaikuttanut mm. Salon välityömarkkinatoimijoiden välisen yhteistyön syvenemiseen. Tapaamisten myötä on syntynyt käytännön tason toimijoiden yhteistyötä, jolloin asiakkaita on pystytty ohjaamaan eri hankkeiden välillä eri palveluihin. Tällöin esimerkiksi yhdessä hankkeessa olevat asiakkaat ovat voineet poluttua työturvallisuuskortti- ja muihin koulutuksiin tai siirtyä lähemmäs avoimia työmarkkinoita niihin ohjaaviin hankkeisiin sellaisista projekteista, jotka kohdentuvat enemmän työllistymispolun alkuvaiheeseen. Välityömarkkinatoimijoiden mukaan käynnistynyt asiakkaiden polutukseen liittyvä yhteistyö ei olisi toteutunut ilman FYYRAa tai ainakin sen käynnistymiseen olisi mennyt huomattavasti pidempi aika. Neljän suuren yhdistyksen eli Turun seudun työttömien yhdistyksen, Marttaliiton, Mannerheimin Lastensuojeluliiton ja Tsemppi-monipalvelukeskuksen yhteistyöpiiri on laajenemassa. Neljän suuren välityömarkkinatoimijan asiakasohjauksen kehittämiseen liittyvä yhteistyö jatkuu hankkeen jälkeen.

5.1.2 Tapausesimerkkejä toimijakartoista

Seuraavassa esitellään muutamissa hankkeissa kehitettyjä toimijakarttamalleja sekä kokemuksia niiden hyödyllisyydestä ja kehittämisestä. Ensin kuvataan muutamia välityömarkkinatoimijoiden kenttää kuvaavia toimijakarttamalleja. Lopuksi esitellään lyhyesti sellaisia malleja, joissa on pyritty kuvaamaan laajemmin myös muita kuin työhallinnon palveluvalikoimaa, kuten kuntien ja ammatillisen kuntoutuksen toimijoiden palveluita.

Esittelyyn on otettu aineistosta esille nousseina hyvinä malleina ensimmäisenä välityömarkkinahankkeena toimijakartan laatineen Välkkeen malli, joka on kaupunkitasoinen toimijakartta. Toiseksi esitellään Välkky-hankkeen seudullinen toimijakartta. Kolmanneksi kerrotaan esimerkki tapaustutkimuksen yhteydessä lupaavaksi malliksi esille noussut kunnan, työhallinnon ja kuntoutuksen toimijat esittävä työllisyydenhoidon toimijoiden kuvausmalli, joka on kehittynyt Suunto-hankkeen prosessiajattelun sovellukseksi.

A. Toimijakartta Välke: Välityömarkkinoiden toimijakartta

Tampereen kaupungin ja TE-toimiston rinnakkaishankkeena toteutettava Välke-projekti (2008–2012) on kehittänyt ja ottanut käyttöön välityömarkkinoiden toimijakartan. Toimijakartta on konkreettinen opas välityömarkkinoiden työskentelymahdollisuuksista ja palveluja tarjoavista toimijoista. Tavoitteena on tehdä näkyväksi välityömarkkinoita ja selkeyttää välityömarkkinatoimijoiden rooleja. Toimijakartan avulla tuodaan esiin, miten asiakasprosessi vaiheistuu ja etenee välityömarkkinoilta kohti avoimia työmarkkinoita. Toimijakartta on tarkoitettu työvälineeksi asiakasohjausta tekeville tahoille sekä työmarkkinoille suuntaaville työnhakijoille, jotka tarvitsevat ohjausta ja tukea. Toimijakartta on tehty yhteistyössä välityömarkkinatoimijoiden kanssa. Se löytyy internetistä paikallisten välityömarkkinatoimijoiden ja peruspalveluiden edustajien hyvin tuntemalta Työllisyysportti-sivustolta.

Tampereen toimijakartta on tehty metrokartan muotoon, jossa eri metrolinjat kuvavat työllistymiseen johtavan prosessin eri vaiheita ja tarjolla olevia palveluja. Työllistymisen vaiheet on jaoteltu kuntoutuksen, ohjauksen ja valmennuksen sekä osaamisen kehittämisen ja palkkatuetun työn vaiheisiin. Toimijakartta antaa tietoa kussakin vaiheessa tarjolla olevista palveluista ja palveluja tarjoavista toimijoista. Lisäksi kartassa on linkityksiä mm. mol.fi-sivustolle, josta löytyy tarkempaa tietoa eri aiheista.

Toimijakarttaan on otettu mukaan yhdistykset ja muut toimijat, jotka tarjoavat työllistymistä edistäviä palveluja, esimerkiksi kuntouttavan työtoiminnan, työelämävalmennuksen tai palkkatuetun työn paikkoja sekä muita tukipalveluja. Jokaisesta toimijasta on tehty oma toimijakorttinsa. Kortista löytyy lyhyt kuvaus toiminnasta; mille ammattialalle tehtäviä on tarjolla, millaisia palveluja ja tukimuotoja on käytettävissä, kenelle erityisesti palvelut on suunnattu sekä mitkä ovat edellytykset palvelun saannille. Toimijakartassa on hakutoiminto, jolla voidaan hakea paikkoja työllistymisen vaiheen ja/tai ammattialan mukaan.

Toimijakarttaan on liitetty myös asiakkaan profilointilomake, jonka avulla voi hahmottaa sitä, missä vaiheessa työllistymisprosessiaan asiakas on menossa. Lomakkeessa on kysymyksiä mm. asiakkaan tavoitteista, työkokemuksesta, osaamisesta sekä työllistymistä haittaavista rajoitteista. Kysymyksiin vastaamalla asiakas saa suuntaa antavan ehdotuksen siitä, minkä vaiheen palveluista hän voisi aloittaa ja millaisia palveluja hänelle suositellaan. Profilointilomake on tarkoitettu ennen kaikkea keskustelun tueksi asiakastyössä.

Tampereen toimijakarttaa on tarkoitus kehittää edelleen. Ensimmäinen versio ei ole yhdenmukainen, sillä yhdistykset ovat pitkälti määritelleet toimijakorttinsa sisällön itse. Toimijakortteja on vielä tarkoitus muokata siten, että myös ohjaavien tahojen näkemykset palveluista tulevat esiin. Tarkoitus on kehittää karttaa siten, että sieltä nousisi selvemmin esiin mm. sellaiset toimijat, joilla on tarjolla avoimille markkinoille siirtymistä tukevia palveluja ja joiden toiminta on asiakkaan polun etenemisen kannalta vaikuttavaa. Toimijakartan päivittämisen on alustavasti suunniteltu jäävän projektin jälkeen TYPin tiedottajan vastuulle.

Toimijakarttaa on testattu asiakasohjausta tekevillä tahoilla (mm. TYP, kuntouttava työtoiminta, asiakasohjausta tekevät projektit) ja ne ovat antaneet siihen kehittämisehdotuksia. Toimijakartta on koettu hyödylliseksi asiakastyössä mm. uuden työntekijän perehdyttämisessä alueen välityömarkkinoihin ja paikkojen etsimisessä asiakkaille. Toimijakartan kautta voidaan hakea nopeasti tietoa siitä, mikä toimija tarjoaa tietyn alan työmahdollisuuksia ja mitkä ovat mahdolliset tukimuodot ja palvelut. Asiakastyötä tekevät tahot kokevat tärkeäksi sen, että palveluja tarjoavat toimijat löytyvät yhdestä paikasta. Toimijakartan avulla voidaan saada yhdenmukaisempaa näkemystä ja ymmärtämystä eri toimipaikoissa työskentelevien työntekijöiden kesken asiakkaiden ohjautumisesta heille soveltuvimpiin palveluihin.

Toimijakartta voi toimia apuvälineenä asiakkaan ohjaustilanteessa auttamalla asiakasta hahmottamaan, missä työllistymispolun vaiheessa hän on menossa ja miten polku etenee. Toimijakartan kysymyksiin vastaamisen jälkeen tuloksia voidaan käydä läpi asiakkaan ja työntekijän kanssa kanssa ensimmäisellä tapaamiskerralla. Toimijakartta on hyvä työväline asiakkaan ja työntekijän välisessä keskustelussa, jossa mietitään yhdessä asiakkaan tilannetta ja tulevaisuuden suunnitelmia. Se voi toimia myös asiakkaan motivoinnin välineenä. Toimijakartan ja sen profilointiosuuden käyttö ei ole kuitenkaan vielä vakiintunut asiakastyöhön ja sen käyttötapoja ollaan vasta kokeilemassa.

Toimijakartan tekemisen prosessi on ollut myös itsessään tärkeä. Toimijakarttaa on laadittu yhdessä kolmannen sektorin toimijoiden kanssa keskustelemalla heidän palvelutarjonnastaan ja sijoittumisestaan toimijakartalle. Prosessin aikana on opittu tuntemaan paremmin eri tahoja ja niiden tuottamia palveluita. Keskustelut ovat selkeyttäneet ja jäsentäneet kokonaisuutta. Myös yhdistystoimijoiden keskinäinen yhteistyö on lisääntynyt esimerkiksi siten, että jotkut saman asiakaskunnan kanssa työskentelevät ovat tulleet tietoisiksi toisistaan ja alkaneet miettiä keskinäistä työnjakoaan. Toimijakartta on toiminut keskustelun välineenä yhdistysten

kanssa myös yleisemmin. Keskustelua on voitu käydä esimerkiksi palkkatukityön tavoitteista. Toimijakartan kokoamisen prosessi onkin ollut yksi tärkeä kehittämisväline projektin tavoitteiden edistämiseksi.

Toimijakartan ideaa pidetään hyvänä ja monella paikkakunnalla toimijakartan teko on suunnitteilla tai se on jo tekeillä. Välkkeen toimijakartasta ja sen tekoprosessista ollaan oltu kiinnostuneita ja yhteydenottoja on tullut eri puolelta Suomea.

B. Muita välityömarkkinoiden toimijakarttoja: Välkyn Työllistymispolku ja Uusi Taito

Satakunnan Välkky-hankkeen Työllistymispolku-toimijakartta on alueellinen, ja se pitää sisällään 21 kuntaa. Satakunnassa toimijakartasta on ensimmäinen versio käytössä, mutta sitä ollaan kehittämässä edelleen. Mukana kehittämistyössä on työryhmä TYPeistä (Pori ja Rauma) ja TE-toimistosta (Pohjois-Satakunta). Toimijakarttaa tullaan jonkin verran muuttamaan yksinkertaisempaan ja selkeämpään suuntaan työryhmän ehdotusten perusteella. Samoin kuin Tampereella, myös Satakunnassa, toimijakartan kokoamisessa lähdettiin liikkeelle palveluntuottajien näkökulmasta. Toimijakarttojen ensimmäisissä versioissa korostuukin palveluntuottajien oma näkemys tarjoamistaan palveluista.

Satakunnassa toimijakartta on tarkoitettu TE-toimistojen ja TYPIen työkaluksi. Toimijakarttaan ei ole näillä näkymin tulossa erillistä asiakasprofilointia. Satakunnassa TE-toimistot ja TYP ovat nyt kiinnostuneesti mukana sen kehittämisessä. Tarkoituksena on, että toimijakartta jää projektin jälkeen heidän käyttöönsä ja päivitysvastuulle. Hankaluutta on tuottanut se, että TE-toimistojen ja muiden ohjaavien tahojen näkemys palveluntuottajan asiantuntijuudesta ja osaamisesta ei ole välttämättä yhdenmukainen palveluntuottajien oman näkemyksen kanssa. Myös käsitteiden käytöstä ja niiden määrittelystä ohjaavat tahot ovat olleet osittain eri mieltä. TE-toimistot ja TYP tulisikin hankkeen mielestä kytkeä mukaan jo varhaisemmassa vaiheessa mukaan toimijakartan kehittämiseen.

Myös Uudenmaan ELY-keskuksen koordinoimassa Uusi Taito -hankkeessa ollaan parhaillaan tekemässä kuuden alueen toimijakarttoja. Kartasta löytyvät välityömarkkinatoimijat ja palvelut yhdestä paikasta ja se on tarkoitettu viranomaisten käyttöön.

C. Työllisyydenhoidon toimijoita kuvaavat mallit

Tutkimusta varten tehdyissä haastatteluissa nousi esille hyvänä mallina Kemijärven Polku-hankkeessa laadittava toimijakartta. Kemijärvellä on ryhdytty toteuttamaan Lapin ELY-keskuksen toteuttaman Suunto-projektin asiakaspolun vaiheistusmalliin pohjautuvaa työllisyysstrategian toimeenpanoa. Tavoitteena on, että kunta ottaa kokonaisvastuun sosiaali-, terveys- ja työhönkuntoutuksen palveluprosessista. Palveluprosessin kehittämisellä pyritään siihen, että henkilö saa tarpeesta lähteviä oikea-aikaisia palveluita, jotka muodostavat saumattoman palveluketjun työhallinnon vastuulla oleviin koulutus- ja työllistymispalveluihin tai muuhun

pidempikestoiseen ratkaisuun. Kemijärvellä on laadittu Polku-hankkeessa palveluprosessin kuvaus, joka on tarkoitettu helpottamaan etenkin työhallinnon ja kunnan virkailijoita hahmottamaan muiden toimijoiden peruspalveluita. Malliin on kuvattu kunnan näkökulmasta työllisyydenhoidon ydinprosessit. Ydinprosesseja ovat työhönkuntoutusprosessi, työelämäosuusprosessi ja eläkemahdollisuuksien selvittely. Työhönkuntoutusprosessi sisältää palvelutarpeen arvioinnin ja pitkän tähtäimen suunnitelman eli toimintakyvyn vahvistamisen, työhönkuntoutuksen eli työkyvyn vahvistamisen, osaamisen vahvistamisen ja työllistymisen. Työelämäosallisuuden prosessi sisältää palvelutarpeen arvioinnin ja pitkän tähtäimen suunnitelman ja työelämäosallisuuden. Työelämäosallisuuden polussa tulevat työnjaollisesti esille TE-toimiston sekä kunnan sosiaali-, terveys- ja kuntoutuspalvelut. Palveluprosesseissa ovat mukana kunnan ja työhallinnon ja muiden toimijoiden peruspalvelut. Palveluprosessiin on asetettu roolitusten lisäksi selkeitä mittareita sille, missä vaiheessa asiakas siirretään seuraavaan vaiheeseen.

Myös Riihimäellä on suunniteltu kunnan työllisyystyöryhmässä työllisyydenhoidon toimijoiden kuvauksen laatimista. Riihimäelle suunnitellussa kuvauksessa olisivat työhallinnon palveluiden lisäksi mukana kunnan palveluiden ja yhteistyötahtojen näkökulmat. Tavoitteena on saada työllisyydenhoidon kuvauksesta työväline käytännön työn arkeen ja sen hahmottamiseen, ettei kunnissa ja työhallinnossa tehtäisi suotta päällekkäistä kehittämistyötä ja rahoitettaisi liiallisesti samantyyppisiä hankkeita.

5.1.3 Alueellisia välityömarkkinoita koordinoivien hankkeiden ja toimijakarttojen lisäarvo ja siirrettävyys

Tutkimuksen mukaan välityömarkkinoita koordinoivista hankkeista on saatu hyötyä. Välityömarkkinoilla on tarvetta pysyväälle koordinoivalle toiminnalle ja verkostojen ylläpitämiselle.

A. Alueellisia välityömarkkinoita koordinoivien hankkeiden lisäarvo ja siirrettävyys

Koordinoinnin lisäarvo

Koordinointahankkeet ovat olleet hyvä toimintatapa välityömarkkinoiden jäsentämiseksi, sillä kenttä on hajanainen ja alueet ovat suuria. Koordinointahankkeet järjestävät tyypillisesti alueen toimijoille yhteisiä seminaareja, tapaamisia ja työpajoja sekä koulutuksia. Koordinointahankkeet ovat toimineet alueilla kansallisten ja ESR-hankkeiden rajoja ylittävinä verkostoina. Koordinointahankkeet ovat koonneet yhteen peruspalveluiden ja kolmannen sektorin edustajia sekä edistäneet mm. Tampereen Välkkeen tavoin kolmannen sektorin yritysyritystyötä yhteisten tutustumiskäyntien avulla. Koordinointahankkeista esimerkiksi FYYRA ja Kevät ovat auttaneet viemään paikallisten toimijoiden näkemyksiä ja lainsäädännöllisiä kehittämiskohteita valtakunnalliselle tasolle.

Koordinointihankkeiden lisäarvona on ollut se, että ne ovat aikaansaaneet kansallisten ja ESR-hankkeiden keskinäistä sekä myös niiden välistä pysyvää yhteistyötä. Etenkin kansallista työvoimapolitiittista avustusta saaville hankkeille on ollut hyötyä siitä, että koordinointihanke on koonnut niitä yhteen ja saanut toimijoita vaihtamaan hyviä käytäntöjä. Yhteistyön käynnistäminen on poikanut konkreettista välityömarkkinatoimijoiden välistä yhteistyötä. Esimerkiksi Hämeen Välke-hanke on saanut aikaan paikallisten hankkeiden tavoitteita ja tekemistä tukevia tapauksia, jotka ovat jatkuneet koordinoinnin päättymisen jälkeen. Uudenmaan Uusi taito -hankkeen myötä aikuisten työpajahankkeet ovat verkostoituneet keskenään. Samalla on syntynyt uusia verkostoja, joita muutoin tuskin olisi syntynyt. FYYRA-hankkeen myötä on käynnistynyt Turun seudulle kansallista työvoimapolitiittista avustusta saavien järjestöhankeiden kesken yhteistyötä. Yksi siirrettävissä oleva malli on kolmannen sektorin toimijoiden keskinäisen pysyvän verkostoitumisen toteuttaminen. Tällainen yhteistyömalli on muuttunut vakituisesti FYYRA-hankkeen myötä syntyneessä polkuverkostossa, jossa kolmannen sektorin toimijat tekevät yhteistyötä asiakasohjauksen tiimoilta. Lisäksi FYYRA-hankkeessa yhdyshenkilöiden tapaamiset ovat mahdollistaneet eri toimistoissa työskentelevien noin neljä kertaa vuodessa toteutettavat palaverit, joita voidaan järjestää myös hankkeen päättymisen jälkeen.

Toisena keskeisenä etuna on ollut koordinointihankkeiden järjestämä koulutus välityömarkkinatoimijoille. Osaamisen lisäämisestä on ollut paljon hyötyä toimintamallien vakiinnuttamiselle kolmannella sektorilla ja niiden toteuttamiseen halutaan jatkuvuutta. Koulutuksia on järjestetty runsaasti mm. Satakunnan Välkyssä, Oulun välityömarkkinat -hankkeessa ja Uudenmaan Uusi taito -hankkeessa. Välkky-hanke on toteuttanut eri teemoista pitkäjänteisen koulutussarjan, joka on syventynyt entisestään ja rakentunut työhallinnon peruspalveluiden palvelulinjausten lähtökohdille. Välkky-hankkeen järjestämissä koulutuksissa on panostettu niiden poikikahallinnollisuuteen. Mahdollisuus kouluttautumiseen on tarjottu myös peruspalvelupalveluiden edustajille. Tarjontaa ei ole kohdennettu vain palveluntuottajille. Myös Kevät-koordinointihankkeissa on käynnistymässä puolitoistavuotinen koulutusprosessi, jolla lisätään kolmannen sektorin toimijoiden osaamista ja tuetaan niiden välisen yhteistyön tiivistymistä. Uusi taito -hankkeet ja toimijat ovat saaneet tukea kaikkia koskettaviin erityiskysymyksiin ja kehittämiskohteisiin, kun hankkeessa on järjestetty koulutusta mm. asiakasohjauksesta, työhönvalmennuksesta ja avoimille työmarkkinoille siirtymisestä. Hyvänä mallina pidetään esimerkiksi Tampereen Välke-hankkeessa toteutettua työhönvalmennuskoulutusta, jonka aikana kolmannen sektorin toimijat rakensivat yhteisen työhönvalmennuksen prosessikuvauksen. Kolmannen sektorin toimijat kaipaavat organisaation toimintaa ja toimintamallien kehittämistä tukevaa työnohjausta, jollaista on järjestetty pienten yhdistysten ja kuntien työpajojen edustajalle Etelä-Pirkanmaan Välike-hankkeessa. Satakunnan Välkky-hankkeessa on järjestetty työhyvinvointia koskeva koulutusosuuks, jolla on tuettu välityömarkkinatoimijoiden työssä jaksamista. Hankkeissa on myös

lisätty tuotteistamiseen liittyvää osaamista ja käynnistetty tuotteistamista toimintamallien vakiinnuttamiseksi ja siirrettävyyden parantamiseksi.

Alueellisia välityömarkkinoita koordinoivat hankkeet ovat toimineet konkreettisena tukena toimijoille siten, että ne ovat toimineet asiakastyön tukena muun muassa auttamalla asiakkaiden ohjautumisessa tuettuun työhön. Esimerkiksi kansallisia kehittämisavustushankkeita koordinoiva Hämeen Välke järjesti yhteisen poikkihallinnollisen tilaisuuden, jonka jälkeen henkilö ryhtyi etsimään yhdistyksistä työpaikkoja ja löysi niitä. ELYn tarjoama tuki on ollut myös keskustelua ja suunnittelutukea, kuten Hämeen Työtä ja osaamista -hankkeesta välityömarkkinatoimijoiden saama tuki. ELY-keskukset järjestävät TE-toimistoille työkokouksia eri aiheiden tiimoilta. Koordinointihankkeiden tuomana lisäarvona on ollut se, että niiden kautta työkokouksiin ja tapaamisiin osallistuvat myös kolmannen sektorin toimijat. Yhteiset tapaamiset auttavat välityömarkkinoiden hahmottamisessa.

Yhteistyötahojen näkökulmasta ELY-keskusvetoisissa koordinointihankkeissa on antanut lisäarvoa tiedon suora välittyminen työhallinnon alan asioista. Alueellisia välityömarkkinoita koordinoivissa hankkeissa on keskeistä tiedonvaihdon sujuvuus ja vuorovaikutus sekä tiiviit yhteydet paikallisiin viranomaisiin ja kolmannen sektorin toimijoihin. Tilaisuuksien lisäksi arvostetaan kehittämisryhmiä ja yhteisiä pienmuotoisempia palaverieita. Tärkeä elementti niiden onnistumisessa on myös alueellisin olosuhteisiin soveltuvien toimintatapojen löytäminen ja joustavuus paikallisten tarpeiden mukaan sen sijaan, että hanke toteuttaisi kirjaimellisesti projektisuunnitelmaa ja pyrkisi siirtämään samaa mallia eri toimintayksiköihin.

Siirrettävissä olevista koordinointiin liittyvistä malleista

Välityömarkkinatoimijat pitävät tarpeellisena, että alueellisia välityömarkkinoita koordinoivia hankkeita toteutetaan edelleen. Työhallinnon viranomaiset, oppilaitosten edustajat ja kolmannen sektorin toimijat pitävät moniammatillista yhteistyötä vahvistavia koordinointihankkeita hyödyllisinä. Koordinaatiohankkeilla on konkreettista vaikutusta mm. työhönvalmennusta tarjoavien tahojen ja oppilaitosten välisen yhteistyön tiivistymiselle, jota on tarvittu työnhakijoiden koulutukseen liittyvien toimintamallien kehittämiseksi. Erityisen tärkeänä pidetään koordinoinnin ja seurannan vahvistumista myös jatkossa työllisyyspoliittisia avustuksia saavilla toimijoilla. Kansallisten avustusten varassa toimivilla tahoilla ohjauksen laatu ja työn tuloksellisuus vaihtelevat paljon. Toiveena on saada työvoimapolitiittisilla avustuksilla toteuttavien hankkeiden kautta syntymään enemmän jatkopolkuja avoimille työmarkkinoille. Jos yhteistyötä ja koordinointia vahvistettaisiin, niin voitaisiin lisätä tarpeelliseksi koettua välityömarkkinatoimijoiden osaamista ja yhteistä kehittämistä. Pysyvällä rakenteella voitaisiin vaikuttaa siihen, että alueilla hahmotettaisiin paremmin hankekokonaisuutta. Pysyvän koordinaatorakenteen myötä voitaisiin rajata hankkeiden kirjoa, suunnata paremmin paikallisia hankkeita ja kehittää toimijoiden välistä työnjakoa. Välityömarkkinoilla koetaan olevan edelleen päällekkäisyyttä ja toiveena on saada hankkeille ja muulle toiminnalle enemmän

kokonaisuuden ohjausta. Nykyisessä mallissa kaikki hankkeet tavoittelevat samaa asiaa, jolloin niiden profiloiminen ja työnjaon tekeminen on haasteellista. Alueille haluttaisiin pidempiä ja kohdennetumpia hankkeita, joiden kartoittamiseen ja kokoomiseen tarvitaan koordinointia.

Alueellisten koordinointihankkeiden malleista olisi siirrettävissä ja on jo siirretty tiettyjä elementtejä. Tällaisia vakiintuneita elementtejä ovat hankkeiden kautta syntyneet kontaktit ja paikallisten toimijoiden verkostot, joihin osallistuvat käytännön työtä tekevät kolmannen sektorin toimijat. Koordinointihankkeiden järjestämät koulutukset ja poikkihallinnolliset tavoitteelliset tapaamiset ovat olleet hyödyllisiä välityömarkkinatoimijoille. Nämä eivät ole kuitenkaan siirtyneet hankkeen jälkeen peruspalveluissa toteutettaviksi toimintamalleiksi, sillä koulutusten, työpajojen ja seminaarien järjestäminen vaatii rahoitusta. Toisaalta alueellisilla toimijoilla on kehitystehäviä, joihin koordinointi voitaisiin nivoa. Toistaiseksi koordinoinnin hyödyllisyys on tunnustettu, mutta sen siirrettävyydestä peruspalveluihin ei ole keskusteltu.

ELY-keskukset järjestävät tyypillisesti tapaamisia alueella toimivien tiettyjen aihealueiden asiantuntijoiden kuten nuorten palveluiden, maahanmuuttajapalveluiden ja koulutusvastaavien kesken. Aineiston mukaan TE-toimistoissa on tarvetta vastaavanlaisille seudullisten, eri yksiköissä asiakastyötä tekevien ja eri palvelulinjoilla toimivien työntekijöiden tapaamisille. TE-toimiston henkilöstön ja hanketapaamisten avulla voitaisiin tehostaa kehittämistyön kokemusten välittymistä, toiminnan seuranta ja sen myötä tuloksellisuutta. Hankkeiden toteuttamisalueilla halutaan jatkaa kolmannen sektorin ja työhallinnon keskinäisiä tapaamisia, joita olisi luontevaa järjestää työvoimapoliittista avustusta saavien hankkeiden tiimoilta. Näissä kummassakin toivotaan ELY-keskuksen olevan koolle kutsuva taho, joka kokoaisi säännöllisin väliajoin välityömarkkinoiden keskeisiä toimijoita yhteen.

Välityömarkkinatoimijoiden haastatteluiden mukaan yhteistyön ja työnjaon siirtämistä tukisi malli, jossa välityömarkkinoita koordinoiva taho tutustuttaisi alussa aktiivisesti toimijoita yhteen työryhmätyöskentelyllä ja järjestäisi kolmannen sektorin osaamista tukevaa koulutusta. Tarpeellisena pidettiin sitä, että toimijat tapaisivat hankkeen alkuvaiheessa tiivistetysti ja yhteistyötä tehtäisiin mm. työpajatyöskentelyn avulla. Tämän jälkeen tulisi hankkeissa siirtyä välityömarkkinatoimijoiden osaamista kehittävään ja tavoitteellista toimintaa lisäävään vaiheeseen, jossa avattaisiin toimijoiden omia rooleja ja prosesseja sekä toimijoiden välistä työnjakoa.

Välityömarkkinatoimijat saavat koulutuksista tarvitsemaansa käytännönläheistä tietoa vaikeasti työllistyvien kohtaamiseksi ja heidän ohjaamisensa kehittämiseksi. Etenkin pienillä välityömarkkinatoimijoilla on tarvetta koulutuksille ja työnohjaukselle, sillä monet hanketoimijat työskentelevät yksin haasteellisen asiakaskunnan kanssa ja jossain tapauksissa myös vähäisen alan koulutuksen turvin. Kolmannen sektorin toimijoilla ei ole taloudellisia resursseja koulutuksen hankkimiseen. Myös kunnissa ja TE-toimistoissa resurssien vähyys vaikeuttaa osallistumista koulutuksiin, yhteisiin työpajoihin ja muuhun kehittämistyötä tukevaan toimintaan. Matkakulujen ja osallistumiskulujen kattaminen on vaikeaa. Aina ei ole myöskään

mielekästä järjestää omia tilaisuuksia pienille osallistujajoukoille. Eri organisaatioista tulevien yhteisillä koulutuksilla saadaan kokoon tarvittava osallistujamäärä. Koordinoidusti järjestettyjen poikkihallinnollisten välityömarkkinatoimijoille suunnattujen koulutusten siirrettävyyteen vaikuttaa keskeisimmin rahoitus, sillä ilman hanketoimintaa siihen ei ole resursseja millään organisaatiolla.

Koordinoinnin siirrettävyyden toimijoista

Välityömarkkinatoimijoilla on toiveita etenkin ELY-keskusten koordinoimien verkostohankkeiden toteuttamiselle. ELY-keskusten roolia välityömarkkinahankkeiden koordinoinnissa ja kehittämistyössä halutaan vahvistaa sen vuoksi, että ELY-keskuksilla on hyvät mahdollisuudet tukea työvoimapolitiittisten hankkeiden tavoitteiden toteuttamista, seurantaa ja yhteistyötä. ELY-keskukset ovat toimineet välittäjätahoina, joihin paikalliset välityömarkkinatoimijat ovat olleet yhteydessä ja saaneet asioita edistettyä koordinaatiorahankkeen puututtua asiaan. Toisaalta ELY-keskusten koordinoimista on pidetty myös liian virkamiesmäisenä ja saman tahon toimiminen rahoittajana voi vaikuttaa siihen, kuinka vapaasti hankkeet kertovat asioistaan. Virkamiesmäisyys on näkynyt asioiden hitaana etenemisenä sekä jossain paikoin niukkana tiedotuspolitiikkana ja vähäisenä tietojen välittymisenä välityömarkkinatoimijoille. Kehittämistoiminnassa on ollut haasteita etenkin niillä alueilla, joissa ELYn rooli on ollut etäisempi ja alueellisen kehittämisen näkökulma on korostunut vähemmän. Koordinointihankkeiden onnistumiseen on vaikuttanut siten keskeisesti peruspalveluiden eli ELY-keskuksen toiminta ja hankkeiden yhteydet ELY-keskusten sisäisiin kehittämisryhmiin. Alueellisten välityömarkkinoinnin koordinoimista ei tulisi ulkoistaa liiallisesti, vaan säilyttää sen yhteydet perustoimintaan. Jollei tiivistä yhteyttä ELY-keskuksen perustoimintaan ole, merkittävä osa tietotaitoa siirtyy muualle koordinoimihankkeen päättymisen jälkeen.

Koordinoimista varten tarvittaisiin esimerkiksi ELY-keskuksessa toimintaan nimetty henkilö ja hänelle varattu resurssi, sillä muutoin kukaan ei vastaa koordinoimista tuottavuuspaineisissa organisaatioissa. Yhtenä lupaavana mallina koordinoiminnassa pidetään rakennetyöttömyyden vähentämislinjauksiin kirjattua välityömarkkinoiden vastuuhenkilöä. Alueesta riippuen vastuuhenkilöt voisivat olla TE-toimistoissa, TYPeissä tai ELY-keskuksessa, mutta niiden tulisi kuitenkin koota yhteen välityömarkkinatoimijoita sekä järjestää heille tapaamisia ja koulutuksia.

B. Toimijakarttojen lisäarvo ja siirrettävyys

Toimijakartan lisäarvo

Tutkimuksen mukaan toimijakartat ovat hyvä työväline välityömarkkinoiden koordinoiminnassa. Pysyvyyden kannalta toimijakarttojen haasteena on niiden päivittämisen hankkeiden päättymisen jälkeen.

Tapaamisia konkreettisempänä ja pysyvyyttä tukevana välineenä ovat toimijakartat ja hankekartat, joista koettaisiin olevan hyötyä sekä TE-toimistoissa että

kolmannen sektorin organisaatioissa. Toimijakarttojen uskotaan vaikuttavan toimijakentän ja toimijoiden roolien selkiytymiseen, missä on parantamisen varaa. Toimijakarttojen arvioidaan olevan hyödyllisiä peruspalveluihin siirrettävissä olevia toimintamalleja. Toisaalta epäilyksiä aiheuttaa se, miten pysyviä kartat ovat ja kuka niitä päivittää jatkossa, kun ne laatinut hanke päättyy. Toimijakarttoja ja hankekarttoja ei ole mielekästä ryhtyä rakentamaan tilanteessa, jossa niiden jatko on täysin avoin. Toimijakarttojen laatimisen sijasta toiveena on saada välityömarkkinoilla pysyvämpi toimijakenttä ja pysyvämpiä palveluita.

Toimijakarttojen toivotaan olevan päivitettävissä ja laajennettavissa seudulliseksi. Toimistoverkkouudistukset vaikuttavat siten, että asiakaskunnan kotipaikkakunnat lisääntyvät ja peruspalveluiden henkilöstöllä on tulevaisuudessa tarve saada tietoa myös muiden kuntien palveluista. Sähköisten palveluiden käyttö lisääntyy TE-toimistoissa, jolloin toimijakartta on linjauksen mukainen konkreettinen työväline työnhakijoille.

Toimijakartan siirrettävyydestä

Satakunnan ja Tampereen kokemusten pohjalta voi tehdä johtopäätöksen, että toimijakartan kehittämistyössä ja tekemisessä pitäisi olla mukana jo varhaisessa vaiheessa TE-toimisto, TYP tai ne tahot, joiden työvälineeksi toimijakartta tulee. ELY-keskuksen lisäksi esille nostetaan tavallisimmin TYPit organisaatioina, joiden tehtäviin tulisi asettaa toimijakartan päivittäminen. Sekä Satakunnassa että Tampereella on ollut ongelmana se, että palveluntuottajien arviot omasta osaamisestaan ja palveluistaan eivät ole yhteneväiset asiakkaita palveluihin ohjaavien tahojen kanssa. Ohjaavien tahojen mukana ololla heti alusta alkaen voitaisiin välttyä tältä ongelmalta ja näin myös edistettäisiin kartan juurtumista käyttöön ja työkaluksi peruspalveluihin.

Toimijakarttojen suhteen on herättänyt kysymyksiä se, kenelle ne on tarkoitettu. Toimijakarttaa ei pidetä välttämättä tarpeellisenä alueilla, joissa keskeiset välityömarkkinatoimijat tunnetaan hyvin. Osa toimijoista pitää toimijakarttaa merkittävämpänä mallina yhdyshenkilöä, joka voisi jäsentää välityömarkkinoiden kehittämistä. TE-toimistojen henkilöstöä on perehdytetty toimijakarttojen käyttöön eikä niiden tuottamaa lisäarvoa kyseenalaisteta kokonaan. Kuitenkin epäilyksiä on siitä, ettei toimijakarttoja ehditä käyttää asiakaspalautetilanteissa. Toimijakarttaa ennakoidaan käytettävän vain kuntoutusneuvonnassa ja ammatinvalinnan palveluissa, joissa työntekijöillä on enemmän aikaa asiakasta kohden kuin perustyytä tekeillä työvoimaneuvojilla. Toimijakartan siirrettävyydessä peruspalveluihin pidetään keskeisenä sitä, että tiedot löytyvät helposti ja niitä päivitetään. Päivittämistä ei kuitenkaan ehditä tehdä TE-toimiston perustyyssä, jollei sen tekemistä ole määritelty jonkun vastuualueeseen kuuluvaksi. Tärkeää on sijoittaa toimijakartta helposti löydettävään paikkaan, sillä muuten sen käyttö saattaa unohtua arkityössä. Esimerkiksi Tampereella Työllisyysportti, jonne toimijakartta on sijoitettu, on tuttu useimmille paikallisille tahoille.

Toimijakartoissa on pidetty puutteena sitä, että ne keskittyvät siirtymiin välityömarkkinoiden sisällä. Niissä ei ole nostettu riittävän vahvasti esille työnantajayhteysien näkökulmaa. Toimijakartoissa on usein vain harvoja avoimille työmarkkinoille suoraan työnhakijoita ohjaavia toimijoita. Toimijakartat päättyvät usein palkkatukijaksoon eikä esimerkiksi edelleensijoituksen jälkeisiä työpaikkoja tarjoavia tahoja löydy helposti sen kautta. Toimijakartoissa on toistaiseksi vähän linkkejä avoimille työmarkkinoille, vaikka se voisi olla yksi testauksia ja polkuja etsivän työnhakija-asiakkaan ratkaisu. Työnantajien tietämyksen lisääntyminen ja yhteistyötahojen löytyminen avoimilta työmarkkinoilta on tärkeää välityömarkkinatoimijoille, jotka tekevät edelleensijoitusta. Tästä syystä myös avointen työmarkkinoiden työnantajien osallistaminen toimijakarttoihin on suotavaa. Pohdintaa on aiheuttanut myös se, että monilla kolmannen sektorin toimijoilla ei ole mahdollista työllistää työnhakijoita ilman korotettua palkkatukea.

Toimijakarttojen juurruttamista tukisi se, että ne otettaisiin osaksi TE-toimiston uusien työntekijöiden perehdyttämistä. Myös työhallinnon valtakunnallisiin perehdyttämisohjeisiin voitaisiin kirjata, että jokaisella seudulla laadittava toimijakartta olisi osa perehdyttämiskansiota. Tällöin toimijakarttaan tutustuminen, ja sen kautta perehtyminen paikallisiin toimijoihin ja niiden tarjoamiin palveluihin, olisi osa työhön perehtymistä.

5.2 Asiakas- ja palveluohjauksen kehittäminen

Tutkimuksen tehtävänä on selvittää, millaisia toimintamalleja on kehittynyt asiakasprosessin hallintaan ja osuvampaan palveluohjaukseen, jolla asiakasta ohjataan työllistymistä tukeviin palveluihin. Tehtävänä on ollut selvittää, millaisia palvelujen oikea-aikaisuutta ja palveluprosessin ohjausvastuita selkeyttäviä malleja on kehitetty. Lisäksi tehtävänä on kartoittaa työmarkkinoille kuntoutuvien asiakkaiden palveluprosessin vaiheistusmallin siirrettävyyttä.

Asiakas- ja palveluohjaus on keskeistä toimintaa, jonka varassa palveluiden osuvuus ja tuloksellisuus ovat. Valtakunnallisella tasolla asiakasohjausta ja siihen liittyviä työnjakoa on mietitty työ- ja elinkeinoministeriön, sosiaali- ja terveysministeriön ja Kuntaliiton asettamassa työryhmässä¹⁴. Työryhmän tehtävänä oli arvioida olemassa olevia rakenteita sekä eri toimijatahojen keskinäisen työn- ja vastuunjaon selkeyttä sekä ylisektorisen yhteistyön toimivuutta. Asiakasohjausta on kehitetty TE-toimistoissa ottamalla käyttöön palvelulinjoihin perustuva toimintamalli, jolla pyritään parantamaan asiakaspalvelua ja vahvistamaan virkailijoiden asiakaspalvelulinjoista asiantuntijuutta. Palvelulinjoittaisessa mallissa on lähtökohtana asiakkaiden erilaiset palvelutarpeet ja sen selvittäminen, millä keinoin ja millaisilla palveluilla edistetään parhaiten asiakkaan työllistymistä. Palvelulinjat ovat TE-toimiston

14 Ilmonen Kari (STM), Kerminen Päivi (TEM) & Lindberg Erja (Suomen Kuntaliitto) Työelämäosallisuuden lisääminen on yhteinen asia. Asiantuntijaryhmän ehdotukset heikossa työmarkkina-asemassa olevien henkilöiden työelämäosallisuuden lisäämiseksi, Sosiaali- ja terveysministeriö, 2011.

sisäinen työkalu, jolla systematisoidaan palvelun järjestämistä ja asiakkaan ohjautumista soveltuvimpaan palveluun alkukartoituksen jälkeen. Palvelulinjoja ovat työmarkkinoille kuntoutuvat, osaamisen kehittämisen kautta työmarkkinoille suuntaavat ja suoraan työmarkkinoille suuntaavat.

Tutkimuksen kohteeksi ja tapausesimerkiksi on otettu Suunto-hanke, jossa kehitetään erityisesti selvitettäväksi määriteltä työmarkkinoille kuntoutuvien asiakkaiden palveluprosessin vaiheistusmallia. Suunto-hanke valittiin tarkempaan analysointiin myös sen vuoksi, että se nousi hanke- ja TE-toimistokyselyissä esille hyviä toimintamalleja sisältävänä ja tiivistä TE-toimistoyhteistyötä tehneenä hankkeena.

Toisena tapaustutkimuskohteena esitellään esimerkit tavallisimmin toteutettavista toimintamalleista eli ryhmäohjaukseen perustuvat mallit. Tässä yhteydessä esitellään esimerkkinä asiakasohjauksen työryhmästä ja siihen liittyvästä toiminnasta Oulun Diakonissalaitoksen säätiö Sihti-hankkeessa kehitetty malli, FYYRA-hankkeessa kehitetty MobiiliTYP-malli sekä Salon Waltti-talon yhteen palvelupisteeseen perustuva malli, jossa Työllistä välittäen -hanke on mukana. Sihti-hankkeen malli valittiin sen vuoksi, että se kohdentuu asiakas- ja palveluohjauksen kannalta haasteellisimpaan vaikeimmin työllistyvien asiakasryhmään. Tämän asiakasryhmän asiakasohjauksen ja uusien toimintamallien kehittämisessä on keskeistä poik-kihallinnollisen yhteistyön toimivuus. MobiiliTYP-malli on esimerkki TE-toimiston ja sosiaalitoimiston välisestä asiakasohjausmallista. Salon Waltti-talon malli nousi esille kyselyssä ja haastatteluissa esimerkkinä hyvästä mallista, jossa on integroidusti mukana palveluita kuntouttavasta työtoiminnasta yritysyhteistyöhön saakka.

5.2.1 Tapausesimerkki: Suunto-projektin asiakasprosessin vaiheistusmalli

Suunto-projekti on Lapin elinkeino-, liikenne-, ja ympäristökeskuksen toteuttama (2008–2013) hanke. Projektin tavoitteena on vaikeasti työllistyvien asiakkaiden ammatillisen osaamisprosessin kehittyminen tuotekehitystyön ja välityömarkkinoiden avulla. Suunnossa kehitetyssä mallissa ovat hyviä käytäntöjä asiakasprosessin kuvaus, palvelutarpeen arviointi ja sen perusteella asiakkaalle räätälöidyt palvelut sekä prosessin seuranta ja arviointi.

Suunnossa on ollut hyvänä käytäntönä se, ettei hankkeessa ole vain laadittu asiakasprosessin vaiheistusmallia, vaan myös aktiivisesti kehitetty uusia palveluita. Suunnossa on kehitetty lupaavia ja hyviä palveluita ja niihin liittyviä käytäntöjä mm. Toppis-koulutukseen sekä työnhakijoiden motivoimiseen ja valmentamiseen. Suunnossa kehitettyihin palveluihin liittyy keskeisesti moniammatillinen yhteistyö, johon on luotu pysyviä toimintamalleja. Näistä kerrotaan tarkemmin luvussa 5.3.

Vaiheistusmallin mukainen asiakasprosessi

Suunto-projektissa kehitetään asiakkaiden palveluprosessin vaiheistusmallia, jota käytetään palvelulinjan työmarkkinoille kuntouttavien asiakkaiden palveluissa ja

erilaisissa asiakasohjaustilanteissa. Jo ennen TE-toimistoihin tullutta palvelulinjamallia Lapissa oli käynnistetty vaiheistusmalliin perustuva asiakasohjauksen kehittäminen. Asiakasprosessin vaiheistus perustuu tutkittuun tietoon. Suunnossa käytettiin suunnittelu- ja alkuvaiheessa paljon asiantuntijoita ja tutkimuksia mallin kehittämiseen. Suunnossa on käytetty asiakasohjauksen moniammatillisessa kehittämisessä mm. opintopiirejä, joihin osallistuvat TE-toimiston, hankkeen ja palveluntuottajien edustajat. Suunto on järjestänyt asiantuntijakoulutuksen työhönvalmennuksesta. Hanke on järjestänyt myös muita koulutuksia, ohjauspalavereita, tilaisuuksia ja ohjannut TE-toimiston henkilökuntaa lähiapuna. Koulutukseen ovat voineet osallistua TE-toimistojen, kuntien ja palveluntuottajien edustajat, jotka ovat saavat koulutuksen myötä osaamista ja konkreettisia työvälineitä työhönsä. Suunnossa on saatu peruspalveluiden edustajien sitouttamisesta ja kehittämistyöhön osallistamisesta hyviä tuloksia, hankkeessa on myös laadittu tarkat raportit kehityksistä palveluista ja niiden vaikuttavuudesta. Kehittämistyöhön osallistumisesta on tullut mielekäästä, kun peruspalveluiden henkilöstö on saanut konkreettista tietoa omaa työtä vaatineiden toimintojen tuloksista, hyödyistä ja kehittämiskohteista.

Suunnossa on laadittu työmarkkinoille kuntoutuvien asiakasprosessina kuvaus, joka perustuu vaiheistukseen eli asiakkaan palvelutarpeiden mukaan määriteltyihin kartoitus-, kuntoutus-, koulutus- ja työllistymisvaiheisiin. Asiakasprosessin kuvaukseen on kirjattu, mitkä ovat tavoitteet, palvelut ja työnjako eri vaiheissa. Asiakkaat siirtyvät yksilöllisen tilanteen mukaan eri vaiheisiin.

Asiakasohjauksessa on keskeistä arviointi ja palvelutarpeen arviointi, joiden myötä asiakkaat ohjataan heidän tarpeidensa mukaisiin palveluihin. Jollei palvelua ole, niin ryhdytään kehittämään asiakkaiden tarpeisiin vastaavia palveluita. Asiakasohjauksen vaiheistetussa mallissa käytettäviä palvelutarpeen kartoituksia on tehty jo aiemmin. Suunnossa kehitettiin yhdessä koulutusorganisaation kanssa 20 päivää kestävää Mahis-palvelutarpeen arviointi. Mahis-palvelutarpeen arviointimallissa käytetään työ- ja toimintakyvyn kartoituksessa kuntouttavaa työtoimintaa ja siihen yhdistettäviä ryhmäpalveluita.

Suunnon vaiheistusmalli perustuu siihen, että se tarjoaa palveluita ja tarpeen mukaan annettavia lisätukipalveluita siirtymien varmistamiseksi. Asiakasohjauksen vaiheistusmalli sisältää palvelut, joita asiakkaat tarvitsevat sen hetkessä tilanteessaan. Suunnon mallille ovat tyypillisiä eri vaiheita tukevat palvelut. Vaiheistuksella tavoitellaan sitä, että palvelut eivät ole yksittäisiä asiakkaan johonkin aktiivitoimintateeseen kuuluvia toimintoja, vaan ovat osaltaan palveluprosessia eteenpäin vieviä asiakkaan tarpeisiin ja tilanteeseen vastaavia välineitä. Työnhakijoille on kuntoutusvaiheessa käytettävissä ammatillisen kuntoutuksen palveluita kaupungilta ja TYPin terveyspalveluita ja kouluttautumisvaiheessa mm. ryhmämuotoisia ohjauspalveluja. Kouluttautumisvaiheessa räätälöidään asiakkaan tarpeiden mukaista koulutusta ja järjestetään ostopalveluna koulutusvalmennusta. Työhönvalmennusta tarjotaan työllistymisvaiheessa. Mallissa pyritään varmistamaan koulutuksen ja työhön siirtymisen yhteensovitus, odottelun ja katkosten estäminen, samoin kuin kuntoutuksen

ja koulutukseen siirtymisen nivelvaiheessa annettava tuki. Hankkeessa on kehitetty mm. motivaatiokoulutusta, jota tarjotaan palveluvaiheissa siirtymisen kitkakohtiin. Suunnossa on käynnistymässä prosessin laatiminen sille, miten yrittäjiä lähestytään työpaikkojen saamiseksi työllistymisvaiheissa oleville asiakkaille.

Suunnan mallissa ovat keskeisenä elementtinä seurannan ja arvioinnin mittarit. Hankkeessa on kehitetty vaiheistuskartta, jossa toisella puolella ovat palvelut, tehtävät ja tavoitteet ja toisella puolella mittarit. Vaiheistuskarttaa käytetään TE-toimistojen ja TYPIen lisäksi paikallisissa tuettua työllistämistä tarjoavissa työhönvalmennussäätiöissä ja muissa vastaavissa organisaatioissa. Vaiheistuksen malliin on kirjattu esimerkiksi kriteereitä sille, mitä asioita tulee huomioida, kun asiakas siirtyy kuntoutusvaiheesta kouluttautumisvaiheeseen. Yksi kriteeri on se, että asiakkaan on pystyttävä sitoutumaan viisi päivää viikossa kuuden tunnin toimintaan. Vaiheistusmalli on auttanut asiakkaiden vaiheiden hahmottamista ja yhdenmukaistanut asiakasohjausta TE-toimistoissa ja TYPeissä. Arviointimittareilla ja seurannalla on ollut merkitystä etenkin työhallinnon peruspalveluissa. Kolmannella sektorilla on suurimmilla toimijoilla omat prosessinsa ja arviointikriteerinsä. Työhallinnon vastaavien mallien kehittyminen tukee yhteistä keskustelua ja asiakasohjausta. Esimerkiksi työhönvalmennuksesta tehdään asiakassalkut, joiden palveluprosessin etenemistä seurataan kahden kuukauden välein. Seuranta ja arviointia tuetaan asiantuntijakoulutuksella, johon osallistuu palveluntuottajia sekä kunnan ja työhallinnon edustajia. Suunnossa ja muissa hankkeissa ovat palveluntuottajat olleet tyytyväisiä toiminnan tehostettuun seurantaan ja arviointiin.

Suunnan vaiheistusmallin ja siihen liittyvien palveluiden lisäarvo ja siirrettävyys

Asiakasprosessin jäsentyminen on auttanut asiakaskunnan ja sen palvelutarpeiden hahmottamisessa ja yhdenmukaistanut palveluihin ohjautumista, kun TE-toimistoilla ja TYPeillä on samat kriteerit. Asiakasprosessin vaiheistusmalli on auttanut siihen, että asiakkaiden ohjautuminen TE-toimistoista ja kuntien sosiaali- ja terveyspalveluista TYPiin on kehittynyt. Kun käytössä on selkeä kuvaus ja mittaristo, lähetävien tahojen on helpompi arvioida, milloin asiakas on palvelutarpeidensa perusteella sopivassa vaiheessa TYPiin, työllistymisedellytysten parantamiseen siirtymiseksi. Asiakasohjausmallin myötä palveluihin ohjautuminen on yhdenmukaistunut ja laatu parantunut.

Suunnossa kehitettyjä palvelulinjauksia pidetään hyvinä ja niiden tulokset on nähty käytännössä, sillä asiakkaiden ohjautuminen oikea-aikaisesti palveluihin on parantunut. Asiakasohjaus on ollut myös väline, jonka kautta on päästy yhdenmukaisella ja jäsentävällä mallilla toteuttamaan kehittämistyötä ja testaamaan uusia malleja. Palveluntuottajat käyvät verkostotapaamisessa läpi vaihemallin mukaisesti asiakkaan tilannetta ja tavoitteita. Asiakasohjauksen kehittymisen myötä oppilaitoksiin on hakeutunut koulutukseen juuri kouluttautumisvaiheessa olevia. Koulutusten myötä on saatu 15 välityömarkkina-asiakasta suorittamaan tutkinnon 1,5 vuodessa,

mikä on suuri saavutus kohderyhmälle. Työllistäviin yhdistyksiin ja säätiöihin on ohjautunut oikea-aikaisesti henkilöitä, joille palkkatukityö on sopivin palvelu.

Suunnossa kehitettyä Mahis-palvelutarpeen arviointia toteutetaan kansallisella rahoituksella työvoimapolitiittisena koulutuksena. Suunnon myötä on jäämässä pysyväksi käytännöksi yksiköllisten polkujen saaminen oppilaitosten työvaltaisiin koulutuksiin. Yksilöllisistä työvaltaisista koulutuksista on saatu hyviä kokemuksia ja toimintamalli voidaan siirtää osaksi muita perusopiskelumuotoja. Kun koulutusmuoto on testattu haasteellisilla opiskelijaryhmillä, kuten erityisoppijoilla ja koulutukseen vähemmän motivoituneilla henkilöillä, ja saatu tästä hyviä kokemuksia, voidaan mallia hyvin soveltaa muissa koulutuksista. Kehitettyä toimintatapaa voidaan soveltaa käytettäväksi myös muunlaisten ryhmien ja rahoitusmuotojen koulutuksissa. Malli on levitettävissä muihin koulutusmuotoihin, sillä koulutuksen oikea-aikaisuus on tärkeä kaikille ryhmille.

Hyväksi malliksi on havaittu oppilaitoksen koordinaattorimalli. Koordinaattori on toiminut yksittäisten opettajien sijasta koulutuksen näkökulmista yhdenmukaisesti kertovana tulkkina. Koordinaattori on oppilaitoksen edustaja työhallinnon kanssa käytävissä neuvotteluissa, joissa rakennetaan yhteistä näkemystä koulutuksen järjestämisestä. Lapin ammattipiston Väylä-hankkeessa on kehitteillä rinnakkaisesti Suunnon mallia tukeva malli, jossa kartoitetaan opintojen alkuvaiheessa opiskelijan palveluntarve ammatillisen opettajan ja erityisopettajan yhteistyönä. Alkuvaiheessa tehtävän erityisen tuen tarpeiden arvioinnin jälkeen räätälöidään opiskelijan tutkinnon osan toteutussuunnitelma tarkoituksenmukaisesti ja opiskelijan tuen tarpeen huomioivasti, jolloin kouluttautumista voidaan tukea kevyellä ryhmämuotoisella ohjauksella ja henkilökohtaisella palvelulla.

Kehittämistyön tuloksena on saatu aikaan myös kolmikantaneuvotteluun perustuva malli oppilaitoksiin. Aiemmin moniammatillisia yhteistyötapaamisia on järjestetty ryhmämuotoisissa koulutuksissa. Suunnon myötä käynnistettiin malli, jossa järjestetään systemaattisesti yhteistyöpalaveri myös yksityisillä koulutuspaikoilla opiskeleville. Yhteistyöpalaveri järjestetään 2-3 kuukauden kuluttua koulutuksen alkamisesta. Tutkinnon osion suorittamisen loppuvaiheessa järjestettävässä yhteistyöpalaverissa ovat mukana TE-toimiston työvoimaneuvoja, ammatillinen opettaja ja oppilaitoksen toinen edustajan sekä opiskelija. Tapaamisessa käydään läpi koulutusjakson etenemistä, tutkinnon osien suorittamisen etenemistä ja tuetaan opiskelijan kulkemista kohti työllistymistä. Yhteistyöpalaverit ovat olleet merkityksellisiä opiskelijoille, sillä ne ovat lisänneet heidän osallisuuttaan. Osallisuuden lisääntyminen on näkynyt siinä, kuinka palaverit ovat auttaneet näkemään osatutkinnoista muodostavaa kokonaisuutta. Opiskelijat ovat ryhtyneet aktiivisemmin osallistumaan palaverissa käytävään keskusteluun ja pohtineet tutkinnon suorittamisen tarkoituksenmukaisuutta. Yhteistyöpalaverikäytäntöä voidaan jatkaa myös Suunnon päättymisen jälkeen, sillä hyväksi havaittu malli ei vie runsaasti resursseja. Noin tunnin mittainen yhteinen keskustelu osana 2-3 kuukauden osatutkinnon toteutusta voidaan toteuttaa perustynä.

Asiakasprosessin vaiheistusmallia on käsitelty ELYn ohjaustiimissä, se on otettu huomioon tulostavoiteneuvotteluissa ja TE-toimistoja on ohjeistettu mallin käyttöön. Suunnossa pohditaan, viedäänkö vaiheistusmalli ELY-keskusalueen kaikkiin TE-toimistojen toimipisteisiin. Pienemmillä paikkakunnilla ei ole mahdollista järjestää suurta ryhmämuotoista ohjausta, mutta malliin sisältyvää prosessiajattelua voidaan hyödyntää myös pienemmillä TE-toimistojen alueilla. Suunnon asiakasprosessin vaiheistusmallia on lähdetty siirtämään Rovaniemellä maahanmuuttajien palvelunpalveluprosessiin ja Kemissä nuorten ja vajaakuntoisten palveluihin. Asiakasprosessin vaiheisiin perustuva malli on osoittautunut hyväksi myös maahanmuuttajille, sillä vaikeimmista lähtökohdista aloittavilla on tärkeää saada selville tietoa kotoutumisvaiheesta, jotta kielikoulutuksen ja muun toiminnan voi aloittaa oikea-aikaisesti. Suunnon mallia käytetään sovellettuna mm. Sodankylässä, jossa ollaan ottamassa käyttöön Toppis-mallia sekä palvelumallia, joka on pienempään kuntaan sovitettu versio Seitasaatiössä. Sodankylässä kehitetään yhteistyössä työhönvalmennussäätiön, kunnan ja muiden toimijoiden kesken konkreettista mallinnusta palkkatukityöllistämiseksi ja avoimille työmarkkinoille ohjaamiselle työhönvalmennuksen avulla. Suunnon asiakasohjaukseen ja palveluiden vaiheistukseen perustuvaa mallia on sovellettu myös Polku- hankkeessa, jossa kehitetään Kemijärvelle ja Pelkosenniemen sosiaalisen työllistämisen strategiaa ja työelämään kuntoutumisen polkuja.

5.2.2 Tapausesimerkit: Ryhmäohjaukseen perustuvat mallit

A. Sihti-hankkeen asiakasohjausryhmä ja sen jälkeinen yksilö- ja ryhmäohjaus

Sihti-hankkeessa käytettävässä asiakasohjauksen mallissa ohjataan moniongelmaisia asiakkaita heille sopivimpaan palveluun sekä tarjotaan palveluun jääville ryhmäpalveluita ja yksilöllisesti asiakkaalle tarjottavaa kuntoutusohjaajana tukea.

Oulun Diakonissalaitoksen säätiön toteuttamassa Sihti-pilottihankkeessa ja sen jälkeen käynnistyneessä varsinaisessa hankkeessa (2008–2012) kehitetään poikihallinnolliseen asiakasvalintaryhmään perustuvaa asiakas- ja palveluohjauksen mallia. Sihti-projektin tavoitteena on luoda välityömarkkinoiden potentiaalisille kohderyhmille, vaikeasti työllistyville työttömille työnhakijoille, työllistymispolkuja hankkeessa kehitettävän palveluohjausmallin avulla. Hankkeessa työskentelee tietopuolisesta koulutuksesta vastaava projektipäällikkö ja neljä kuntoutusohjaajaa. Asiakkaat ohjautuvat TE-toimistoista ja sosiaalitoimistoista palveluun, johon osallistujat valitaan näiden tahojen ja palveluntuottajan asiakasvalintaryhmässä. Asiakasvalintaryhmässä käydään läpi lehti-ilmoitusten, työvoimaneuvojien ja sosiaalipalveluiden kautta tulleita hakemuksia ja valitaan osallistujat. Asiakkaiden tavoittamiseksi hanke on järjestänyt tiedotustilaisuuksia, kutsunut säännöllisesti TE-toimiston käytännön työntekijöitä tutustumiskäynnille toimintaan ja käynyt esittelemässä palvelua TE-toimiston asiakkaille.

Hankkeessa järjestetään palvelua mallilla, joka sisältää kolme viikkoa kestävästä ryhmä- ja yksilöohjauksen koulutusjakson ja sen jälkeen toteutuvan kolme kuukautta kestävästä yksilöllisestä ohjauksesta sisältävän jatkojakson, jossa asiakas ohjautuu työ- ja toimintakyvyn kartoitukseen, koulutukseen tai työhön. Ohjaavassa ryhmässä käydään keskustellen läpi koulutukseen, työhön ja elämäntilanteeseen liittyviä asioita. Koulutusjaksolla käytetään kouluttajina myös vierailijoita kuten TE-toimiston edustajia, jotka käyvät kertomassa oman teema-alueensa asioista. Koulutus-tilassa järjestettävän tietopainotteisen osuuden lisäksi ohjaava ryhmä sisältää toiminnallisia tehtäviä ja vierailuja eri paikkoihin, kuten oppisopimuskoulutustoimistoon. Lyhyen ohjaavan jakson jälkeen on mahdollisuus käyttää yksilöllisten tarpeiden mukaisesti kuntoutusohjaajien tukea. Yksilöllistä tukea käytetään vaihtelevasti, osa käyttää sitä miltei päivittäin. Mahdollisuus työhönvalmentajatyötyypin tukeen tarjotaan myös työnantajille, jotka kuitenkin harvoin käyttävät sitä hyväkseen.

Palvelusta kootaan systemaattisesti palautetta asiakkailta jakson lopuksi. Palaute on otettu huomioon toimintamallin kehittämisessä muun muassa siten, että sen perusteella on lisätty intensiivijakson pituutta. Toimintamallin kehittymisestä on saatu myönteistä palautetta aiemmin pilottijaksolla olleilta asiakkailta.

B. MobiiliTYP-malli

MobiiliTYP-malli on osoittautunut hyväksi asiakkaan osallistumiskynnystä madaltavaksi malliksi alueella, jossa on pitkät välimatkat ja huonot kulkuyhteydet.

FYYRA-hankkeessa kehitettiin yhden TE-toimiston alueella MobiiliTYP-työnimen saanutta mallia, jota FYYRA-ohjaaja toteutti. MobiiliTYP-mallissa FYYRA-ohjaaja toimi kiinteässä yhteistyössä useamman kunnan sosiaalitoimen kanssa ja teki asiakasyhteistyötä myös muiden tahojen, kuten Kelan, A-klinikan, työeläkelaitosten, yhdistysten ja yritysten kanssa. MobiiliTYPiä toteuttanut työntekijä on osallistunut erilaisten suunnitelmien tekoon omassa kunnassaan ja voinut olla mukana asiakastapaamisissa sekä etsiä sopivia osallistujia ohjaaviin ja muihin koulutuksiin.

C. Asiakas- ja palveluohjaus palvelukokonaisuuden tarjoavassa Waihtti-talossa

Salon kaupungin WAIHTTI-talon hyvänä käytäntönä on peruspalveluiden ja hankkeiden toimiminen yhdessä yksikössä, josta asiakas on helppo ohjata yhden luokun periaatteella hänelle sopivampaan palveluun.

Sosiaali- ja terveysministeriön hallinnoimassa ja VATES-säätiön koordinoimassa Työllistä välittäen -hankkeessa on kehitetty matalan kynnyksen ryhmätoimintaa. Matalan kynnyksen ryhmätoiminta tavoittaa ihmisryhmiä, jotka muuten jäävät helposti palvelujen ulkopuolelle. Työllistä välittäen -hankkeessa yksi kehittämiskumppaneista on Salon sosiaalikeskus. Salossa työtä tehdään Waihtti-talossa, jossa toimivat Salon seudun TYP, Salon kaupungin kuntouttavaa työtoimintaa, työttömien terveydenhoitajan vastaanotto, kuntouttavan työtoiminnan toimintamalli sekä Komppi-, Nuotti- ja Capulus-projektit. Komppi-projektissa kehitetään kuntouttavaa

työtoimintaa, Nuotti-projektissa nuorten työllistymistä tukevia palveluita ja Capulus-projektissa tuetaan työmarkkinoille kuntoutuvien asiakkaiden työllistymistä avoimille työmarkkinoille yritysyhteistyötä tekemällä.

Waltti-talossa tarjotaan samassa toimipaikassa työnhakijalle moniammatillisia palveluita asiakkaan työllistymispolun eri vaiheisiin. Työnhakijalle tehtävänä kartoituksen jälkeen hänet voidaan ohjata parhaimmaksi katsottuun palveluun ja tarvittaessa siirtää matalalla kynnyksellä toiseen, jos valittu paikka ei osoittaudukaan sopivaksi. Yhdessä yksikössä toimittaessa työmarkkinoille kuntouttavien asiakkaiden ohjaus yritysyhteistyötä kehittävään toimintaan onnistuu tavanomaista sujuvammin.

5.2.3 Asiakas- ja palveluohjauksen toimintamallien lisäarvo ja siirrettävyys

Asiakas- ja palveluohjauksen lisäarvo

Useimmissa hankkeissa kohdataan asiakasohjaukseen liittyviä haasteita. Vaikka TE-toimistoissa on runsaasti työnhakijoita, heitä ei ole ohjattu hankkeisiin. Yhdessä haastattelun kohteena olleista hankkeista oli mennyt 1,5 vuotta ennen kuin on saatu aikaan yhteinen tahtotila paikallisen TE-toimiston kanssa ja päästy tekemään asiakasohjaukseen liittyvää yhteistyötä. TE-toimisto ryhtyi ohjaamaan työnhakijoita projektityöntekijöille vasta sitten, kun hankkeessa oli tavoitettu asiakkaita muun paikallisen verkoston kautta ja saatu hyviä asiakastuloksia. Hankeaineistossa on myös projekteja, joissa asiakasohjaus ei ollut yrityksestä huolimatta muuttunut toimivaksi. Asiakasohjaus ei ole ollut toimivaa tilanteissa, joissa työnhakua tukevaa koulutusta on tarjottu TYPin asiakkaana olevien työnhakijoiden ns. viimeisenä vaihtoehtona. Haasteet eivät liity vain työllistymistä tukeviin palveluihin, vaan ilmenevät myös koulutukseen ohjaamisessa. Jos kehitettäviin palveluihin ei ohjata oikea-aikaisesti siitä hyötyviä henkilöitä, suunnitelman mukaisen mallin kokeilua ei voida toteuttaa.

Hankkeiden toimintamallien toteutumiseen ja siirtymiseen peruspalveluihin on osaltaan vaikuttanut se, että hankkeita on käynnistetty usein ilman yhteistä suunnittelutyötä TE-toimistojen perustyön henkilöstön kanssa. Hankkeiden lähteminen TE-toimistojen tarpeista ei ole myöskään ollut tae sille, että asiakasohjaus olisi toiminut hyvin. Kehittämistyötä on lisäksi vaikeuttanut hankkeen käynnistymisen jälkeinen nopea tahti ja perustyön henkilöstön tehtävien lisääntyminen hankkeen vaikutuksesta. Hankkeissa onkin tärkeää suunnitella aikataulu, joka ei kuormita liiallisesti perustyötä tekevää henkilöstöä.

Useissa hankkeissa kehittäminen ei ole päätavoite, mutta siihen pyritään vaikuttamaan asiakastyön tasolla. Asiakasohjaus näyttäytyy aineiston mukaan teemana, jossa on kehittämisen tarvetta, mutta vähän tuloksia ja vielä vähemmän pysyviä saavutuksia ja siirrettäviä malleja. Hankkeissa joudutaan käyttämään resursseja palveluohjaukseen avoimille työmarkkinoille ohjauksen sijasta, mikä näkyy asiakkaiden työllistymistuloksissa.

Asiakas- ja palveluohjauksen toimintamallien siirrettävyys

Yhtenä keskeisenä tekijänä asiakasohjauksen mallien siirrettävyydessä on kuntien osallistuminen toimintaan. Hankkeissa on ollut haasteena saada mukaan kehittämistyöhön kunnan sosiaalipalveluita, mielenterveyspalveluita ja muita terveyspalveluita. Nämä tahot ovat tärkeitä työllistämisen prosessin alkuvaiheessa. Hankkeisiin ei ole sitoutettu suunnitteluvaiheessa kuntakentän edustajia riittävästi, mikä vaikuttaa toimintamallien kehittämiseen ja siirtämiseen. Asiakasohjauksen kehittämishankkeissa on ollut vaikutusta sillä, ettei kuntien sosiaalityö ole ollut riittävästi mukana toiminnassa.

Toimintamallien kehittämisessä sosiaalityö on tullut mukaan usein vain TYPien sosiaalityön kautta. Kuntiin pitäisi saada asiakasohjauksen välineitä, mutta kun ne eivät osallistu kehittämistyöhön, työhallinnon palveluihin ohjautumisen kannalta tärkeiden palveluiden osuus jää puuttumaan prosessien pohdinnasta. TYPit ovat aikuissosiaalityöhön, lastensuojelun ja kansanterveystyön palveluihin verrattuna pieniä erityisyksiköitä, joilla ei voida eikä ole tarkoituskaan ratkaista vaikeimmin työllistyvien tilannetta kokonaisuudessaan. Kunnat eivät ole olleet asiakasohjauksen lisäksi mukana myöskään avoimille työmarkkinoille suuntaavien palveluiden kehittämisessä. Kunnat ovat olleet mukana palkkatuetun työn kehittämisen osioissa. Kunnissa on kuitenkin vain harvoin kehitetty uusia toimintamalleja, sen sijaan rahoitusta on käytetty perinteiseen palkkatuettuun työllistämiseen, johon ei liity ohjausta eikä osaamisen kehittämistä. Kunnille on koitunut lisäarvoa rahoituksen kautta tulleeesta volyymin lisääntymisestä, mutta uusia toimintamalleja ei ole tullut peruspalveluihin.

Asiakasohjauksen parantamista tukisi verkostomalli, jossa verkosto olisi selvillä tiedonkulkuun, käytössä oleviin toimijoihin ja palveluihin sekä osallistujien työnjakoon liittyvistä asioista. Tällaisessa verkostossa olisi tärkeää olla paikallistasolla kattoverkosto, jolla olisi yhteydet yksikkökohtaisiin alaverkostoihin. Asiakasohjauksen hankkeet vaativat suuria muutoksia ajattelutavassa, kun siirrytään asiakkaiden tarpeiden tarkasteluun toimenpiteiden tarjoamiseen perustuvan lähestymistavan sijasta. Tämän muutoksen aikaansaamiseen tarvitaan kaikkia avaintoimijoita, valtakunnallisten linjausten ja ohjeistusten tekemistä sekä koulutusta peruspalveluissa toimiville henkilöille. Asiakasohjauksen mallien kehittämisessä tarvitaan mukaan alusta lähtien TE-toimistoa, TYPin työhallintoa ja sosiaalipalveluita sekä kunnan sosiaalipalveluita.

5.3 Ammatillisen osaamisen kehittäminen

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaisia rakennetyöttömien ammatillisen osaamisen kehittämiseen ja tutkintotavoitteisen koulutuksen lisäämiseen liittyviä malleja hankkeissa on kehitetty. Tutkimuksessa on kartoitettu, millaista palkkatuetta työtä ja ammatillista työvoimakoulutusta tai muuta koulutusta yhdistäviä työelämälähtöisiä koulutusmalleja (mm. Toppis) on kehitetty. Lisäksi selvitettiin,

millaisia malleihin liitettyjä yksilöllisiä tukipalveluita (esim. koulutusvalmentaja-malli) on kehitetty.

Toppis-koulutusten avulla voidaan parantaa kaikkien työttömien, erityisesti pitkäaikaistyöttömien ja muiden vaikeasti työllistyvien ammatillista osaamista ja kehitetään sitä työelämän tarpeita vastaavaksi. Toisin kuin oppisopimuskoulutus, Toppis-koulutus on lyhytkestoista eikä se yleensä johda valmiiseen tutkintoon. Toppis-koulutuksessa yhdistetään palkkatuettuun työhön työvoimapoliittista koulutusta, jolloin asiakkaalle tehdään koulutusta sisältävä työsopimus. Palkkatuella työssä oleva henkilö voi näin osallistua ammatilliseen koulutukseen työajalla, josta työnantaja maksaa työehtosopimuksen mukaisen palkan. Väli työmarkkinahankkeissa on kehitetty sekä ryhmämuotoisia että yksilöille suunnattuja Toppis-koulutuksia. Hankkeissa on kehitetty ohjaavia ja valmentavia koulutuksia, jotka on suunnattu tietyille työvoimapolusta kärsiville ammattialoille kuten kiinteistönhuoltoon. Koulutusten kohderyhminä ovat olleet tyypillisesti nuoret ja maahanmuuttajat.

Työvaltaista koulutusta on toteutettu pitkään lähinnä erityisryhmäopetuksena. Työvaltaisia koulutusmalleja opetussuunnitelmaperusteisessa koulutuksessa on kehitetty mm. 2004-2006 Opetushallituksen Työammattihankkeessa, jossa oli mukana oppilaitoksia eri puolilta Suomea. Työammattihankkeen jälkeen kehittämistä jatkettiin ESR-rahoitteisessa Turun ammatti-instituutin hallinnoimassa Työvalta-projektissa vuoden 2007 loppuun saakka.¹⁵ Työammattikoulutusta myös aikuisille suunnattuna ja työvoimapoliittisena koulutuksena on kehitetty jo Kiipulasäätiön hallinnoimassa Koutsi-projektissa (Equal) vuosina 2004-2007. KoutsiHäme-projektissa on hyödynnetty aikaisemmasta projektista saatuja kokemuksia. Käynnissä olevan ohjelmakauden projektissa on pyritty vielä enemmän työelämälähtöisyyteen. Oppilaitos- ja tutkintokeskeisyyden sijaan koulutusta ja työssäoppimista räätälöidään opiskelijan ja työnantajien tarpeiden mukaan. Työammattiajatusta on sovellettu myös mm. TehoApaja hankkeessa, jossa ammatin perustaidot opitaan oppilaitoksen yhteydessä toimivassa työpajassa.

Perinteinen oppisopimuskoulutus on vaativa, sillä se edellyttää opiskelijalta melko hyviä oppimisvalmiuksia ja itsenäisyyttä. Tuettu oppisopimus on koulutusmalli, jossa opiskelijalle tarjotaan työvalmennuksen lisäksi yksilövalmennusta ja oppisopimusvalmennusta. Tukitoimien tavoitteena on kartoittaa opiskelijan oppimisvalmiuksia, vahvistaa työ- ja oppimistaitoja sekä edistää opiskelijan arjenhallintaa. Tuetussa oppisopimuksessa opiskelija voi opetella työtehtäviä omaan tahtiinsa. Tuettua oppisopimusta on tarjolla mm. työpajoilla.

Opinnollistamisessa selvitetään asiakkaan aiemmin karttunutta osaamista ja ammatillisen osaamisen lisääntymistä työpajalla valmennuksen aikana, joka tunnustetaan työpajaympäristössä tai työpaikalla. Opinnollistamisessa työpajan työtehtäviä vertautetaan valtakunnalliseen ammatillisen perustutkinnon opetussuunnitelmaan. Opinnollistamisessa työpajalla kerrytettävä osaaminen tulee näkyväksi

15 Kaija Miettinen (toim.) Työvaltainen koulutus – mahdollisuus toiminnalliselle oppijalle. Työammattihankkeen kokeiluja ja kokemuksia vuosilta 2004-2006. Moniste 12/2007, Opetushallitus.

valmentautujalle, työpajoille, ammatillisille oppilaitoksille, lähettävälle taholle ja työelämälle. Yksilölliset opintojen valinnat ja opintourat on mahdollistuneet myös moduloinnin myötä siten, että tutkintoja voi suorittaa opetussuunnitelman mukaisina osatutkintoina.

Tapausesimerkeissä toimintamalleja esitellään seuraavan jaottelun pohjalta:

1. Hyviksi havaittuja opiskelijoiden valintaprosesseihin liittyviä toimintamalleja, joista nostetaan esiin hyvinä esimerkkeinä Porvoon Pro-pajan ja Hämeen ELY-keskuksen moniammatilliset mallit.
2. Koulutusmuotoihin ja sisältöihin liittyviä hyviä toimintamalleja, joista esitellään kirjallisen aineiston ja kyselyssä esille tulleiden havaintojen pohjalta valitut Kaakkois-Suomen ELY-keskuksen Työtä ja tekijöitä -hankkeissa, Hämeen ELY-keskuksen Työtä ja osaamista -hankkeissa ja FYYRA-hankkeessa kehitetyt toimintamallit. Kuvauksissa esitellään näissä hankkeissa kehitettyjä ohjaaviin ja ammatillisiin työvoimapoliittisiin koulutuksiin kehitettyjä uusia toimintamalleja.
3. Toppis-malli ja muita työssäoppimispainotteisia koulutuksia, joista esitellään tarkemmin Tampereen Välke-hankkeen ryhmämuotoiset Toppis-koulutukset ja Lapin Suunto-hankkeessa kehitetyt osatutkintoihin perustuvat Toppikset. Työssäoppimispainotteisista koulutuksista esitellään Pirkanmaalla Tampereen Välke- ja Välike-hankkeissa käytetyt mallit, jotka nostettiin haastatteluaineistoissa hyviksi malleiksi.
4. Ohjaavassa ja ammatillisessa koulutuksessa käytettäviä koulutus- ja työhönvalmennuksen malleista esitellään ammattikoulutettujen nuorten ohjaavan Paikantaja-koulutuksen sekä työammattia kehittävän Hämeen Koutsin ja siihen liittyvän Päijät-Hämeen tuetun oppisopimuskoulutuksen malleja. Koulutus- ja työhönvalmennuksen osuus tulee esille myös tapauskohteeksi valitusta Teho-Apajasta, joka on kyselyaineiston perusteella lupaavaksi osoittautunut esimerkki onnistuneesta opinnollistamisesta.

5.3.1 Tapausesimerkki: Opiskelijavalintaprosessin kehittäminen

Yhtenä haasteena koulutuksiin ja muihin palveluihin ohjautumisessa on se, että niihin tulee motivoitumattomia tai muutoin ns. väärään paikkaan ohjautuneita henkilöitä. Tämän ongelman välttämiseksi Porvoossa toimivassa yli 25-vuotiaat vaikeasti työllistyville henkilöille suunnatussa Pro-Pajassa toteutetaan hyvin toimivaa työpajan ja TE-toimiston yhteyshenkilömallia. Porvoon Pro-Pajalla käytettävässä asiakasohjauksen TE-toimiston yhteyshenkilömallissa työpajalle tulijat käydään läpi haastattelussa yhdessä TE-toimiston vastuuvirkailijan, pajapäällikön ja koulutajan kanssa. Yhteyshenkilömallin myötä työpajalle valikoituvat sinne parhaiten

soveltuvat henkilöt. Yhteyshenkilö on vastaavalla tavalla apuna haettaessa avoimiin työ- tai työharjoittelupaikkoihin tekijöitä työpajalta.

Toisena koulutuksen valintaprosessien ongelmana on se, että vaikeasti työllistytvät henkilöt pääsevät harvoin työvoimapoliittisiin koulutuksiin, joihin on tyypillisesti runsaasti hakijoita. Hämeen ELY-keskusalueen TE-toimistossa on havaittu hyväksi toimintamalliksi moniammatillinen opiskelijavalinta, jota käytetään ammatillisesti ohjaavia koulutuksia ja työhönvalmentajan palveluja yhdistävässä toimintamallissa. Valintaprosessissa on mukana kouluttaja, TE-toimiston kurssikummi ja työhönvalmentaja sekä joissain koulutuksissa myös työnantajan edustaja. Toimintamallissa ehdokkaat kutsutaan TE-toimistoon ryhmänä, jolle järjestetään ensin info, tehdään sitten ryhmätehtävä ja lopuksi toteutetaan yksilöhaastattelu. Valinnassa vältetään ns. kerman kuorintaa, käyttämällä kriteereinä työnhakijan koulutusten tarvetta ja kiireellisyyttä sekä hakijan soveltuvuutta. Jokainen taho tuo oman asiantuntemuksensa opiskelijavalintaan. Esimerkiksi työhönvalmentajan osallistumisella saadaan hyvin näkökulmaa siihen, onko henkilöä mahdollista saada työssäoppimisjaksoille. Opettaja taas miettii hakijan koulutettavuutta. Opiskelijoiden kannalta mallin etuna on ollut se, että he tietävät paremmin mihin sitoutuvat ja tuntevat koulutuksen tavoitteet. Näin alan vaatimukset ja palkkausasias eivät tule yllätyksenä. Mallin avulla voidaan myös tehostaa mukana olevien tahojen yhteistyötä jo koulutuksen alusta saakka.

5.3.2 Tapausesimerkit: Koulutusmuotoihin ja sisältöihin liittyviä hyviä toimintamalleja

A. Nuorten työvoimapoliittiset koulutukset Työtä ja tekijöitä -hankkeessa

Työtä ja tekijöitä -projekti (2009–2012) on Kaakkois-Suomen ELY-keskuksen hanke, jossa panostetaan työvoimakoulutukseen, työllistämiseen sekä nuorten ja maahanmuuttajien palveluihin. Hankkeen tehtävänä on rahoittaa alueen muiden ESR-hankkeiden työvoimapoliittisia toimenpiteitä, edistää nuorten ja vastavalmistuneiden työllistymistä sekä ehkäistä nuorten miesten syrjäytymistä. Hankkeessa käytetään välineinä työvoimakoulutusta ja palkkatukea sekä kehitetään uusia palvelukokonaisuuksia ja kokeilevia ostopalveluja nuorille. Hyviä käytäntöjä ovat olleet nuorille tarkoitettu Taidot käyttöön -ohjaava koulutus, nonstop-koulutus, jälkiohjaus, kursikkumien toiminta ja moniammatilliset aloituspalaverit. Lupaavia kokemuksia on saatu kisällikoulutuksesta ja asiakasraadin soveltamisesta.

Työtä ja tekijöitä -hankkeessa kehitettiin työvoimapoliittisia koulutuksia nuorille ja maahanmuuttajille sekä palvelukokonaisuuksia nuorille. Työvoimapoliittisten koulutusten ja palkkatuen avulla vaikutettiin noin 12000 asiakkaan tilanteeseen. Hankkeessa kehittyi lupaavina käytäntöinä Kisällikoulutus, joka perustuu ammattitutkinnon osan suorittamiseen mestari-kisällimalliin työkohteessa tehtävässä rakennusalan koulutuksessa sekä ostopalveluna hankittava CV-netin käyttöä

markkinoiva koulutus ja sen yhdistäminen työnetsintään. CV-netin käyttöön opastavassa koulutuksessa palveluntarjoaja käy työnantajakäynneillä sen alan työpaikoilla, mistä CV-netin tehneet työnhakijat hakevat työtä. Yhdeksi lupaavaksi malliksi havaittiin nonstop-tyyppinen koulutus, joka mahdollistaa nuorten ja muiden kohderyhmien ohjautumisen hankkeeseen heidän palveluprosessinsa kannalta sopivimpaan aikaan ilman odottelua. Koulutus toteutuu näin eri kokoiksi muodostuvissa ryhmissä. Ohjaavissa koulutuksissa on ollut hyvää myös niissä tarjoutunut mahdollisuus suorittaa korttikoulutuksia.

Kaakkois-Suomen Työtä ja tekijöitä -hankkeessa otettiin käyttöön FYYRA-hankkeen kokemusten pohjalta koulutuksen suorittaneille tarkoitettu jälkiohjaus, jota voidaan järjestää asiakkaalle neljän kuukauden ajaksi maksimissaan 10 tuntia siirtymävaiheen tueksi. Jälkiohjauksella on saatu hyviä tuloksia. Lupaavaksi ja eri tahojen hyväksi kokemaksi malliksi osoittautuivat aloituspalaverit, joissa on koulutusten alussa käyty keskustelua koulutusorganisaation, opettajien, TE-toimiston ja hankkeen kesken koulutuksiin kohdistuvista odotuksista ja toteutuksen yksityiskohdista. Aloituspalaverissa käydään läpi hankintasopimusta ja sovitaan käytännöistä, joiden toteutumisesta keskustellaan välipalautteen yhteydessä. Aloituspalaverit ovat lyhyitä ja hyödyllisiä etenkin tilanteissa, joissa kouluttaja on uusi. Aloituspalaverikäytäntöä on mahdollista toteuttaa myös hankkeen päättymisen jälkeen. Hankkeessa on toteutettu aloituspalaverien lisäksi varmistuskäyntejä koulutusorganisaatioihin ja varmistettu siellä koulutusten etenemistä, laatua ja vaikuttavuutta. Lisäksi koulutuksen kehittämisessä on saatu kokemuksia sovelletusta asiakasraatimallista siten, että työvoimapolitiittisiin koulutuksiin osallistuneilta nuorilta on koottu haastatteluilla palautetta kymmenestä koulutuksesta ja esitelty nuorten neuvojille.

Työtä ja tekijöitä -hankkeessa on saatu hyviä kokemuksia nuorille tarkoitettusta ohjaavasta Taidot käyttöön - koulutuksesta. Koulutuksessa on neljän viikon koulutusjako, joka sisältää keskustelumahdollisuuksia, tutustumisia erilaisiin vaihtoehtoihin ja koulutuskokeiluja. Koulutuksen avulla nuorelle löytyi työllistymispolkuja ja nuoret siirtyivät työharjoitteluun tai palkkatukityöhön koulutuksen jälkeen. Onnistumiseen vaikutti se, että koulutuksen järjestäjällä on ollut hyvät yhteydet työnantajiin. Yhtenä hyvänä toimintamallina on ollut kurssikummiin tekemät vierailut yrityksiin nuorten työssäoppimisjaksojen aikana. Tutustumiskäynneillä yrityksissä on käyty keskustelemassa työntajien kanssa nuorten jatkumahdollisuuksista ja niitä tukevista erilaisista työvoimapalveluista. Työnantajakäyntejä on tehty yhdessä kouluttajan kanssa. Käytännössä tämä on tapahtunut niin, että on varattu tietty päivä useita käyntejä varten. Käyntejä on kohdennettu etenkin niihin paikkoihin, joihin nuorella on mahdollisuus työllistyä. TE-toimiston tekemät koulutusten aikaiset yrityskäynnit ovat vaikuttaneet siihen, että työnantajien kynnys ottaa yhteyttä TE-toimistoon on laskenut. Käyntien jälkeen myös pienyritysten edustajat ovat soittaneet tutuksi tulleen TE-toimiston työntekijälle avun kysymiseksi.

Koulutuksesta saatu hyvä palaute ja hyvät tulokset vaikuttivat niin, että koulutushankinnassa käytettiin lisäoption mahdollisuutta. Käynnissä on neljäs Taidot

käyttöön -koulutus, jota voidaan toteuttaa myös hankkeen päättymisen jälkeen kansallisena koulutushankintana. Työvoimakoulutuksen jälkiohjaus voidaan näin ottaa elementiksi kansallisiin koulutuksiin. Aloituspäätöskäytäntöä voidaan jatkaa myös kansallisissa koulutuksissa.

B. Maahanmuuttajien työvoimapolitiittiset koulutukset Työtä ja osaamista -hankkeessa

Työtä ja osaamista -projekti on Hämeen ELY-keskuksen toteuttama hanke (2009–2012). Projektissa toteutetaan ammatillista työvoimakoulutusta. Hankkeen työvoimakoulutukset ovat liittyneet myös muihin Hämeen ELY-keskuksen ESR-osarahoittamiin projekteihin (ns. kumppanuusprojekteihin), jotka kehittävät työvoimakoulutukseen liittyviä prosesseja, luovat uusia malleja ja käytäntöjä. Työtä ja osaamista hankkeessa järjestettiin yhteensä 23 koulutusta, joihin osallistui yli 1000 henkilöä. Koulutukset olivat valmentavia ja ammatillisia työvoimapolitiittisia koulutuksia. Enemmistö koulutuksista on ollut ammatillisia koulutuksia, joissa on ollut ammattiaan vaihtavia henkilöitä. Ohjaavien ja ammatillisesti valmentavien koulutusten kautta on hakeutunut opiskelemaan tai työllistynyt noin 60 % osallistujista. Työtä ja osaamista -projektin aikana hyväksi havaittuja käytäntöjä ovat maahanmuuttajille suunnattu työpainotteinen kielikoulutus ja hoitoalan ammatillisesti valmentava koulutus. Lupaavia kokemuksia on saatu huonekalujen uusiokäyttöön liittyvästä koulutuksesta.

Valmentavassa koulutuksessa on saatu hyviä kokemuksia maahanmuuttajille suunnatusta työpainotteisesta kielikoulutuksesta, joka on koulutuskeskus Salpaussessa toteutettu työpajatyöskentelyä ja kielikoulutusta yhdistänyt kotoutumiskoulutus. Sen kohderyhmänä ovat etenkin keski-ikäiset ja sitä vanhemmat ja vähän koulutusta suorittaneet maahanmuuttajat, joilla on ollut vaikeuksia oppia suomenkieltä perinteisellä teoreettis-painotteisilla opinnoilla. Reilu kolme kuukautta kestävä koulutus on järjestetty 2000-luvulta lähtien. Työtä ja osaamista -hankkeen kautta kokeiltiin mallia, jossa oli opettajia keskimääräistä enemmän, yhteensä 18. Hankkeen aikana voitiin näin ollen ollen kokeilla mallia, jossa eri tavoin eteneviä opiskelijoita voitiin jakaa kahteen pienryhmään joilla molemmilla oli oma opettaja. Tämä mahdollisti suuremman yksilöllisyyden opetuksessa. Koulutuksessa olisi ideaalimalina se, että toinen opettaja huolehtisi kielikoulutuksesta ja toinen voisi keskittyä työpajan töiden ohjaamiseen. Koulutuksessa on kielikoulutuksen lisäksi ohjaavaa koulutusta kuten puu-, metalli-, elektroniikka-, rakennus-, kiinteistöhuolto-, tekstiili- ja ruoanlaiton parissa tehtävää työtä.

Työtä ja osaamista -hankkeessa osoittautui hyväksi käytännöksi maahanmuuttajille tarkoitettu hoitoalan ammatillinen valmentava koulutus, eli Tie hoitajaksi -koulutus. Koulutuksen onnistumiseen on vaikuttanut maahanmuuttajien keskimääräistä parempi huomiointi opiskelijaryhmänä, vahva ohjaus ja yhteistyön toimivuus oppilaitoksen sisällä. Koulutuksessa kehitettiin maahanmuuttajille tarkoitettua lähtötason ja osaamisen tunnistamiseen liittyvää kartoitusvälinettä. Osaamisen tunnistamisen välinettä kehitettiin lomakkeena, joka antaa tietoa ja toimii

henkilökohtaisen oppimissuunnitelman pohjalta. Mukana kartoituksessa on myös kielitestaus. Osaamisen testaukseen liittyvä mallintaminen ja lomakkeisto on valmistunut ja käytettävissä hankkeen jälkeen. Koulutushankkeessa kehitettiin maahanmuuttajien ohjauksen ja tuen malleja. Maahanmuuttajilla on ollut tukipalveluna klinikkaopettaja, joka on oppilaitoksessa toimiva, työssäoppimispaikalla vieraileva opettaja. Jokaisella opiskelijalla oli mahdollisuus saada klinikkaopettajan tukea noin päivän verran. Ohjauksessa käytettiin tukena blogia, joka oli tarkoitettu opiskelijoille, vastuuopettajien ja työelämässä oleville työntekijöille. Blogin avulla pyrittiin kehittämään maahanmuuttajien kielitaidon lisäksi tietoteknistä osaamista.

Tie hoitajaksi -koulutuksessa on järjestetty mentorikoulutusta työelämän ammatikysymyksistä vastaaville henkilöille. Maahanmuuttajalla on ollut mentoreina sairaanhoitaja ja lähihoitaja -työpari. Työelämän mentoreille järjestettiin jaksamisen tueksi työohjausten sarja, sillä maahanmuuttajien ohjaus vaatii tavanomaisia opiskelijoita enemmän työyhteisöltä. Mentorikoulutuksen malli on käytettävissä myös jatkossa samoin kuin siinä kehitetty koulutusmateriaali. Maahanmuuttajia työllistyy työyhteistöihin tavallisesti yksittäisesti, mutta koulutuksessa he siirtyivät työpaikalle ryhmänä. Oppilaitos järjesti työyhteisölle maahanmuuttajien vastaanottoon liittyvää koulutusta, jolla tuettiin työpaikkaa vastaanottamaan työssäoppimisjaksole tulevan maahanmuuttajaryhmän. Opettajien tueksi on kehitetty selkokielisiä opetusmateriaaleja. Koulutukseen valitut ovat olleet motivoineita ja kaikki Tie hoitajaksi -koulutuksen suorittaneet ovat sijoittuneet sen jälkeen. Ohjaavan koulutuksen jälkeen puolet lähti jatkokoulukseen sairaanhoitajaksi ja lopuille saatiin räätälöityä avustajatasoinen koulutus.

Koulutuksen onnistumiseen vaikuttivat työelämän panostus ja johdon sitoutuminen sekä oppilaitoksen työelämäntuntemus. Ilman työssäoppimisympäristön ja oppilaitoksen yhteistyötä malli ei toteutunut. Koulutuksessa on ollut hyvänä käytäntönä yhteyshenkilömalli, jossa klinikkaopettaja ja vastuuopettaja ovat madaltaneet työelämän yhteydenottokynnystä. Yksi keskeinen koulutusmallin onnistumiseen vaikuttavat tekijä on ollut aikuiskoulutuskeskuksen hyvinvointi- ja terveysalan opettajien tiivis yhteistyö kieli- ja kulttuurikeskuksen kanssa. Kieli- ja kulttuurikeskuksella on vahvaa osaamista monikulttuurisuuskykyisyyksissä ja kielenopetuksessa, joten ammattiopettajien kanssa yhteistyönä tehden on saatu yhdistettyä monipuolista osaamista. Blogien kirjoittamista helpotti se, että niiden tekemistä oli jäsennetty säännöllisten tapaamisaikojen ja tehtävänjaon avulla. Keskeistä oli klinikkaopettajan rooli opiskelijoiden innostamisessa.

Maahanmuuttajille suunnattujen koulutuksen lisäksi Työtä ja osaamista -hankkeesta rahoitettiin muita paikallisissa välityömarkkinahankkeissa toteutettuja työvoimapolittisia koulutuksia. Yksi innovatiivinen kokeilu tehtiin Vihreä sohva -hankkeessa, jossa annettiin huonekalujen uusiokäyttöön liittyvää koulutusta ja siihen liittyviä työllistymismahdollisuuksia. Lupaavia käytäntöjä sisältäneessä koulutuksessa purettiin vanhoja huonekaluluja ja tehtiin niistä uusia mm. uudelleenverhoilemalla ne. Koulutuksia järjestettiin kaksi. Tuotteena ajatus oli hyvä, mutta koulutuksen

suorittaneet eivät kuitenkaan työllistyneet. Tästä syystä aikaansa edellä olevaksi määritettyä koulutusta ei toteuteta ainakaan toistaiseksi.

C. FYYRA-hankkeen FYYRA-paja -koulutuskokonaisuus

Paikallisia välityömarkkinoita koordinoivassa FYYRA-hankkeessa on kehitetty yhteistyön ja palveluiden koordinoinnin lisäksi itse palveluita. Keskeisin hankkeessa kehitetty tuote on lupaavaksi käytännöksi osoittautunut koulutuskokonaisuus nimeltään FYYRA-paja, jonka kehittämistyö käynnistettiin hankkeen alkuvaiheessa. FYYRA-paja ei ole nimestään huolimatta työpaja, vaan koulutuskokonaisuus, joka muodostuu ryhmäpalveluista, työssäolojaksosta ja jälkiohjauksesta. Työssäoppimista sisältävän koulutuskokonaisuuden kesto on 40–50 päivää riippuen työnhakijan yksilöllisistä tarpeista. Ryhmäpalvelujakson aikana osallistujat voivat suorittaa korttikoulutuksia. FYYRA-pajaa -koulutuskokonaisuutta on järjestetty TE-toimistokohtaisten tarpeiden mukaisesti erilaisille asiakasryhmille. Paperivalinnan sijasta FYYRA-ohjaaja on haastatellut koulutukseen hakeutuvat. Haastattelukäytännön myötä koulutukseen on saatu mukaan motivoituneempia ja harvemmin koulutuksen keskeyttäviä opiskelijoita, sillä haastatteluissa on voitu kertoa tarkemmin koulutuksen toteuttamisesta ja vähentää väärin odotuksia tulevien määrää. Opiskelijoiksi on saatu myös niitä vaikeasti työllistyviä henkilöitä, jotka tyypillisesti jäävät koulutuksen ulkopuolelle heikon kirjallisen ilmaisukyvyn vuoksi.

Koulutuksissa on otettu käyttöön aloituspalaverikäytäntö, jossa kouluttajat, TE-toimisto ja ELY-keskus käyvät yhdessä läpi koulutusten toteuttamista. Jälkiohjaus on uusi hyvä käytäntö ja elementti, jolla on saatu hyviä tuloksia. Jälkiohjauksessa on sovittu kouluttajan kanssa sopimuksen mukaisissa rajoissa tehtävästä työstä, jonka toteuttamisesta päättävät kouluttaja ja koulutettavan vastuuvirkailija. Jälkiohjausta annetaan maksimissaan 10 tuntia kuuden kuukauden aikana. Jälkiohjauksen järjestää sama kouluttaja kuin muunkin kokonaisuuden. Koulutuskokonaisuudessa tarjotaan yksilöllistä tukea ryhmämuotoisen koulutuksen sisällä. FYYRA-paja -koulutuskokonaisuuden lisäarvona verrattuna tavanomaisiin ohjaaviin koulutuksiin on se, että koulutusaika on lyhyempi ja asiakkaiden yksilöllisyys tulee paremmin huomioituksi. Koulutuskokonaisuudessa on hyvää yksilö- ja ryhmävalmennuksen yhdistäminen sekä yksilömuotoinen seuranta. FYYRA-paja -koulutusta voidaan toteuttaa jatkossa kansallisella rahoituksella. Myös yhteistyötahot pitävät koulutuskokonaisuutta hyvänä innovaationa, jota tulisi toteuttaa myös jatkossa.

5.3.3 Tapausesimerkki: Toppis-koulutukset ja muut työssäoppimispainotteiset koulutukset

A. Ryhmämuotoiset Toppikset

Tampereen Välke-projektissa on kehitetty ryhmämuotoista Toppis-koulutusta. Koulutuksessa on ollut hyvänä käytäntönä sen toteuttaminen kaupungin toimialoilla, joissa on työvoiman tarvetta ja sen myötä paremmat työllistymismahdollisuudet

sekä koulutuksen loppupuolella annettava työhönvalmentajan tuki, jolla on varmistettu jatkopolkujen löytymistä.

Ryhmämuotoinen Toppis-koulutus on yhdistetty puolen vuoden mittaiseen palkkatukijaksoon, jonka aikana tavoitteena on suorittaa yksi osa-tutkinto. Mallia on toteutettu Tampereen kaupungin kanssa siten, että työpaikat ovat Tampereen kaupungin yksiköissä. Välkkeen Toppiksessa etsitään ensin palkkatukityöpaikat ja sen jälkeen hankitaan koulutus. Näin voidaan neuvotella myös työnantajan kanssa siitä, millaista koulutusta hankitaan. Ryhmien muodostaminen jo käynnissä olevista palkkatukijaksoista ei ole osoittautunut toimivaksi ratkaisuksi. Ryhmiä on muodostettu aloilta, joissa on yleisesti työvoiman tarvetta ja joissa myös Tampereen kaupungilla olisi rekrytointitarpeita. Toppis-ryhmiin haetaan työvoimapolitiittisen koulutushaun kautta. Palkkatukityöhön ja koulutukseen valittujen henkilöiden ensisijaisena tavoitteena tulee olla siirtyminen jakson jälkeen avoimille työmarkkinoille tai koulutukseen. Opiskelijat ovat kaksi ensimmäistä viikkoa työvoimapolitiittisessa koulutuksessa koulutusetuudella ja sen jälkeen alkaa puolen vuoden palkkatukityöjakso. Koulutuksen lähipäiviä on noin yksi viikossa. Koulutuksen loppupuolella mukaan kytketään ulkopuoliselta palveluntuottajalta hankittu työhönvalmentaja, joka auttaa jatkopolkujen löytämisessä. Työhönvalmennus jatkuu palkkatukityön päätyttyä, mikäli henkilö ei ole työllistynyt suoraan koulutuksen jälkeen.

Tähän mennessä yksi ryhmä on päättynyt (lähiavustaja) ja kaksi on alkanut. Lähiavustaja-Toppiksessa opiskelijat työskentelivät Koukkuniemen vanhainkodissa Tampereen kaupungilla. Toppis-koulutuksesta saadut kokemukset olivat pääsääntöisesti hyviä. Toppiksen aikana suoritettavaksi valittu tutkinnon osa (hoiva ja huolenpito) ei ollut täysin onnistunut, koska siihen liittyvien lääkeopintojen suorittaminen työpaikalla oli hankalaa. Lähiavustaja-Toppis päättyi elokuussa 2011. Toppiksen jälkeen neljä opiskelijaa työllistyi sijaisuuksiin kaupungille (laitoshuoltaja tms.). Seitsemän opiskelijaa on päässyt koulutukseen, jossa tutkinto täydennetään lähihoitajakoulutukseksi. Työhönvalmentajan tuen merkitys on ollut tämän ryhmän kohdalla suuri koulutukseen hakeutumisessa. Vastaavia ryhmiä suunnitellaan toteutettavaksi jatkossakin Koukkuniemessä.

Kaksi uutta Toppis-ryhmää, tekninen palveluavustaja ja palveluavustaja ovat alkaneet syksyllä 2011. Tekniset palveluavustajat ja palveluavustajat työskentelevät Tampereen kaupungin yksiköissä. Tavoitteena on, että opiskelijat suoriutuvat koulutuksen jälkeen itsenäisesti alan perustöistä ja ohjatusti ammatillisista töistä. Tehtävät sisältävät pääasiassa pieniä korjaus- ja muutostöitä sekä kalusteasennusta, taloteknisiä huolto- ja säätötoimenpiteitä sekä talonmiehen tehtäviä. Palveluavustajat työskentelevät kotihoidon avustavissa tehtävissä. Tehtävät sisältävät pääasiassa vanhusasiakkaiden ulkoiluttamista, saattoja ja palvelubussissa avustamista yms. Molemmissa Toppis-koulutuksissa suoritetaan yksi osatutkinto sekä valmistaavat koulutukset kahteen tutkinnon osaan.

Vuonna 2012 on tarkoitus kokeilla Toppis-mallia yrityssektorilla. Alustavia neuvotteluja asiasta on jo käyty. Toppis-ryhmät olisivat Välkkeen mukaan mahdollisia

myös isoissa palkkatukipaikkoja tarjoavissa yhdistyksissä, joissa on paljon samankaltaisia työtehtäviä, esim. SPR:n Kontti.

B. Osatutkintoihin perustuva Toppis

Lapin ELY-keskuksen Suunto-hankkeessa on tehty paljon tuotekehitykseen liittyvää työtä. Yksi Suunnon keskeisistä tuotekehitystyön tuloksista on koulutuksen ja palkkatuetun koulutuksen yhdistävän Toppis-koulutuksen syntyminen. Toppista ja siihen yhdistettyä koulutusvalmennusta ei tarjota kaikille, vaan erityistä tukea tarvitseville opiskelijoille. Hyväksi käytännöksi kehitetyssä Toppis-koulutuksessa on havaittu koulutuksen perustuminen osatutkintojen suorittamiseen, koulutus-valmentajan avulla tarjottu tuki ja koulutuksen hankinta kapasiteettihankintana.

Suunto-hankkeessa on käytetty toimivaksi ja tulokselliseksi malliksi havaittua Toppis-koulutuksen mallia, jossa työhakijat suorittavat osatutkintoja. Toppis-koulutusta on toteutettu kiinteistöhuollon työtehtävissä ja sosiaali- ja terveysalalla ryhmämuotoisesti ja yksittäisinä paikkoina. Osatutkintojen suorittajat ovat neljä päivää työssä ja yhden päivän koulutuksessa. Meri-Lapin alueella oli käynnissä Toppis-koulutuksen kehittäminen jo ennen Suuntoa ja toiminta on kehittynyt edelleen työvalmennussäätiön Merivan, paikallisen koulutuskuntayhtymän ja TE-toimiston yhteistyönä. Toppiksella on toteutettu mm. myyntialan ammattituntia ryhmäkoulutuksena viiden hengen ryhmässä ja yksittäisillä paikoilla. Toppis-mallia on toteuttanut myös Tornion Työvoimalasäätiö. Toppiksen toteuttamista on tukenut käytössä olevan koulutusvalmentajan työ sekä työpajatoiminnan opinnollistanut ja työn sovittaminen opintosuunnitelman mukaiseksi toiminnaksi. (koulutusvalmentajan toiminnasta tarkemmin luku 5.3.4 kohta B)

Suunto-hankkeessa osatutkintojen suorittaminen on ollut hyvin toimiva ja yksilöllisen räätälöinnin mahdollistava malli työnhakijoille, jotka eivät pääse tavanomaiseen työvoimakoulutukseen keskimääräistä suuremman ohjauksen ja tuen tarpeen vuoksi. Osatutkintojen suorittamisesta on saatu kiinnostumaan myös niitä työnhakijoita, jotka eivät ole aiemmin suorittaneet koulutusta ja saaneet tutkintoa mahdollisista useista aiemmista yrityksistä huolimatta. Osatutkintojen suorittamisen jälkeen monet kiinnostuvat kouluttautumisesta ja haluavat lopulta suorittaa tutkinnon. Osatutkintojen suorittamisen myötä asiakkaat ovat edenneet opinnoissaan ja ryhtyneet kouluttautumaan tutkintokokonaisuuden suorittamiseksi. Opiskelijat ovat päässeet eteenpäin opinnoissa mm. kuljetusalalla.

Suunto-hankkeessa on järjestetty työnhakijoiden tarvitsemia koulutuksia mm. TE-toimistojen ja ammattioppilaitoksen erilaisen oppimisen huomioimiseen tähtäävän Väylä-hankkeen kautta. Koulutussisältöjen, tutkinnon perusteiden ja osittamisen mahdollisuuksien selvittäminen on vaatinut runsaasti neuvotteluita. Toppis-koulutukset ovat suunnittelutyön vuoksi hieman tavanomaista kalliimpia. Keskeinen tekijä, joka on vaikuttanut Suunnossa mahdollisuuteen järjestää yksilöllisesti asiakkaan tarpeisiin sopivia osatutkintokoulutuksia, on ollut

koulutuskapasiteetti¹⁶. Toppista on hankittu kapasiteettisopimuksella, jolloin oppilaitoksessa pystytään kahden viikon sisällä järjestämään tarvittavaa koulutusta. Mallia voidaan toteuttaa jatkossakin kansallisella rahoituksella työvoimakoulutusten kapasiteetin kautta.

C. Työssäoppimispainotteinen koulutus

Tampereen Välikkeessä ja Pirkanmaan Välikkeessä on kehitetty yksilöllistä työssäoppimispainotteisen koulutuksen mallia. Koulutuksessa on ollut lupaavana käytönä yksilöllisesti työnhakijan ja työnantajan tarpeisiin räätälöidyn koulutuksen hankinta kapasitetihankintana.

Työssäoppimispainotteisen koulutuksen paikat on hankittu monialaisena kapasiteettihankintana, joka sisältää myös koordinoitipalvelun. Koulutuksen sisältö ja kesto määräytyvät koulutusalan ja suoritettavan koulutuskokonaisuuden mukaan. Koulutus voi kestää enimmillään noin kuusi kuukautta. Se voidaan toteuttaa joustavasti ns. perinteisenä työvoimapoliittisena aikuiskoulutuksena tai osana palkkatuetta työtä, harjoittelua tai työelämävalmennusta. Koulutus on monialaista, eli koulutus voidaan hankkia lähes alalta kuin alalta. Hankittavan koulutuksen pitää tosiasiallisesti parantaa henkilön työllistymismahdollisuuksia esim. työssäoppimipaikkaan koulutuksen jälkeen. Koulutuksesta keskimäärin 80 % on työssäoppimista ja 20 % tietopuoleista lähiopetusta. Opiskelijalle tehdään henkilökohtainen opiskelusuunnitelma opiskeluun ja koulutus rakennetaan yhteistyössä työssäoppimapaikan, opiskelijan ja kouluttajan kesken. Tampereella mallin toteutus aloitettiin keväällä 2011 ja tuloksia ei ole vielä jäsennetty, mutta tähänastiset kokemukset ovat lupaavia. Toteutuneita koulutuksia on tähän mennessä toistakymmentä. Esimerkiksi kaupungille palkkatukityöhön virastomestarin tehtäviin puolen vuoden palkkatukijaksolle työllistyneelle henkilölle hankittiin virastomestarin ammattitutkinto. Henkilöllä oli aikaisempaa koulutusta alalle. Toinen henkilö suoritti palkkatukijakson aikana datanomien opinnot loppuun yhdistyksessä.

Työssäoppimispainotteinen koulutus sopii esimerkiksi henkilöille, joilla tutkinto on kesken tai sellaisille, jotka haluavat kokeilla opiskelua työn ohessa. Koulutus ei vaadi vielä yhtä suurta sitoutumista opiskelijalta ja työnantajalta kuin oppisopimuskoulutus. Koulutuksen etuna on se, että malli on joustava, helppo ja nopea tapa saada tiettyyn ammattiin tai työtehtäviin koulutusta räätälöidysti. Se on kytkettävissä joustavasti eri toimenpiteisiin kuten työelämävalmennukseen, palkkatukityöhön ja opiskeluun koulutusetuudella. Koulutus ei ole tarkasti aikaan rajattu, jolloin se voi jatkua esimerkiksi palkkatukijakson jälkeen. Koulutusta voidaan myös hankkia sen jälkeen, kun työjakso esimerkiksi työelämävalmennuksella tai palkkatuella on alkanut ja koulutustarve noussut esiin.

16 Ohje TEM/1258/07.02.02/2011: Kapasiteettihankinnalla tarkoitetaan yhtä tai useampaa koulutusalaan koskevaa laajaa opiskelijatyöpäivien määrää tai koulutuskokonaisuuksien sopimuspakettia, johon kootaan yhdeltä koulutuspalvelujen tuottajalta tehdyn koulutushankinnat.

5.3.4 Tapausesimerkit: Kouluttautumisen tukihenkilöt ohjaavassa ja ammatillisessa koulutuksessa

A. Ohjaavan koulutuksen suorittamiseen tarjottava tuki

Esimerkkinä nuorille suunnatuista koulutuksista on Paikantaja-kokonaisuus, jota toteutetaan Hyria koulutus Oy:ssä. Paikantaja on alle 25-vuotiaille ammatillisen perustutkinnon suorittaneille henkilöille tarkoitettu hanke (2010–2013), jossa tuetaan heidän työllistymistään ammatillisen ohjauksen ja seurannan avulla. Paikantajassa on saatu hyviä kokemuksia mallista, joka koostuu työvoimapolitiittisen koulutuksen yhteydessä tarjottavasta henkilökohtaisesta tukipalvelusta. Ammatillisen perustutkinnon suorittaneille nuorille tarkoitettussa tukipalvelussa on ollut hyvää työttömäksi jäämisen jälkeen varhaiseen ohjautumiseen perustuva toimintamalli, koulutusryhmän vertaistuki, tukihenkilöiden yritystausta ja tuen painottuminen nuorten työelämäyhteyksien vahvistamiseen sekä koulutuksen hankintamalli, joka perustuu kiinteään hintaan.

Paikantaja koostuu ohjaavasta työvoimakoulutuksesta, jota rahoitetaan Työtä ja osaamista -hankkeen kautta ja Paikantaja-projektista. Paikantaja-projektin kautta tarjotaan nuorille henkilökohtaista ohjausta ja tehdään yhteistyötä yritysten kanssa. Paikantajassa tukea tarjoavat ammatillisessa oppilaitoksessa henkilökohtaista ohjausta tarjoava ohjaaja opettaja ja kaksi vastuukouluttajaa, joilla kaikilla on yrittäjätausta tai muita yhteyksiä yrityselämään. Paikantaja-koulutus on noin 4,5 kuukautta kestävää työvoimakoulutusta, joka sisältää muun muassa työelämä- ja työnhakuvalmennusta, mahdollisuuden koulutuskokeiluihin ja korttikoulutusten suorittamiseen, jatkosuunnitelmien laadintaa ja kaksi kuukautta kestävä ohjatun työssäoppimisjakson. Koulutukseen sisältyy yrittäjäyysosuuus. Osuus toteutetaan jatkossa mallilla, jossa tehdään liiketoiminnan ideointia, laaditaan mallin mukainen liiketoimintasuunnitelma ja lopuksi markkinoidaan idea vertaisryhmälle eli kaupallisen alan opiskelijoille. Jatkosuunnitelma laaditaan siten, että siihen tulevat nuoren, oppilaitoksen ja työnantajan arviot Paikantajassa suoriutumisesta.

Koulutuksen onnistumiseen on vaikuttanut hyvin toimiva yhteistyö TE-toimiston kanssa asiakasohjauksessa, jolloin hankkeeseen on ohjautunut sellaisia nuoria kuin on suunniteltu. Nuoret on ohjattu palveluun mahdollisimman nopeasti ammatillisen koulutuksen päättymisen jälkeen, jos oman koulutusalan työpaikkaa ei ole löytynyt. Koulutuksen vahvuutena on ollut sen toteuttaminen kaikille yhtäaikaaisesti alkavana rintamakoulutuksena, joka mahdollistaa opiskelijoiden ryhmäytymisen ja ryhmäpaineen syntymisen nopeaa työllistymistä varten. Nuoret ovat hakeneet itse työssäoppimispaikkaa. Jos nuori ei ole tiettyyn sovittuun päivään mennessä löytänyt sitä itse, yrittäjätaustaiset ohjaavat ovat auttaneet nuorta etsimällä piilotyöpaikkoja. Koulutukseen on sisältynyt tietynlainen takuu koulutus- tai työpaikasta, sillä nuoret ovat Paikantajassa siihen saakka kuin he pääsevät koulutukseen tai työllistyvät työsuhteeseen. Tukipalvelun sijoittuminen ammatilliseen oppilaitokseen on mahdollistanut alanvaihtoa suunnittelevien nuorten tutustumisen uusiin koulutusaloihin.

Nuorten ongelmien selvittämisen ja niissä tukemisen sijasta nuorten työelämäyhteyksiä painottavalla työotteella on saatu hyviä tuloksia. Vuoteen 2013 kestävässä Paikantajassa on toteutettu kolme ryhmää, joissa olleista 46 nuoresta 29 on työllistynyt ja 9 on siirtynyt jatko-opintoihin. Nuorten saamat työsuhteet ovat vaihdelleet kolmen kuukauden kestoisiin vakituisiin työsuhteisiin. Nuorten näkökulmasta onnistumisen tekijöitä koulutuksessa ovat olleet työssäoppimisjakson merkitys vastaavaltuneille nuorille ja nopea ohjautuminen hankkeeseen työttömäksi jäämisen jälkeen. Työhakemusten ja CV:n laadinnasta on ollut hyötyä etenkin niille opiskelijoille, joilla on vaikeuksia tuottaa tekstiä hakemuksia varten.

Yksi keskeinen onnistuminen on liittynyt rahoitukseen, joka on mahdollistanut tuloksen tekemiselle oleellisen riittävän henkilöstöresursoinnin. Merkittävä vaikutus on ollut myös koulutuksen hankintasopimuksella, jossa hankinta tehdään toteutuneiden opiskelijatyöpäivien sijasta laskutusjaksoihin ja kiinteään summaan perustuvalla mallilla. Tämä on yleinen käytäntö työvoimakoulutuksen ”rintamakoulutuksissa”. Tällainen malli tukee opiskelijoiden siirtymistä heille sopivimpaan toimintaan nuoren tilanteen mukaisesti ja mahdollistaa erilaiset koulutuspolut. Toisin kuin perinteisessä mallissa, uudenaikaisessa hankintasopimuksessa kouluttajalla ei ole kiinnostusta pitää opiskelijoita loppuun saakka koulutuksessa, vaan ohjata heitä aidosti muualle sopivan tilaisuuden tullessa eteen.

B. Koulutusvalmentajan käyttö koulutussuunnittelussa, koulutukseen siirtymisen nivelvaiheessa ja opintojen suorittamisessa

Lapin Suunto-hankkeessa on tarjottu koulutusvalmennusta Kemi-Tornion seutukunnassa Meri-Lapin työhönvalmennussäätiössä. Koulutusvalmentajan yksilö- tai ryhmäpalvelu on tarkoitettu henkilöille, jotka tarvitsevat vahvistusta ja tukea heidän siirtyessään koulutuksen eri vaiheesta toiseen, koulutukseen aikana ja siirryttäessä koulutuksesta työelämään. Opiskelijoiden henkilökohtaisena tukena ovat oppilaitoksessa ammattiopettajat ja erityisopettajat. Koulutusvalmentajan tukena on toiminut tarvittaessa moniammatillinen työryhmä. Koulutusvalmennusta on voitu antaa joustavasti säätiön tiloissa, TYPin tiloissa, puhelimitse, sähköpostitse ja/tai tapaamalla asiakasta esimerkiksi hänen kotipaikkakunnallaan siihen tarkoitukseen vuokratuissa tiloissa kuntakeskuksissa.

Koulutusvalmennuksen sisältö ja toteutus määritellään asiakaskohtaisesti. Koulutusvaiheen siirtymissä ja vaiheen palveluissa selviämässä tukeva koulutusvalmentaja on auttanut kuntoutusvaiheessa olevia työnhakijoita miettimään koulutusvalintoja ja auttanut koulutusten aikana. Koulutusvalmentaja on voinut tehdä esimerkiksi seuraavia asioita: kartoittaa ja etsii asiakkaalleen sopivat oppilaitokset ja koulutukset, osallistua hakuprosessiin, tukea aloitusta, osallistua henkilökohtaistamiseen ja opintosuunnitelman tekoon, selvittää mahdollisia koulutuspaikalla ilmenneitä ongelmia, toimia asiakkaan apuna eri viranomaiskäynneillä, tukea siirtymävaiheissa mm. työharjoitteluun, auttaa työmarkkinoille siirtymisessä, tukea koulutusprosessin aikana sekä toimia elämänhallinnan tukena ja tarvittaessa ryhmäohjaajana.

Alueella on käytössä työnhakijoille koulutusvalmennuksessa tarjottavaa työvoimakoulutusta, jossa kartoitetaan asiakkaiden ammatillisen kuntoutuksen ja koulutuksen tarpeita sekä oppimistyyliä ja opiskelemaan sitoutumista. Opiskelijoille on eriytetty koulutusta henkilökohtaisen opintosuunnitelman avulla sekä autettu oppitunneilla ja koetilanteissa pärjäämisessä. Koulutus- ja työvalmentajan yksilö- tai ryhmäpalveluita tarjotaan myös erityisesti vajaakuntoisille suunnattuna palveluna. Osatyökykyisille suunnatussa palvelussa koulutus- ja työvalmentaja on mukana myös henkilökohtaisten opintosuunnitelmien teossa ja henkilökohtaistamisessa sekä kartoittamassa vajaakuntoisuudesta johtuvien erityistarpeiden tunnistamisessa niin oppilaitoksen kuin työpaikankin kanssa. Osatyökykyisten koulutusvalmentajana toimii sekä ryhmä- että yksilövalmennuksen osalta fysioterapeutti tai kuntoutusohjaaja.

Koulutusvalmennuksella on saatu opiskelemaan esimerkiksi ilman ammattikoulutusta olevia 30–40-vuotiaita työnhakijoita, jotka tietävät tarvitsevänsä lisätukea opintoihinsa. Työnhakijat pystyvät tekemään työtä, mutta asioiden oppiminen käytävänomaista hitaammin ja kouluttautumisessa on ollut ongelmia. Heillä on kiinnostusta opiskella ja he pystyvät tekemään sen koulutussuunnittelun ja koulutusvalmennuksen kautta tulevan tukipalvelun avulla.

C. Työammattikoulutus ja työhönvalmentajan tuki työvoimapolitiittisissa koulutuksissa

KoutsiHäme-projekti (2009–2012) koostuu neljän organisaation kumppanuudesta: Kiipulasäätiö (Janakkala), Hyria koulutus Oy (Riihimäki-Hyvinkää), Faktia Koulutus Oy (Forssa) sekä VATES-säätiö, jotka yhdessä kehittävät työammattikoulutusta ja työhönvalmennusta. Jokaisella toteuttajataholla on omat kehittämisen painopisteensä. Projektissa on kehitetty mm. monimmatillista opiskelijavalintaa, työhönvalmentaja-kouluttaja työparin työskentelyä, tuettua oppisopimuskoulutusta sekä koulutuksen jälkeen työttömäksi jääneiden työnhakuklubitoimintaa. Seuraavassa tarkastellaan lähemmin Kiipulan työammattikoulutusta ja työhönvalmentajan palveluja osana koulutusta. Niissä on havaittu hyviksi käytännöksi kouluttautuminen perustutkinnon sijasta työnantajan tarpeisiin sopiviin ja työnhakijalle räätälöityihin työtehtäviin, opiskelijavalinnan moniammatillinen malli, kouluttajan ja työhönvalmentajan sekä työhönvalmennuksella tuettu oppisopimuskoulutus.

KoutsiHäme -projektin Kiipulan osiossa on kehitetty uudenlaista työllistymiseen tähtäävää koulutus- ja tukipalvelumallia, jossa ei suoriteta ammatillista perustutkintoa. Tämä työammattimalli on tarkoitettu erityistä tukea tarvitseville pitkään työttömänä olleille työnhakijoille. Työammattikoulutuksen taustalla on vaikeasti työllistyvien ihmisten toive lyhyemmästä koulutuksesta, jonka jälkeen voisi työllistyä. Taustalla on myös huoli osaavan työvoiman saamisesta perustehtäviin, joihin ei tarvita laajaa ammatillista tutkintoa. Pyrkimyksenä on parantaa työvoimapolitiittisen koulutuksen vaikuttavuutta kiinnittämällä huomiota koko koulutusprosessiin aina opiskelijavalinnasta koulutuksen jälkeiseen työllistymiseen saakka. Mallin toteuttaminen edellyttää, että työpaikalla ja alalla on aitoa tarvetta työntekijöille.

Tekemällä ammattiin -työammattikoulutusta on toteutettu hoiva-alalla, kiinteistönhoito/kunnossapito sekä myynti- ja asiakaspalvelualalla. Tavoitteena on antaa koulutusta ja opettaa työtaitoja siten, että henkilöllä on mahdollisuus hoitaa alan räätälöityjä työtehtäviä. Koulutus kestää yhteensä 15 viikkoa, josta ajasta suurin osa kuluu työpaikalla. Yritykset on alusta alkaen kytketty tiiviisti mukaan koulutukseen. Orientaatiojakso kestää 3–5 viikkoa alasta riippuen, jonka jälkeen opiskelijat siirtyvät työssäoppimaan yritykseen. Työssäoppiminen tapahtuu kahdessa jaksossa, joiden välissä on lähipäiviä. Koulutuksen lähipäiviä räätälöidään kunkin ryhmän tarpeiden ja tavoitteiden mukaisesti.

Opiskelijavalinnassa on kokeiltu moniammatillista mallia, jossa on mukana TE-toimiston edustaja, kouluttaja ja työhönvalmentaja. Opiskelijoille on annettu ensin ryhmämuotoinen info, jonka jälkeen on ryhmätehtävä ja yksilöhaastattelu. Mallin etuna on, että opiskelijat tietävät paremmin, mihin sitoutuvat ja keskeyttämiset vähenevät. Opiskelijavalinnan malli on myös edistänyt ja tiivistänyt yhteistyötä TE-toimiston ja oppilaitoksen välillä.

Kouluttaja työskentelee tiiviinä työparina työhönvalmentajan kanssa. Työhönvalmentaja on mukana opiskelijavalinnassa, opetussuunnitelmien henkilökohtaistamisessa, työssäoppimisen tukemisessa ja jatkosuunnitelmien tekemisessä. Opiskelijat etsivät pääsääntöisesti itse työssäoppimispaikkansa, mutta tarvittaessa työhönvalmentaja on tässä apuna. Työhönvalmentaja voi auttaa yritystä näkemään tehtäviä, joita voisi tehdä vähemmällä koulutuksella tai joita voisi räätälöidä opiskelijalle. Työssäoppimisjakson aikana työhönvalmentaja käy työpaikalla ja on opiskelijan ja työpaikan tukena heidän tarpeensa mukaisesti. Myös TE-toimiston kurssikummit ja kouluttaja ovat voineet olla mukana työpaikkakäynneillä.

Työssäoppimisjaksojen jälkeen lähipäivinä työstetään jatkosuunnitelmia, mikäli opiskelija ei työllisty suoraan työssäoppimispaikkaansa. Jotkut ovat saaneet koulutuksesta vahvistusta ammattiin siinä määrin, että he suuntaavat tutkintotavoitteeseen koulutukseen. Opiskelijan seuranta ja tuki jatkuu kolmen kuukauden ajan, jolloin hän voi olla työhönvalmentajaan yhteydessä. Myös ryhmämuotoista työnhakuklubia on suunniteltu mahdolliseksi osaksi ”jälkihuoltoa” sellaisille, jotka jäävät koulutuksen jälkeen työttömiksi. Tätä on kokeiltu projektin Forssan osiossa ja sen työllistymistulokset ovat olleet hyviä. Työnhakuklubi on kokoontunut kuusi kertaa työhönvalmentajan ja TE-toimiston työvoimaohjaajan vetämänä. Opiskelijat ovat saaneet konkreettista apua työpaikan etsintään. Myös vertaistuen merkitys on ollut tärkeä.

Esimerkki tuetusta oppisopimuskoulutuksesta, jossa hyödynnetään Koutsin työhönvalmennusta

Hyria koulutus Oy:n toteuttamassa koulutuksessa on rakennettu yksilöllistä joustoa ja työelämälähtöisyyttä mahdollistava kokonaisuus, joka toimii nonstop-tyyppisesti. Hyvinä, vakiinnutettavissa ja siirrettävänä koulutusmuotona kokeiltiin lähihoitajakoulutusta, joka suoritetaan pakollisten ammattialalle suuntaavien osien jälkeen

tutkinnon osia suorittamalla ja loput oppisopimuksella. Päijät-Hämeen TE-toimisto on ollut mukana koulutusten henkilövalinnoissa ja yhteydessä opiskelijoihin koulutuksen aikana kurssikummin kautta. Hyvin toimivan yhteistyön myötä kurssikummillla on tarkka tieto opiskelijoiden tilanteesta. Hyriassa työskentelee KoutsiiHäme-projektin työhönvalmentaja ja muita tukihenkilöitä, jotka voivat tukea yksilöllistä työvaltaista koulutusta suorittavia opiskelijoita. Tutkinnon osien suorittamiseen perustuvassa koulutuksessa on vältetty perinteiselle koulutusmallille tyypillistä katoa, joka tapahtuu hoivan ja huolenpidon koulutusosioiden jälkeen.

Lähihoitajan tutkinto koostuu kolmesta pakollisesta tutkinnon osasta, jotka ovat kasvun tukeminen ja ohjaus, hoito ja huolenpito ja kuntoutumisen tukeminen. Osaamisalavaihtoehtoina ovat olleet sairaanhoito ja huolenpito tai lasten ja nuorten hoito ja kasvatusta. Työvoimapolitiittisena koulutuksena toteutettava tutkinto on suoritettu näyttötutkintona, jolloin opiskelijat ovat olleet jokaisen teoriaopintokokonaisuuden jälkeen työssäoppimassa ja näyttäneet osaamisensa viisi työpäivää kestäneessä tutkintotilaisuudessa. Lähihoitajan tutkinnon valmistava koulutus on toteutettu päiväopiskeluna, jossa on ollut lähiopetuksen lisäksi teoriaa tukevia tehtäviä. Koulutuksen suunnitteluvaiheessa ennakoitiin, ettei oppisopimuspaikkojen löytyminen ole helppoa, mutta niitä saatiin laajalti etenkin vanhustenhoidosta ja hoivapalveluista.

KoutsiiHämeen työhönvalmentajalla on ollut tärkeä merkitys oppisopimuspaikkojen löytymisessä. Lähihoitajakoulutuksesta on työllistytty muutoinkin hyvin ja tällä tavoin toteutetusta lähihoitajakoulutuksesta erittäin hyvin. Työhönvalmentajan tukipalveluilla on varmistettu myös koulutuksessa pysymistä. Tällaista tukipalvelua tarvitsevat mm. miehet, jotka suoriutuvat lähihoitajakoulutuksen valintakokeista hyvin, mutta joilla koulutuksen keskeytyminen on yleisempää. Työhönvalmentajan koulutukseen tarjoamaa tukea voidaan käyttää mm. näillä enemmän henkilökohtaista tukea opinnoissa tarvitsevilla miehillä. Koulutuksessa on ollut hyvää se, että maahanmuuttajien tarvitsema vahvempi ohjaus ja tuki on tullut oppilaitoksen sisältä.

Työammattimallin lisäarvo ja siirrettävyys

Työammattikoulutusmallin sijoittumistulokset ovat olleet hyviä ja opiskelijoidenkin palautteet ovat olleet pääsääntöisesti kiittäviä. Työhönvalmennuksen yhdistäminen koulutukseen nähdään päällimmäisenä lisäarvoa tuottavana tekijänä. Osa opiskelijoista hyötyy huomattavasti työhönvalmentajan avusta työssäoppimispaikan etsimisessä ja työpaikkaan kiinni pääsemisessä. Tärkeänä pidetään sitä, että työhönvalmentaja tuntee sekä opiskelijan että alueen työmarkkinat.

Työammateissa tietyille aloille suuntaavat koulutukset ovat havaittu hyödyllisemmiksi kuin yleiset ohjaavat koulutukset. Tietyille ammattialoille suuntaavia koulutuksia pidetään parempana vaihtoehtona kuin esimerkiksi pelkkää työelämävalmennusta alan kokeilemiseksi. Palautteiden mukaan koulutuksessa työnhakijat saavat enemmän tukea ja tietoutta alasta. Lisäksi moni on kokenut ryhmän tuen merkittäväksi. Työnantajaa on vaikea vakuuttaa työnhakijan motivoitumisesta ja

potentiaaleista ilman, että työnhakija voi näyttää taitojaan käytännössä. Ammattiin ohjaavissa koulutuksissa työnhakijat ovat päässeet näyttämään työpaikalla taitonsa. Alan ammatteihin ohjaavat koulutukset ovat toimineet hyvänä koulutusväylänä esimerkiksi tutkintoa edellyttävällä hoiva-alalla ja kiinteistöalalla, jonka teknistymisen myötä koulutusvaatimus on yleistynyt. Sen sijaan myynti- ja asiakaspalvelutöihin on helpoin työllistyä suoraan ammatillisesti ohjaavan koulutuksen jälkeen. Hoiva-alan koulutuksesta on siirrytty esimerkiksi lähihoitajakoulutukseen ja avustaviin ammatteihin kuten koulunkäyntiavustajaksi, laitoshuoltajaksi, välinehuoltajaksi ja henkilökohtaiseksi avustajaksi.

Työammattikoulutusmallissa pidetään hyvänä sitä, että lähtökohtana on tutkinnon sijaan opiskelijan ja työnantajan tarve, jolloin on vapaus räätälöidä tehtävät, joita työssäoppija tekee työpaikalla. Opiskelija on voinut opetella työpaikalla tarvittavia taitoja ja tutustua ammattiin ilman tutkinnon tai tutkinnonosan asettamia vaatimuksia. Koulutus on antanut mahdollisuuden päästä kiinni alaan ja jatkosijoitumispaikkoja on löytynyt hyvin. Opiskelijoiden haastattelussa nousee koulutuksen tärkeimpänä hyötynä esiin mahdollisuus päästä kokeilemaan alaa oikealla työpaikalla ja tekemään oikeita työtehtäviä. Tätä kautta on saatu varmuutta omiin jatko-suunnitelmiin ja itseluottamus on kasvanut. Osalle on avautunut suoraan työpaikka työssäoppimispaikasta ja osa on saanut varmuutta ja rohkeutta hakeutua alan tutkintotavoitteiseen koulutukseen. Koulutuksesta on ollut erityisesti hyötyä iäkkäämille, terveysrajoitteisille, mm. teollisuudesta työttömäksi jääneille ammatinvaihtajille ja maahanmuuttajille. Monilla ei ole myöskään ollut halua pidempään koulutukseen ja työhön pääseminen mahdollisimman suoraan on ollut tärkeää. Myös TE-toimiston näkökulmasta tämänkaltaisesta koulutuksesta on useimpien kohdalla selvää hyötyä verrattuna esimerkiksi työkokeiluun tai työelämävalmennukseen uuteen alaan kiinni pääsemisen keinona. Työhönvalmentajan ja ryhmän tuki sekä koulutuksesta saatu tietopuolinen osaaminen ovat koulutuksessa lisäarvoa ja vaikuttavuutta tuottavia tekijöitä.

Työhönvalmentaja on tukihenkilö, joka on voinut olla apuna työssäoppimispaikan löytämisessä ja asioiden sopimisessa työpaikalla. Hän on toiminut välittäjänä ja keskustelun herättäjänä opiskelijan ja työpaikan välillä. Työhönvalmentaja on esimerkiksi osannut kysyä sellaisia asioita, joita opiskelija ei ole osannut tai rohjennut ottaa puheeksi liittyen mm. eri työtehtävien kokeiluun, monipuolistamiseen tai työllistymiseen työssäoppimisjakson jälkeen. Työnantajien näkökulmasta tärkeimpänä pidetään työssäoppijan motivaatiota, asennetta ja halua oppia. Myös kokemusta työelämästä ja ylipäänsä elämäkokemuksta arvostetaan paljon. Haastatelluissa yrityksissä Tekemällä ammattiin -koulutuksesta tulleet ovat pääsääntöisesti erottuneet positiivisesti juuri motivaation ja työ- ja elämäkokemuksen suhteen muuta kautta, esimerkiksi nuorisoasteen koulutuksista, tulleista harjoittelijoista. Varsinaista erityisen tuen tarvetta ei näillä opiskelijoilla ole ollut, mutta työtehtäviä on saatettu räätälöidä huomioiden opiskelijan terveysrajoitteet. Työhönvalmentajan lisäarvo tulee yrityshaastattelussa esille kolmessa kohtaa. Ensinnäkin työhönvalmentaja tuntee

työssäoppijan, jolloin työssäoppimisjakso ja työtehtävät on voitu räätälöidä opiskelijan tarpeen mukaisesti. Toiseksi työhönvalmentaja voi olla apuna mahdollisissa ongelmatilanteissa ja niiden selvittämisessä. Työhönvalmentajan apu on koettu tärkeäksi myös erityisesti siinä tilanteessa, kun henkilöä ollaan työllistämässä yritykseen. Työhönvalmentaja on voinut olla apuna arvioimassa jatkamahdollisuuksia ja selvittämässä tukimuotoja, esimerkiksi palkkatuen mahdollisuutta.

Koulutuksen toteuttamisen näkökulmasta työhönvalmentaja-kouluttaja työparityöskentelystä on myös merkittävää hyötyä. Työparityöskentelyn ansiosta opiskelijan henkilökohtaiseen ohjaukseen on enemmän aikaa. Opiskelijoilla on kaksi ihmistä, joihin he voivat olla tarvittaessa yhteydessä ja jotka tietävät samat asiat. Tärkeää opiskelijan kannalta on, että ohjaus on samansuuntaista riippumatta siitä kumpi ohjaa. Tämä edellyttää työparin tiivistä yhteistyötä ja saumatonta tiedonkulkua.

D. Työammattimalli ja opinnollistaminen TehoApaja-hankkeessa

TehoApaja-hanke (2010-2012) toimii valtakunnallisen koulutus-, tutkimus- ja kehittämisorganisaatio Työtehoseuran alaisuudessa. TehoApaja on tarkoitettu henkilöille, joilla ei ole valmiuksia suoriutua normaalista työvoimapolitiittisesta koulutuksesta tai jotka eivät tule sinne koskaan valituiksi. TehoApajassa on havaittu hyviksi käytännöiksi valmentautuminen lähellä avointen työmarkkinoiden vaatimuksia vastaaviin tehtäviin, ammatillisen tutkinnon suorittamisen mahdollisuuden huomiointi sekä opiskelijan yksilö- ja työhönvalmennuksella saama tuki.

TehoApajan valmennus suuntautuu logistiikka-, auto- ja pienkonealalle sekä talonrakennuksen aloille. TehoApajan valmennusjakso kestää 15 viikkoa. Ideana on, että valmentautuja saa jakson aikana perusvalmiudet ammattiin. Valmennusjakson aikana suoritettuja opintoja voi hyödyntää mahdollisessa jatkokoulutuksessa, esimerkiksi logistiikka-alan koulutuksessa saa valmiudet kolmen tutkinnonosan suorittamiseen näytöllä. Oppilaitoksen työpajalla tapahtuvan valmennusjakson jälkeen valmentautuja siirtyy alan yritykseen työssäoppimaan. Työelämävalmennus yrityksessä kestää 1-3 kuukautta. Tämän jälkeen mahdollisia jatkopolkuja ovat koulutukseen ohjautuminen tai työllistyminen alalle.

TehoApajassa on ammattiinvalmentajan lisäksi käytössä yksilö- ja työhönvalmentajan palvelut. Yksilövalmentaja on tukena pajajakson aikana muun muassa elämänhallinnallisissa ongelmissa. Työhönvalmentaja auttaa työssäoppimispaikkaan ja jatkopolutukseen liittyvissä asioissa. Työhönvalmentaja on mukana työhaastattelussa, neuvoa ja auttaa työnantajaa paperiasioissa ja on yhteydessä valmennettavaan ja työpaikkaan työssäoppimisjakson aikana. Työhönvalmentajan ja yksilövalmentajan tuki on ratkaisevan tärkeää. Yritysyhteistyötä on rakennettu muun muassa vanhojen kontaktien kautta. TehoApajalle on muodostunut joitakin yrityksiä, jotka ottavat useita opiskelijoita ja myös työllistävät jakson jälkeen. Työssäoppimispaikkojen löytäminen on ollut ongelmallista lähinnä talonrakennuksessa, jossa lomautukset ovat estäneet työelämävalmennussopimuksen solmimisen. TehoApaja on suunniteltu erityisesti jatkopoluksi Vantaan aikuisten työpajalta (Tarmo) tuleville

asiakkaille. TehoApajassa työtahti on kovempi ja työskentely enemmän työpaikkojen vaatimuksia vastaavaa kuin työpajalla. TehoApajan kaltaista mallia on toteutettu jo pitkään mm. Tampereen Aikuiskoulutuskeskuksen Mansetti-työpajalla.

Mallissa tuottaa lisäarvoa se, että työtehtävät ovat lähellä avointen markkinoiden vaatimuksia, pajalla saa ammatillista koulutusta tietyllä ammattialalla ja koulutukseen kuuluu työssäoppimista oikealla työpaikalla. TehoApaja sijoittuu ohjaavan koulutuksen ja kokotutkintoon tähtäävän ammatillisen koulutuksen välimaastoon. Se antaa valmiudet työllistyä suoraan tai jatkaa tutkintoon tähtäävässä koulutuksessa. TehoApajan pajoissa opitaan taitoja, joita oikeasti tarvitaan työpaikalla. Malli sopii monille, jotka eivät selviydy pitemmästä koulutuksesta. Alat ovat sellaisia, joilla on työvoimapulaa ja joista on löydettävissä vain perustaitoja vaativia töitä. Asiakkaiden ammatillinen identiteetti kasvaa jakson aikana ja asiakas voi saada kokemuksen siitä, että hän pystyy tekemään oikeita töitä. TehoApajan nykyisessä mallissa toimivan pienen ryhmän merkitys voi olla myös tärkeä.

TehoApajassa on kiinnitetty huomiota mahdollisen tutkinnon suorittamiseen tulevaisuudessa sekä pohdittu sitä, mitä osia osatutkinnoista eri alojen koulutukset antavat. Tarkoituksena on, että jatkossa työpajalla voisi suorittaa myös näyttöjä. Projektissa on myös mietitty, voisiko toimia siten, että valmentautujat osallistuisivat samaan opeutukseen kuin muussakin koulutuksessa olevat (seinätön paja). TehoApajassa on tarkoitua kehittää mallia sellaiseksi, että sitä voisi ostaa työvoimapoliittisena koulutuksena.

5.3.5 Ammatillista osaamista lisäävien toimintamallien lisäarvo ja siirrettävyys

Koulutuksia kehittäneissä hankkeista on saatu kokemuksia hyvistä koulutusten siirrettävyyttä tukevista elementeistä. Hyväksi malliksi on havaittu, että koulutuksen hankintaan on sisällytetty optio, jota on voitu käyttää joustavasti. Hyvä malli on ollut myös työnhakijoiden tapaaminen muussa ympäristössä kuin työpöydän ääressä työpaikalla, jolloin asiakas kertoo vapaamuotoisemmin ja paremmilla tuloksilla toiveistaan. Hyvä käytäntö on ollut asiakkaan tukeminen koulutuksen aikana, jolloin valmennuksen avulla on voitu varmistaa koulutuksen sujuminen erilaissa siirtymävaiheissa. Muita hyviä toimintamalleja ovat olleet jälkiohjaus ja koulutuskokonaisuus, joka sisältää asiakkaan ryhmätoiminnan, työssäoppimisjakson ja jälkiohjauksen. Koulutusten järjestämisessä on tärkeää selvittää kouluttajan yhteistyötahot ja onko toimijalla tietyn alan osaamista, moniammatillisia kontakteja ja yritysyritystä.

Seuraaviksi pohditaan koulutuksiin liittyvien toimintamallien siirrettävyyttä, johon vaikuttavat koulutusorganisaatioihin, työhallinnon hankintakäytäntöihin ja yksilöllisen tuen resursointiin liittyvät tekijät.

Koulutusorganisaatioihin liittyvät tekijät

Koulutusten kehittämisessä on törmätty seuraaviin haasteisiin, jotka ovat vaikeuttaneet niiden siirtymistä osaksi perustöitä. Jos näihin tekijöihin pystytään

vaikuttamaan, koulutusten siirrettävyys osaksi perustoimintaa helpottuu. Yhtenä haasteena ovat koulutusorganisaatioiden muutokset ja vaikeudet käynnistää haluttua koulutusta, mistä on aiheutunut, että kilpailutuksissa ei ole saatu tarjouspyyntöä vastaavia tarjouksia. Koulutusorganisaatiot tuottavat koulutuksia paketteina, joissa koetaan tarjottavan samaa tuotetta erilaisista tarjouspyynnöistä huolimatta. Kaikissa tapauksissa lähtökohdiltaan hyväksi havaitun koulutuksen toteutus ei onnistunut. Kouluttajien valinta ja heidän yhteistyöverkostonsa ovat keskeisiä koulutuksen onnistumisen elementtejä.

Toisena haasteena on ollut koulutusten hankinnassa se, ettei uusien toimintamallien kehittämiseen sitoutuvien koulutusten tarjoajia ei ole riittävästi jokaisella alueella. Koulutuskilpailutuksissa saadaan paremmin vastauksia ohjaavissa koulutuksissa, mutta ammatillisissa työvoimapoliittisissa koulutuksissa ja uusissa yksilöllisesti räätälöidyissä koulutuksissa tarjoajista on puutetta. Koulutusten tarjoajiksi tulee valtakunnallisia toimijoita, joiden kanssa koulutusten kehittäminen on haasteellisempaa. Parempana pidettäisiin paikallisten toimijoiden kanssa tehtävää tiivistä yhteistyötä, sillä paikallisilla toimijoilla on mm. paremmat yhteydet paikallisiin työnantajiin. Koulutukseen liittyvien yksilöllisesti räätälöitävien koulutusmallien kehittämiseen vaikuttaa paljon koulutusorganisaatioiden johdon suhtautuminen. Vaikka yksittäiset opettajat suhtautuisivat myönteisesti koulutusmallien kehittämiseen, oppilaitoksen johtajien asennoitumisella erityistä tukea tarvitsevien opiskelun tarpeellisuuteen ja johdon antamalla tuella kehitystyölle on merkitystä asioiden etenemiselle.

Työhallinnon hankintakäytäntöihin liittyvät tekijät

Uusien toimintamallien kehittämistä ja sen myötä niiden siirrettävyyttä ovat vaikeuttaneet ELY-keskusten ja TE-toimistojen henkilöstön vähäiset mahdollisuudet vaikuttaa hankkeiden koulutussuunnitelmiin. Hankkeissa suunnittelu-aika on ollut lyhyt ja koulutuksia koskevat suunnitelmat ovat saattaneet käydä vain lyhyellä lausuntokierroksella TE-toimistoissa. Lisäksi ELYt ovat joko vain hankkineet TE-toimistojen jo aiemmin suunnittelemaa koulutusta tai ovat rajanneet kohderyhmän siten, ettei aitoa kehittämistyötä ole päästy tekemään. Koulutusten kohderyhmäksi on määritelty esimerkiksi nuoria ja maahanmuuttajia, joille on jo ollut olemassa riittäväksi hyvin toimiviksi koettuja koulutusmuotoja. Koulutusten kehittämistyö ei ole kuitenkaan mennyt hukkaan, sillä hyviksi havaittuja koulutuksia on pystytty soveltamaan muualla ja tarjoamaan suuremman osallistujamäärä myötä hyötyä useammille työnhakijoille. Koulutuksissa on myös pystytty tekemään jossain määrin kehitystyötä. Sen sijaan kehittämistyötä ei ole pystytty tekemään suurissa kehittämis-tarpeissa kuten mm. osatyökykyisille suunnatuissa koulutuksissa, joissa uudenlainen koulutusten kehittäminen olisi koettu tarpeelliseksi.

Koulutusten vakiinnuttamiseen ja siirrettävyyteen vaikuttavat osaltaan työhallinnon koulutuksia koskevat ohjeistukset ja asiakasohjaus. Koulutusten toteuttamista kansallisella rahoituksella vaikeuttaa se, että työvoimapoliittisissa koulutuksissa on määritelty osallistujien minimimäärä. Koulutuksia, joissa olisi kokeiltu uusia

malleja, on jouduttu perumaan, kun osallistujia on ollut vaikkapa 7 eikä 8. Samalla alueella voi olla eroa koulutusten järjestämisessä siten, että esimerkiksi lähipaikkakunnalla järjestetään koulutuksia jo viiden hengen ryhmässä. Myös kohderyhmän rajauksiin toivotaan joustavuutta, sillä koulutuksia on jäänyt toteuttamatta, kun hankkeen kohderyhmäksi määriteltiin henkilöryhmään kuuluvia ei ole ollut riittävästi, vaikka muita sopivia työnhakijoita olisi ollut tulossa mukaan. Koulutukseen osallistujien minimäärien rajaamiseen tulisi saada joustavuutta, jotta jatkossa voitaisiin järjestää myös pienemmille kohderyhmille suunnattavia koulutuksia.

Koulutusten hankinnassa tulisi saada aikaan pidemmän aikavälin hankintoja mahdollistavia optioita ja muita malleja. Lyhyet hankintasopimukset lisäävät kouluttajien riskejä, jolloin kiinnostus investoida esimerkiksi uusiin laitteisiin ja panostaa uudenlaiseen koulutusmuotoon heikkenee. Koulutusten testaamista on vaikeutanut se, ettei TE-toimistoista ole aina ohjattu asiakkaita uudensuunniteltuihin yksilöllisiin tarpeisiin vastaaviin koulutuksiin. Perinteisiin koulutuksiin haetaan osallistujia massailmoittautumisen kautta, kun yksilölliseen tarpeeseen soveltuviin koulutuksiin ohjaaminen vaati enemmän vuorovaikutusta ja keskustelua asiakkaan kanssa hänen tarpeidensa selvittämiseksi ja koulutuksesta viestimiseksi.

Yksilöllisten koulutusten järjestämistä voidaan edistää oppilaitosten ja työhallinnon välisen yhteistyön tiivistämisellä. Oppilaitoksille uusien koulutusten kehittämisen vaatii usein resursointia opettajiin ja muihin toiminnan puitteisiin. Koska koulutajaorganisaatioiden tulee saada tuotoksia panostuksilleen, niiden kiinnostus kehittää uutta mahdollisesti kokeiluvaiheen jälkeen kariutuvaa toimintaa voi olla vähäinen. Kilpailutuksen myötä uusien toimintamallien kehittämiseen osallistuneet kouluttajat ja muut palveluntuottajat kuten työhönvalmennusta tarjoavat tahot ovat saattaneet vaihtua toisiksi. Haastatteluissa kerrottiin esimerkkejä siitä, kuinka vaihdoksen myötä palveluiden laatu oli heikentynyt siinä määrin, että tilaajien oli tarvinnut puuttua asiaan. Nykyinen käytäntö on ristiriitainen, sillä toimintamallia ja palvelua kehittämässä olevat kouluttaja ja palveluntuottajat eivät välttämättä pääse toteuttamaan kehittämäänsä palvelua lainkaan itse. Riskiä voitaisiin vähentää toimintamallilla, jossa kehittämistyöhön osallistuneilla olisi tiettyjen rajojen puitteissa mahdollisuus saada toteutettavaksi koulutuksia. Malli sopisi käytettäväksi koulutuksiin, joita toteutetaan useina samanlaisina opintoina. Tällöin esimerkiksi tiettyjen hintarajojen ja puitesopimusten sisälle mahtuvat koulutukset otettaisiin mukaan valintaan ja jyvitetäisiin niistä jokin osuus koulutusorganisaatiolle, joka on ollut mukana kehittämistyössä. Kun kouluttajat tuottaisivat samalla mallilla samoja koulutuksia, tietynlainen kilpailu laadun parantamiseksi sekä yhteinen kehittäminen mahdollistuisivat. Myös optiohankinnalla ja koulutuskiintiöiden hankinnalla voidaan madaltaa oppilaitosten kynnystä ryhtyä toteuttamaan enemmän suunnittelutyötä vaativia yksilöllisiä koulutuksia.

Yksilöllisen tuen resursointi

Merkittävänä tekijänä hankkeissa kehitettyjen koulutusten jatkuvuuteen vaikuttavat ELY-keskusten ja TE-toimistojen resurssit. Muutoksen voi jatkossa aiheuttaa

myös tietynlaisten koulutusten määrittäminen työvoimapolitiittisen koulutuksen sijasta ryhmämuotoiseksi ohjauspalveluksi. Palkkatuetun työn ja koulutuksen yhdistämistä ja oppimisympäristöjen laajentamista pidetään oikeana suuntana, sillä vaikeimmin työllistyvät ammattikouluttamattomat henkilöt eivät useinkaan pääse koulutuksiin. Koulutukset eivät kohdennu oikein, sillä ammattikouluttamattomien sijasta useamman tutkinnon suorittaneet pääsevät koulutuksiin. Keskimääräistä enemmän tukea tarvitseville on kehitetty erilaisen oppimisen ja vahvemman ohjauksen mahdollistavia palveluita kuten koulutusvalmentajamalli ja opinnollistaminen. Tällaisista malleista on saatu hyviä kokemuksia hankkeista, kun tutkintoa suorittamattomat ja vaikeasti työllistyvät henkilöt ovat ryhtyneet suorittamaan osatutkintoja. Näissä erilaisten oppijoiden kouluttautumista tukevilla palveluilla on keskeisin siirtymisen haaste se, että palveluiden rahoitusrakennetta ei ole olemassa. TE-toimistot hankkivat perinteistä työvoimapolitiittista koulutusta. Hankkeissa on pilotoitu malleja, joissa tarjotaan tavanomaista tiiviimmin tukea koulutuksen aikana kahden henkilön voimin tai tuetaan opinnoissa työpajoilla ja muissa ei-oppilaitosmaisissa yksiköissä. Onnistuneidenkaan pilotointien jälkeen tällaiselle tuetulle kouluttautumiselle ei ole löytynyt rahoittajaa. Tämän vuoksi opiskelijoille on jouduttu ostamaan tukipalveluita opiskelun ajaksi tai osatutkintojen suorittamiseksi esimerkiksi kunnasta lastensuojelun jälkihuollon kustantamana.

Tuetussa oppisopimuksessa tutkinnon osien suorittamiseen ja oppisopimuskoulutukseen yhdistämiseen perustuvaa mallia voidaan hankkia jatkossa ostoina kansallisella rahoituksella. Koulutusmalli on osoittautunut toimivaksi tarkoin säänneltyssä hoitoalan koulutuksessa. Tällä perusteella se sopii hyvin muidenkin koulutusten muodoksi ja on siirrettävissä muun alan työvoimakoulutuksen toteutusmuodoksi. Koulutusta voidaan järjestää jatkossa ja varmistaa opiskelijoiden tarvitsema riittävä henkilökohtainen ohjaus sisällyttämällä se hankintatarjoukseen. Tukipalvelu voidaan sisällyttää kansallisissa hankinnoissa joko koulutuksen sisältöön kuuluvaksi hankinnassa edellytettäväksi osuudeksi tai hankkia se erillispalveluna kilpailutuksen kautta.

Koulutusten vakiinnuttamiseen vaikuttaa se, että yksilöllisesti räätälöityjen koulutusten hinta on usein korkeampi kuin massakoulutusten. Vaikka opettajan ja tukihenkilön työparityöskentely on keskeisin hyvä käytäntö, sen kustantaminen tuottaa hankaluuksia. Yksilöllinen ohjaus ja koulutusten toteuttaminen yksilöllisinä vaatii resursseja enemmän kuin rintamakoulutuksena eli mallina, jossa kaikki aloittavat ja päättävät koulutuksen samanaikaisesti. Hyvänä käytäntönä on ollut koulutusten kapasiteettihankinta, jossa jokaista koulutusta ei tarvitse kilpailuttaa erillisesti. Toimintamallien siirtymisessä on keskeistä se, että kansallisella rahoituksella toteutetussa koulutuksessa voidaan toteuttaa ESR-hankkeessa suunniteltu opiskelua tukeva palvelu. Kun koulutuksia on siirretty kansalliselle rahoitukselle, siellä käytettävät erilaiset hankintakriteerit ovat voineet estää suunnitellun mallin mukaisen työn toteutumisen. Hankkeet ovat keskustelleet kokemuksistaan ELY-keskusten koulutushankinnoista vastaavien kanssa. Keskustelua tulisi lisätä myös

TE-toimistojen rivitason työntekijöiden ja ELY-keskusten koulutushankinnoista vastaavien välille.

Yksilöllisen koulutus- ja työvalmennuksen tarjoaminen

TE-toimistojen työhön juurrutettavissa oleva malli on tietylle alalle ohjaavan koulutuksen järjestäminen, jonka aikana kouluttautujat pääsevät alaan kiinni. Tällainen koulutus yhdistettynä työhön valmennukseen olisi hyvä siirrettävissä oleva malli. Myös yhteistyö TE-toimiston koulutuskummien ja kouluttajien välillä voi juurtua pysyvämmäksi käytännöksi.

Useat aikuiset työnhakijat eivät lähde suoraan pitkään koulutukseen. Hämeen ELY-keskuksen alueella on saatu hyviä kokemuksia Tekemällä ammattiin -koulutuksesta, jonka avulla työnhakijoita ohjataan tiettyihin ammatteihin. Vastaavanlaisia koulutuksia on ollut muun muassa Kaakkois-Suomessa, jossa Työtä ja tekijöitä -hankkeessa on järjestetty esimerkiksi liikunta-alan tehtäviin suuntaavaa koulutusta. Tekemällä ammattiin -koulutus on lähtenyt asiakkaiden tarpeista ja sen suunnittelussa ovat olleet mukana ammatinvalintapsykologit ja kuntoutusneuvojat. TE-toimistoissa on pohdittu yhdessä koulutusta sellaisille asiakkaille, joilla on työkokemusta, mutta myös terveysrajoitteita ja haluttomuutta pitkiin koulutuksiin. Tällaisia asiakasryhmiä ovat mm. iäkkäämmät työnhakijat, maahanmuuttajat ja yli 50-vuotiaat teollisuusammateista työttömiksi jääneet. Koulutukseen osallistuu työnhakijoita, jotka eivät ole pitkään aikaan olleet työssä. Haasteena onkin työpäikoilla selviytyminen, sillä opiskelijoilla on tuki- ja liikuntaelinsairauksia ja psyykkisiä häiriöitä, jotka vaikeuttavat työssä selviytymistä. Koulutuksessa onkin kymmenen päivän kartoitusjakso, jonka aikana työnhakija voi keskeyttää opinnot ilman seuraamuksia.

Ammatillisen ohjaavan koulutuksen ja työhönvalmennuksen yhdistävässä mallissa hyvää on se, että ammatillisesti ohjaavan koulutuksen työssäoppimisjaksoilla ollaan pitkään työssäoppimispaikalla. Merkityksellistä on se, että työhönvalmentaja tuntee ryhmän ja opettajan sekä ehtii käymään työpaikoilla. Erityistä tukea tarvitsevien henkilöiden koulutuksessa on jokaisessa koulutusmuodossa huomioitava koulutus- tai työhönvalmennuksen tai muun vastaavan tuen välttämättömyys. Hyviksi havaituissa malleissa yksilöllistä tukea on saatavilla tarvittaessa koko koulutuksen ajan (opiskelijavalinta, HOPS, työssäoppiminen) tai sitten koulutusprosessin nivelvaiheissa siirryttäessä koulutukseen tai siirryttäessä työelämään.

Hyvä malli voisi olla sellainen, jossa koulutus- ja työhönvalmentajan panosta voitaisiin käyttää yli koulutusryhmien. Tuki suunnattaisiin sellaisille henkilöille, jotka tarvitsevat enemmän tukea työhön pääsemiseen. Työhönvalmennus voisi olla oppilaitoksen tuottama palvelu, jota voitaisiin ostaa osaksi koulutusta osalle opiskelijoista. Tällaista yli koulutusryhmien toimivaa työhönvalmennusta on kokeiltu mm. Koutsiprojektin Forssan osiossa. Koulutuksissa, jossa osa tutkinnosta suoritetaan työvoimapolitiittisena koulutuksena ja loppu oppisopimuksella, työpaikkojen löytyminen on ollut haastavaa. Myös tällaisissa koulutuksissa

työhönvalmennuspalvelusta voisi olla hyötyä. Tästä on saatu kokemusta KoutsiHämeen tuetussa oppisopimuskoulutuksessa.

Koulutus- ja työhönvalmentajamalleissa, joissa työntekijä toimii koulutusorganisaatiossa, on etuna tiivis ja keskinäisen tuen mahdollistava työparityöskentely ja sijaistaminen mahdollisuus. Toisaalta näiden mallien uhkana pidetään sitä, että yritys- ja työelämänäkökulma hautautuu oppilaitos- ja/tai tutkintokeskeisyyden alle. Ulkopuoliselta palveluntuottajalta ostetun työhönvalmennuksen etuina ovat selkeät tulostavoitteiset tehtävänannot ja yrityskontaktit. Kysymyksiä on herännyt siitä, voisiko työhönvalmennus olla osana kunnan tai TE-toimiston peruspalvelua.

Uusien koulutusten siirrettävyydessä on tärkeää se, että yhteistyö on toiminut kouluttajan ja TE-toimiston välillä erittäin hyvin. Esimerkiksi Hämeen ELY-keskuksen alueella TE-toimiston kurssikummit ovat olleet kiinteästi yhteydessä oppilaitoksiin ja tuoneet koulutuksiin TE-toimiston osaamista. Kurssikummit ovat käyneet työpaikkakäynneillä ja olleet yhdessä oppilaitoksen kanssa mukana työssäoppimispaikoissa. Oppilaitoksen kanssa tehdyillä työpaikkakäynneillä ovat olleet mukana ammatinvalintapsykologit. Käynneillä on mietitty yhdessä työssäoppijan esimiehen kanssa jatkomahdollisuuksia. Näiden tapaamisen myötä on syntynyt hyvin jatkopolkuja työelämään. Kun mallia kehitetään edelleen, niin siinä kannattaa toteuttaa vielä enemmän avopsykologin tai työvoimaneuvojan osallistumista työpaikkakäynteihin.

Jälkiohjauksen tarjoaminen on tärkeää, sillä sen avulla saataisiin parempia tuloksia jatkosijoittumisissa. Erityisesti ohjaavan koulutuksen puolella on ollut kehittämiskohteena niiden vaikuttavuuden tehostaminen. Joihinkin koulutuksiin on jo ostettu jälkiohjausta, mutta tämä voisi olla myös pysyvä käytäntö. Jatkotuen hankkiminen koulutusten jälkeen joko yksilö- tai ryhmämuotoisena (työnhakuklubi) olisi TE-toimiston näkökulmasta järkevää silloin, kun se tuottaa vaikuttavuutta koulutuksen jälkeiseen sijoittumiseen.

Toppis-koulutusten lisäarvo ja siirrettävyys

Palkkatuetun työn ja koulutuksen yhdistämiseen liittyvää kehittämistyötä on toteutettu mm. Tampereen kaupungin Välke-hankkeessa ja Lapin ELY-keskuksen Suunto-hankkeessa. Palkkatuettuun työhön ja siihen liittyvän koulutuksen yhdistäviä malleja kehitetään usein työvoimapolitiittisella avustuksella toimivissa hankkeissa, joiden hyviä käytäntöjä koordinoitihankkeet ovat pyrkineet kokoamaan. Työvoimapolitiittisella avustuksella rahoitetuissa hankkeissa kohderyhmät ovat tyypillisesti pitkäaikaistyöttömiä, joilla palkkatukityö ei välttämättä ole polulla etenemisen kannalta paras mahdollinen ratkaisu. Yhdistysten ohjausresurssit ovat vaihtelevia eivätkä kaikkien toimijoiden toimenpiteet ole avoimille työmarkkinoille työllistymistä edistäviä, vaikka hankkeiden tavoitteet ovatkin. Tällöin asiakkaan kohdalla ei tapahdu etenemistä avoimille työmarkkinoille eikä hankkeissa saada esiteltäviä hyviä avoimille työmarkkinoille johtavia malleja. ESR-rahoitus on antanut lisämahdollisuuksia palveluiden tuottamiseen tilanteessa, jossa ilman hankerahoitusta monet aktivoivat palvelut olisivat jääneet toteutumatta. Tutkimuksessa tehtyjen

havaintojen perusteella esimerkiksi kuntien palkkatuettua työtä ja työnhakijoiden osaamisen kehittämistä yhdistävät uudet toimintamallit ovat harvinaisina.

Yksilöllisesti räätälöityä palkkatukijakson yhteyteen rakennettua koulutusta hyvänä ja sen toteuttamiseen toivotaan riittävän resursseja. Toppiksesta arvioidaan olevan hyötyä mm. osatyökykyisille työnhakijoille. Osatutkintojen suorittamiseen perustuva Toppis-koulutus on soveltunut erityisesti niille työnhakijoille, joiden tulevaisuuden suunnittelun perspektiivi on lyhyt ja joilla on edellytyksiä sitoutua kolmeen kuukauteen, mutta ei esimerkiksi kahteen vuoteen.

Kokemukset ryhmämuotoisista Toppis-koulutuksista ovat lupaavat. Lapissa on saatu hyviä kokemuksia ryhmämuotoisen Toppis-koulutuksen lisäksi osatutkintoihin perustuvasta yksilömuotoisesta Toppis-koulutuksesta. Myös Tampereen Välkkeessä kokeiltua ryhmätoppismallia tullaan toteuttamaan jatkossakin. Ryhmämuotoinen Toppis soveltuu kokemusten mukaan parhaiten käytettäväksi yhden ison työnantajan kanssa. Välkkeen Toppis-malli voisi olla yksi rekrytointikanava esimerkiksi isoille kaupungeille suorittaviin tehtäviin, joista on eläköitymässä paljon väkeä. Ryhmä-Toppis vaatii tahon, joka neuvottelee ja hankkii työpaikat ja koulutuksen. Ryhmä-Toppis vaatii myös selvästi enemmän työpanosta kuin pelkän koulutuksen hankkiminen. Myös työnantajan sitoutuminen Toppis-mallin kehittämiseen on tärkeää. Se edellyttää merkittävää taloudellista panostusta ja pitkäjänteisyyttä. Toppis-koulutuksista työpaikkojen löytyminen kunnan yksiköistä voi olla vaativampaa, jos palkkauskustannukset tulevat yksikön omista budjeteista ja jos tarkoitukseen ei ole varattu erikseen rahaa. Esimerkiksi Koutsin Häme-projektiin liittyvässä tuetussa lähihoitajaoppisopimuskoulutuksessa vuoden kestäviin oppisopimuksilla toteutettaviin suuntautumisopintoihin ei löytynyt työpaikkoja kunnilta, vaan paikat jouduttiin hakemaan lähinnä yksityiseltä sektorilta.

Toppis-koulutuksen siirtämisessä ja sen laajemmassa hyödyntämisessä ovat tyyppillisiä haasteita yksilöllisesti räätälöityjen koulutusten toteuttaminen perustyössä, jossa hankitaan suuria koulutusmääriä. Haasteita juurtumiselle asettaa se, että yksilöllinen koulutus on toistaiseksi kallista hankkia. Hyväksi käytännöksi Toppis-koulutusten järjestämisessä on havaittu koulutuskapasiteetti. Sen avulla on voitu järjestää yksilöllisesti räätälöityä koulutusta peruspalveluihin siirrettävissä olevalla mallilla. Toppisten toteuttaminen vaatii rahallisten resurssien lisäksi nykymuodosaan useiden TE-toimistossa ja oppilaitoksissa työskentelevien henkilöiden tekemää suunnittelua ja hyväksyttämistä toimijoille, jolloin toteutus on raskasta. Koulutuksen juurtumisessa käytäntöön ovat avainasemassa asiakasohjausta tekevät tahot. Toppisten tuottamaa lisäarvoa ei ole aina huomattu perustyössä, sillä Toppiksen ja oppisopimuskoulutuksen välistä eroa ei tunnisteta. Yksilöllisten Toppis-koulutusten siirrettävyyteen vaikuttaa se, miten saada asiakastyötä tekevät mieltämään ne yhdeksi vaihtoehdoksi työnhakijan ammatillisen osaamisen lisäämisessä. Kysymyksiä on herättänyt se, onko koulutus lähinnä TYPIen ja asiakastyötä ajanvarauksella tekevien työkalu. Toppis-koulutuksia tulisi kehittää siten, että tietyille aloille ja tehtäviin mahdollisia ja järkeviä osatutkintoja olisi listattu ja olisi saatavilla

case-esimerkkejä siitä, miten koulutusta voisi soveltaa. Jotta Toppista voidaan hyödyntää jatkossa, sen toteuttamistapaa tulee yksinkertaistaa.

Työammatin ja opinnollistamisen lisäarvo ja siirrettävyys

Työammatissa tähdätään olemassa olevien työpaikkojen perustyötehtävien taitojen hallintaan eli pyritään saavuttamaan osaaminen ja taidot, joita tarvitaan työelämässä. Työammatissa pyritään saavuttamaan vähintään ne minimivaatimukset, joilla työnhakija työllistyy työpaikkaan. Tämä edellyttää silti työnhakijalta hyvää motivaatiota ja muita työelämätaitoja. Työammatissa lähdetään selvemmin liikkeelle työpaikkojen vaatimuksista eikä siitä, mitä ala ja tutkinto yleisesti vaativat. Tällainen työtehtävien räätälöinti edellyttää erittäin hyvää yritysyhteistyötä. Työelämässä ovat hävinneet avustavat työtehtävät ja vaaditaan moniosaamista. Työammatin ajattelussa pyritään tuomaan ajattelua, että työtehtävät voidaan uudelleen organisoida. Toimintamalli edellyttää yrityksiltä, että ne haluavat osallistua ”työllistämistalkoisiin”. Koska yritykset toimivat markkinaperiaatteilla, joudutaan pohtimaan, miten kokonaisuus saadaan tehokkaaksi ja työllistäminen yrityksille kannattavaksi. Työammatin siirrettävyys tukee, että markkinoinnissa työpaikoille lähdetään liikkeelle työpaikan tarpeiden miettimisestä sekä toisaalta henkilön osaamisen ja potentiaalın tuomisesta esille työnantajalle. Osatutkinnon tai tutkinnon suorittaminen voi olla osalle järkevä jatkopolku työtehtäviin kiinni pääsemisen jälkeen.

Työelämälähtöisten koulutusmallien siirrettävyyden parantamiseksi on tärkeää hyödyntää osatutkintojen ja työpajatyön opinnollistamisen toimintamalleja. Osatutkinnot perustuvat työammatin tavoin osittaiselle tutkintojen suorittamiselle, mutta ne mahdollistavat joustavammin opintojen laajentamisen. Myös työpajatoiminnan opinnollistamisessa voidaan muodostaa työnhakijoiden koulutuksista polkuja, jollaisia on käytetty mm. TehoApajassa- ja Suunto-projektissa. Työpajoissa tehtävällä opinnollistamisella voidaan tukea koulutuksen ja työn yhdistävien mallien kehittymistä ja parantaa niiden profiloitumista. Työvaltainen koulutus, johon on kytketty työhönvalmennusta, on koulutusmallina varsin lupaava. Työhönvalmennuksen kytkeminen kiinteäksi osaksi työvoimapolitiittista koulutusta näyttäisi tuottavan vaikuttavuutta jatkosijoittumisiin. Myös tietyille aloille suuntaavaa koulutusta pidetään hyödyllisempänä vaihtoehtona kuin yleistä ohjaavaa koulutusta.

5.4 Yritys- ja työnantajayhteistyön kehittäminen

Tutkimuksen tehtävänä on ollut selvittää, millaisia yhteistyömalleja hankkeissa on kehitetty työmarkkinoiden kysynnän ja työnhakijoiden osaamisen kohtaamiseen. Näitä malleja ovat mm. palkkatuella työllistäminen yksityiselle sektorille, edelleen sijoittamisen mallit sekä työpoolit ja työpankit. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena on ollut selvittää, millaisia tukihenkilöpalveluita on käytetty avoimille työmarkkinoille työllistymisen edistämässä. Näitä malleja ovat mm. yhdistysten työhönvalmennustyyppiset palvelut.

Tutkimuksessa on tarkasteltu yritys- ja työnantajayhteistyöhön liittyvinä malleina sosiaalsiin yrityksiin, työpooleihin ja työhönvalmennuksen tyyppiseen palveluun liittyviä malleja. ESR-hankkeissa ei ole voitu rahoittaa työhönvalmentajan palvelua työnhakijoille. Rahoitusta on voinut kuitenkin saada työhönvalmentajatyypin palvelun kehittämiseksi. Lisäksi hankkeissa on ostettu työhönvalmentajan palvelua kansallisella työvoimapoliittisella rahoituksella. Aiemmin ammatillisen osaamisen kehittämiseen liittyvissä luvuissa on tarkasteltu koulutus- ja työhönvalmennusta opintojen näkökulmasta. Tässä luvussa tarkastellaan työhönvalmennusta perinteisemmästä yritys yhteistyön näkökulmasta.

Sosiaalisten yritysten työllisyystoiminnan kehittäminen

Sosiaalisten yritysten toiminta pohjautuu vuonna 2004 voimaan tulleeseen lakiin sosiaalisista yrityksistä. Lain tarkoituksena on tarjota mahdollisuuksia työn tekemiseen vammaisille, vajaakuntoisille ja pitkäaikaistyöttömille henkilöille. Sosiaaliset yritykset toimivat samoilla markkinoilla ja samoja ehtoja noudattaen kuin muutkin yritykset. Sosiaalisten yritysten erityispiirteenä on, että ne harjoittavat vajaakuntoisten ja pitkäaikaistyöttömien henkilöiden työllistämistoimintaa ja siihen liittyviä erityisiä tukitoimia. Sosiaalisen yrityksen työntekijöistä on oltava vähintään 30 prosenttia vajaakuntoisia tai vajaakuntoisia sekä pitkäaikaistyöttömiä. Työ- ja elinkeinoministeriön ylläpitämään rekisteriin hyväksytyt sosiaaliset yritykset ovat oikeutettuja saamaan kompensaatina työntekijöiden alentuneesta työkyvystä ja tuottavuusvajeesta palkkatukea erityisehdoin työllistämiensä vajaakuntoisten ja pitkäaikaistyöttömien palkkaukseen. Vuonna 2011 Suomessa oli 160 sosiaalisten yritysten rekisteriin merkittyä yritystä.

Sosiaalisten yritysten perustamiseen liittyvää neuvontaa tehdään työhallinnon peruspalveluissa kuten yritystoiminnan tueksi verkko- ja puhelinpalvelua tarjoavassa Yritys-Suomi -palvelussa. TEM/ESR-ohjelman koordinaatiohanke rahoittaman Yhteinen yritys -hankkeen (2009-2011) tehtävänä oli tuottaa tietoa sosiaalisten yritysten perustamiseen ja toimintaedellytyksiin liittyvistä seikoista sekä antaa kehittämisohjeita. Hankkeen tehtävänä oli lisäksi tarjota sosiaalisten yritysten perustamiseen liittyvää neuvontaa ja tukea alue- ja paikallistason viranomaisille (ELY-keskuksille ja TE-toimistoille), sosiaalisen yrityksen perustamista suunnitteleville ja toiminnassa oleville sosiaalisille yrityksille. Yhteinen yritys -hanke on täydentänyt muuta yritysneuvontaa sosiaaliseen ja yhteiskunnalliseen yritystoimintaan liittyvissä erityiskysymyksissä. Hankkeessa on kehitetty ja ylläpidetty www.yhteinenyritys.fi -verkkopalvelua, joka toimii jatkossa TEMin hallussa olevana sosiaalisten yritysten neuvonnan perustana.¹⁷ Suomessa toimii sosiaalisia yritysten perustamis- ja kehittämisneuvontaa tarjoavia yrityksiä kuten Syfo. Käynnissä on myös ESR-hankkeita, joiden päätavoitteena on sosiaalisten yritysten perustaminen alueelle ja toimijoiden liiketoimintaosaamisen kasvattaminen. Lisäksi useissa

17 <http://www.sosiaalinenyritys.fi>; <http://www.yhteinenyritys.fi/>

välityömarkkinahankkeissa on yhtenä tavoitteista sosiaalisten yritysten perustaminen alueelle (esim. Kiipulasäätiön Akaan verkko), sosiaalisia yrityksiä koskevan tiedouden lisääminen (esim. Satakunnan Välkky) tai sosiaalisten yritysten työllistämisen lisääminen (esim. Tampereen Välke).

Työpankit, työpoolit ja edelleensijoittaminen

Työpankki on elinkeinotoimintaa harjoittava yritys, joka vuokraa työvoimaa ja sijoittaa työntekijöitä asiakasyrityksiinsä. Kun asiakasyrityksissä ei ole työtä tarjolla, työntekijälle tarjotaan mahdollisuuksien mukaan työtä. Työpankkien tehtävä on löytää etupäässä heikossa työmarkkina-asemassa oleville henkilöille väylä työelämään työpankkiyrityksen omassa tuotannossa. Sosiaali- ja terveysministeriön koordinoimana on toteutettu vuosina 2009–2011 työpankkikokeilu, jonka myötä työpankkien avulla työllistettyjen henkilöiden määrä on jatkuvasti kasvanut. Työpankkijärjestelmä on laajentunut valtakunnalliseksi vuoden 2012 alusta. Tavoitteena on, että neljän vuoden kuluttua omalla liiketoiminnallaan toimeentulevat työpankkiyritykset työllistävät tai edelleen sijoittavat jopa 5000 osatyökykyistä ja pitkäaikaistyöntöntä henkilöä.

Työpoolille ei ole olemassa yhtä määritelmää. Työpoolien avulla pyritään löytämään uusia työtilaisuuksia hakemalla yksilöllisiä ja joustavia työllistymispolkuja. Esimerkiksi Pohjois-Karjalassa toimivan työpoolin tavoitteena on ollut edistää työtömien työllistymistä yhdistämällä työvoimapolitiittisia tukitoimia, yksilöllisiä erityispalveluja sekä tukea ja ohjausta yksilön tarpeista lähteviksi palvelukokonaisuuksiksi ja -prosesseiksi. Tampereen Välke-hankkeessa on kehitetty vastaavanlaista työpoolia, jonka avulla on pyritty yhdistämään välityömarkkinatyötä, ammattitaitoa parantavaa koulutusta ja avointen työmarkkinoiden työtä. Uudellamaalla toimivan työpoolin tarkoituksena on ollut toimia työnvälitystä täydentävänä yritys- ja työntekijäverkostona..

Sipoossa kehitetyssä mallissa kaksi sesonkityövoimaa tarvitsevaa metalli- ja elintarvikealan yritystä lähti kehittämään hankkeen myötä yhteisiä pelisääntöjä sesonkityövoiman saamiseksi. Rakennetussa työpoolissa on erityistä se, että mallissa on lähdetty yritysten työvoiman tarpeista hakemaan työvoimaa työpooliin. Työpoolin työntekijät voivat työllistyä osan vuotta toisessa yrityksessä ja osan toisessa. Työpoolimallista on kehittynyt Sipooseen osuuskunta. Samaa mallia on käytetty Uudellamaalla koulutuskuntayhtymä Edupolin toteuttamassa Haavi-hankkeessa. Haavin tavoitteena on työllistää kohderyhmään kuuluvia ensisijaisesti varasto-, kuljetus-, kaupan-, kiinteistönhoidon- tai toimitilapalvelualoille työpoolimallin mukaisesti.

Työpoolit käyttävät tyypillisesti yrityksen henkilöstötarpeen ja työntekijän kohtaamisessa edelleensijoittamista. Edelleensijoittamisella tarkoitetaan sitä, että työnantaja, jolle palkkatuki on myönnetty ja joka on tehnyt työntekijän kanssa työsuhteen, siirtää työntekijän toisen työnantajan käyttöön. Edelleensijoituksessa kunta, yhdistys, säätiö tai sosiaalinen yritys voi sijoittaa palkkatuella palkkaamansa henkilön työhön yritykseen, yhdistykseen, säätiöön tai yksityiselle henkilölle.

Edelleensijoituksessa yritykselle ei synny työsuhteeseen perustuvia lakisääteisiä velvotteita, sillä työntekijä on työsuhteessa edelleensijoittajaan tämän huolehtiessa mm. työntekijän lomakorvauksista, sairausajan palkoista, sotumaksuista ja vakuumuksista. Edelleensijoituksessa tehdään työntekijälle määräaikainen työsopimus, jossa hänet palkannut yritys maksaa työntekijästä ainoastaan hänen työssä tekemistä tunteistaan. Edelleensijoituksessa työnhakijat saavat tavallisimmin työkoemuksen ja normaalien työehtosopimuksen mukaisten etujen lisäksi työtyöhönvalmentajan tarjoamaa tukea.

Työhönvalmennus

Työvalmennus palveluna, jossa osaava ja ammattitaitoinen työhönvalmentaja tukee paitsi työnhakijaa ja työnantajaa myös seuraa ja arvioi palveluprosessin etenemistä yhteistyössä palveluverkoston toimijoiden kanssa, on osoittautunut tulokselliseksi toimintatavaksi heikossa työmarkkina-asemassa olevien henkilöiden työllistämässä. Vaikka työhönvalmennus on mainittuna lähes kaikissa työhön ja työelämään kuntouttavan palvelutoiminnan kuvauksissa, se määritellään palveluna monin eri tavoin. Myös käytännöt valmennuksen toteuttamisessa ja tavoitteiden asettamisessa vaihtelevat suuresti.

Työ- ja elinkeinohallinnon palvelutoimintaa määrittelevässä laissa julkisesta työvoimapalvelusta työhönvalmennus työklินิกassa määritellään ohjeessa toiminnaksi, joka "voi olla tarpeen työhönkuntoutusmahdollisuuksien edistämiseksi. Työklินิกka voi järjestää työhönvalmennuksen työklินิกassa ja/tai sen ulkopuolisessa työpäikassa työklinikan valvonnassa." (TEM Ohje: O/1/2006 TM). Samassa laissa määritellään palvelu: Työhönvalmennus muussa palveluyksikössä, joka järjestetään ammatillisena kuntoutuksena "vajaakuntoisia henkilöasiakkaita varten sekä vaikeasti työllistettävän työnhakijan työhönsijoituksen tukemiseksi." TE-toimisto voi hankkia työhönvalmennuksena "erityisesti työhönvalmentajien palveluja, joiden avulla voidaan edistää vajaakuntoisen henkilöasiakkaan työhönsijoittumista ensisijassa yleisille työmarkkinoille. Työhönvalmennus voidaan tarvittaessa yhdistää osaksi palvelukokonaisuutta, esimerkiksi työkokeiluun työpaikalla."

Suurimmassa osassa hanketoimintaa työhönvalmentajan tai erillisen tukihenkilön rooli liittyy asiakkaan prosessissa rinnalla kulkijaksi ja henkilöksi, jonka tehtävän on tukea, ohjata ja valmentaa asiakasta voimavaralähtöisesti työsuhteeseen tavalliseen työyhteisöön. (Sosiaalisen työllistämisen toimialan käsitteet 2005, 15)¹⁸ Työhönvalmentajien työnkuvat vaihtelevat asiakkaan tukihenkilöpainotteisesta roolista työnantajayhteistyötä painottaviin. Hankkeissa on havaittu, että monen asiakkaan kohdalla juuri yksilöllinen ja luottamuksellinen suhde työhönvalmentajan kanssa on tärkeä palvelupolun siirtymien onnistumiseksi, etenkin, kun siirrytään tavalliselle työpaikalle.

18 Ylijoaavalmiemi Pasi, Sariola Leena, Marniemi Janne & Pekkala Terho (2005) Sosiaalisen työllistämisen toimialan käsitteet. VATES-säätiö ja Valtakunnallinen työpajayhdistys ry, Helsinki.

Välityömarkkinahankkeissa on kehitetty työpajojen ja muiden tuetun työllistämisen palveluntuottajien toiminnan laatua. Esimerkiksi Sovatek-säätiön Punainen talo -hankkeessa on kehitetty seudullinen työvalmennuksen laatukäsikirja, jonka osana ovat työvalmentajien CV-pankki ja asiakkaan valmennuksessa käytettävä työvalmentajien työkalupankki. Toisena keskisuomalaisessa hankkeessa kehitettynä hyvänä käytäntönä nousi vahvasti esille tätä tutkimusta varten tehdyissä hanke- ja työhallintokyselyissä Duunari-projektin tuottama OsaajaPlus -arviointivälineistö ja -todistus. OsaajaPlus -arviointivälineistö on saatavilla internetistä.

(http://www.yhdistystori.fi/portal/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=984&Itemid=87)

Välityömarkkinoita kehittämissä hankkeissa on pyritty vaikuttamaan työnantaja-yhteistyön vahvistumiseen, mutta työnantajat ovat harvemmin hankkeiden keskeisiä kohderyhmiä. Tätä tutkimusta varten tehdyssä kyselyssä nousi esille hyvänä käytäntönä Kokkotyö-säätiön ja Jupiter-säätiön toteuttaman Trappan-hankkeessa työnetsintätoiminta sekä työnantajille ja työntekijöille tarjottu työhönvalmentajatyypin henkilön tarjoama tuki. Yksilö- ja työhönvalmennusta on tarjottu osatyökykyisille ja myös eläköityneille työnhakijoille työhön sijoittumisen helpottamiseksi. Yritykset ovat saaneet tukea työnhakijoiden palkkaamiseen ja perehdyttämiseen. Käytetyssä yksilö- ja työhönvalmennuksen mallissa on ollut hyvää työntekijöiden liikkuvuus ja jalkautuminen asiakkaiden luo sekä työskenteleminen eri toimipisteissä, jolla on voitu mahdollistaa peruspalveluiden kanssa tehtävän yhteistyön toimivuutta.¹⁹

Työnantajat ovat olleet vahvasti esillä myös TE-toimistokyselyssä mainitussa Satakunnan ammattikorkeakoulun Työmieli-hankkeessa, jossa kehitettiin työnantajan palveluohjauksen toimintamallia. Työnantajien palveluohjaus muodostuu kahdesta osasta: ohjauksesta ja tiedotuksesta työllistämiseen liittyvissä asioissa (case management) sekä palveluiden yhteensovittamisesta ja kehittämisestä (service coordination osuuksista). Case management -osuus sisältää työnantajien henkilökohtaista palveluohjausta ja työnantajien tarpeisiin räätälöityä koulutusta. Service coordination -osuus sisältää asiantuntijaverkoston ammattitaidon ja kumppanuusajattelun kehittämisen, jonka avulla mahdollistetaan työnantajille mielenterveyskuntoutujien vaivaton työllistäminen²⁰

Tapausesimerkeissä nostetaan esiin seuraavia toimintamalleja:

1. Työpoolien ja sosiaalisten yritysten kehittäminen Oululaisissa Tekijäpuu-hankkeessa tehty työpoolin kehittäminen ja Reki-hankkeessa tehty sosiaalisten yritysten työllisyystoiminnan kehittäminen. Työnantajayhteistyön rakennemalleista kerrotaan tarkemmin Työpoolista. Nämä esimerkit nousivat esille

19 Pitkänen Sari & Jauhola Laura (2010). Uusia avauksia ja jatkotyöskentelyn tarvetta Pohjanmaan välityömarkkinoilla. TRAPPAN – portaittain töihin välityömarkkinoiden kautta -hankkeen ulkoinen arviointi.

20 Lisätietoa Punainen talo, Duunari- ja Työmielihankkeista mm. Pitkänen & Lampinen (2011). Kohdentamalla kehittyneemmiksi, verkostoitumalla vahvemmiksi. Kahdeksan välityömarkkinoihin liittyvän ESR-hankkeen nippuraportin loppuraportti, Osaaja Plus-arviointivälineistöä: http://www.yhdistystori.fi/portal/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=984&Itemid=87

etenkin kirjallisen aineiston perusteella tehdyssä analyysissä hankkeina, jossa kehitetään konkreettisesti työpooli- ja sosiaalisen yrityksen toimintamalleja. Tavallisempaa hankkeissa on, että niissä levitetään tietoa ja tarjotaan välityömarkkinatoimijoille näitä teemoja koskevaa koulutusta, muttei tehdä muuta käytännön työtä uusien rakenteellisten toimintamallien kehittämiseksi.

2. Työhönvalmentajamallit, joita toteutetaan työpajoilla ja työpaikoilla TE-toimistoista ohjataan työnhakijoita työpajoilla ja rakennetyöttömyyttä koskevien linjausten perusteella työpajojen kanssa tehtävä yhteistyö muuttuu tavoitteellisemmaksi ja arvioivammaksi. Kirjallisen materiaalin sekä kysely- ja haastatteluaineiston perusteella tarkempaa analysointiin otettiin Porvoon Pro-Paja työpajaperusteinen malli sekä Forssan kaupungin yritysysteistyötä nuorten työpajalla korostava Quo vadis -hankkeen toimintamalli.

Työpaikalla toteutettavasta tukimuodosta esitellään Vantaan kaupungin Petra-hanke ja Asumispalvelusäätiö ASPA KoPa-hankkeen mallit

5.4.1 Tapausesimerkit: Työpoolit ja sosiaaliset yritykset

A. Tekijäpuu -työpooli

Tekijäpuu on Oulun seudulla toteutetussa RÄTY – räätälöityä työvoimaa yrityksiin (2008–2011) kehitetty työvoimapankki. Rätty-hankkeen tavoitteena oli työpoolin toimintaedellytysten selvittäminen ja työpoolin mallinnus. Tämä toteutui työllistymispilotointien avulla, työpaikkojen ja työllistymispolkujen luomisella alueen vaikeasti työllistyville henkilöille sekä työnantajien ja vaikeasti työllistyvien tukemisella työllistymisprosessissa. Hanketta toteuttivat Ouluseudun Yrityspalvelut/BusinessOulu, Oulun elinkeinoliikelaitos, Oulun Diakonissalaitoksen säätiö ja Nuorten Ystävät ry. Tekijäpuu-palvelu siirtyi Oulun kaupungin Rätty-projektin päättyessä Tuvilta työelämään -hankkeen hoidettavaksi. Siirtymävaiheessa tehtiin paljon yhteistyötä ja hiljaisen tiedon vaihtoa, jolloin yrityskontaktit eivät kadonneet rekisterin siirtyessä toimijalta toiselle.

Tekijäpuussa ovat olleet hyviä käytäntöjä panostaminen työnantajien tavoittamiseen markkinoinnilla ja kasvokkaisella vuorovaikutuksella, asiakasohjausta helpottava tiivis yhteistyö paikallisten työllistävien tahojen kanssa, työpooliin osallistumisen tekeminen työntekijälle kannattavaksi toimintamalliksi sekä toimiminen yrityspalveluiden yhteydessä ja panostaminen toimintamallin tuotteistamiseen.

Tekijäpuun perustamisen alkuaikoina järjestettiin laaja markkinointikampaja. Yrityksiin oltiin yhteydessä sähköisten kyselyiden ja parhaimmaksi malliksi havaittujen puhelinoitojen avulla. Myöhemmin yhteydenotoista yhtä suurempi osa on tullut suoraan yrittäjiltä muun muassa erilaisten tapaamisten yhteydessä. Tieto palvelusta leviää myös verkossa Facebook-sivustolla, mikä voidaan todeta kävijämäärien perusteella. Työpooli toimii tulkkina työnantajien ja työhallinnon välillä kertoessaan yrittäjille soveltuvalla tavalla työnhakijoiden palkkaamisen tukemisen mahdollisuuksista.

Yrittäjäjäsensille työpoolin käyttö on maksutonta. Tekijäpuussa käynnistetään yrittäjälle sopivan työnhakijan etsiminen heti toimeksiannon tultua ja tavoitteena on, että palkkausprosessiin menee kokonaisuutena enintään noin kaksi viikkoa. Tekijäpuu haastattelee työnhakijoita ja selvittää heidän soveltuvuuttaan työtehtäviin. Tekijäpuu auttaa työnantajia selvittämällä heille alan työehtosopimuksia ja työllistämiseen liittyviä paperiasioita. Työnantajat pitävät hyvänä ennen varsinaista työsopimusta tehtävää kuukauden tutustumisjaksoa, jolloin seurataan työnhakijan soveltumista työyhteisöön ja työtehtävien oppimista.

Työnhakijoita tavoitetaan tyypillisesti TE-toimistojen, toisten yhteistyötahojen ja hankkeiden kautta, joiden asiakkaille Tekijäpuu on hyvä avoimille työmarkkinoille siirtymisen mahdollistava palvelu. Asiakkaiden ohjautuminen yhteistyötahojen palveluista helpottaa työnhakijoiden välittämistä työnantajille, sillä yhteistyötahot ovat jo selvittäneet työnhakijan työllistymiseen vaikuttavia tekijöitä. Tuvilta työelämään -hanke työllistää pitkäaikaistyöttömiä asukastupiin ja järjestää heille urapolkuohjausta eli työhönvalmennusta. Jokaiselle asiakkaalle laaditaan työllistymissuunnitelma, jonka perusteella hänelle tarjotaan täydennys- tai oppisopimuskoulutusta. Ilman työpoolista saatavaa tukipalvelua pitkäaikaistyöttömillä on vaikeuksia päästä avoimille työmarkkinoille. Työhönvalmennusta tukemaan on kehitetty laatukäsikirja, jolla autetaan yhdistyksiä niiden palkatessa henkilökuntaa. Laatukäsikirjan avulla myös yhdenmukaistetaan ohjaustoimintaa.

Tekijäpuussa on hyvänä käytäntönä ollut se, että toiminnassa on huomioitu pitkään työttömänä olleiden työnhakijoiden taloudellinen tilanne. Tekijäpuun kautta ei tehdä rekrytointeja hyvin lyhyisiin keikkaluonteisiin tehtäviin, joita voivat toteuttaa henkilöstövuokrayritykset. Kehittämistyössä on auttanut paljon se, että hanketyöntekijöinä toimivat sosiaalialan ammattilaiset ovat työskennelleet Ouluseudun Yrityspalveluiden tiloissa. Hankkeen sijoittuminen yrityspalveluihin laajentanut näkökulmia molemmiin puolin, jolloin sosiaalialan ammattilaiset ovat saaneet osaamista yritysten tavoittamiseen ja yrityspuolen edustajat on saatu kiinnostumaan sosiaalisten yritysten neuvonnasta ja muista vaikeasti työllistyvien tukipalveluista. Tekijäpuun muotoutumiseen työnantajia houkuttelevaksi palveluksi on vaikuttanut se, että toimintamallin muokkaamisessa ja markkinoinnissa käytettiin tuotteistusalan ammattilaisia. Tuotteistusalan ammattilaiset muuttivat projekteissa ja vaikeasti työllistyvien palveluissa yleisesti käytetyn kielen ja toiminnan markkinointitavan työnantajia houkuttelevaksi.

B. Reki-hankkeen sosiaalisten yritysten työllisyystoiminnan kehittäminen

Puolustustoimissa on perinteisesti käytetty avustavissa tehtävissä osatyökykyisiä henkilöitä. Nuorten Ystävät ry:n hallinnoimassa vuosina 2008-2011 toteutetussa Reki-hankkeessa (Reilua kierrätystä ja työtä sosiaalisissa yrityksissä) kehitettiin puolustusvoimien avustavien tehtävien ulkoistamista ja siirtämistä osaksi sosiaalisten yritysten toimintaa. Hankkeen keskeisiä toimijoita ovat Nuorten ystävät ry, puolustusvoimat ja sen strateginen organisaatio Millog ja Bovalliuspalvelut.

Reki-hankkeen toteuttamassa sosiaalisten yritysten kehittämisessä on hyvänä käytäntöjä toiminnan perustuminen tarkkaan työtehtävien kartoittamiseen ja niiden perusteella laadittuihin tehtäväkokonaisuuksiin sekä pyrkimys pitkäaikaisen toiminnan mahdollistavien puitesopimusten laadintaan.

Puolustusvoimat on erityislaatuinen toimija sen tietosuojakysymysten ja työtehtävien mahdollisten toteuttamipaikkojen vuoksi. Avustavien tehtävien kartoittamiseksi laadittiin selvitys, joka oli keskeinen ulkoistamiseen perustuvan mallin rakentamisen kannalta. Selvityksessä kartoitettiin asiakkaan tarpeita ja ulkoistettavissa olevia tehtäviä, joista muodostettiin toiminnallisia palvelukoreja. Selvityksen ja sen myötä käynnistyneen konkreettisen kehittämistyön onnistumiseen vaikutti myönteisesti projektityöntekijän vahva työkokemus puolustusvoimissa työskentelemisestä. Kokemus nopeutti kehittämistyötä, kun projektityöntekijä tunsii organisaation toimijat ja yhteyshenkilöt sekä toiminnan budjetoitiin vaikuttavan vuosisyklin. Selvitystyössä on saatu kartoitettua, miten hankintoihin ja kilpailutuksiin voidaan valmistautua. Lisäksi esiteltiin kaksi erilaista toimintamallia, joilla voidaan tehdä yhteistyötä avustavien tehtävien hankinnoissa. Selvitys ja siinä laaditut palvelukorit olivat keskeisiä välineitä, jotka auttoivat hahmottamaan muualle siirrettävissä olevia avustavia tehtäviä. Palvelukorien avulla on saatu kartoitettua jokaisen yksikön avustavat tehtävät.

Ensimmäisessä mallissa pilotoitiin Kainuussa eläkkeellä olevan osatyökykyisen henkilön toimimista kiinteistönhuollon tehtävissä ja pilottina ollut henkilö sai työpaikan. Erilaisten oppijoiden ottaminen työyhteisöön vaati onnistuakseen tavanomaista pidempää perehdyttämistä ja tukea työjakson alkuvaiheessa. Toimintamalli osoittautui hyväksi, mutta se edellytti tukemiseen suuntautuneen henkilön työskentelemistä toimipaikassa tai työhönvalmennuksella annettavaa tukea siirtymävaiheessa.

Toisessa hankeosiossa kehitetyssä toimintamallissa pyrittiin saamaan aikaan puitesopimus puolustusvoimien kanssa, jolla voitaisiin lisätä työsuoritteita sosiaalisessa yrityksessä. Sosiaalisen yritykseen saatiin lisätilauksia, kun se ryhtyi tuottamaan puu-, nahka- ja tekstiilituotteita puolustusvoimien toimeksiannosta. Toimintamallin kehittämisen myötä käynnistyi uutta yhteistä tuotekehitystyötä puolustusvoimien ja Bovalliuksen kesken. Sosiaalisten yritysten toimintamalli edellytti tilan, välineet ja henkilöstön, jollaisina toimivat varaosa- ja korjaustyön varikkona toimineet tilat Kuopiossa. Kehittämistyön tuloksena on saatu aikaan alustavia sopimuksia tilausten jatkuvuudesta pitkäaikaisella sopimuksella.

Palvelukorit ja toteutusprosessi ovat olleet siirrettävissä oleva toimintamalli, joka on otettu käyttöön ja hyödynnetty Eko-Kaarinan ja merivartioston keskinäisessä yhteistyössä. Toimintamallia on levitetty muun muassa Netser-osuuskunnan ja Syfon kautta. Vastaavaa mallia voidaan käyttää muissa suurissa organisaatioissa, joissa kannattaa muodostaa osatyökykyisten työllistämiseksi avustavista tehtävistä suurempia kokonaisuuksia. Suurten organisaatioiden kanssa toimintamallien

siirtäminen vie aikaa, mutta mahdollistaa myös puitesopimuksen kaltaiset pitkäjänteiset hankintaratkaisut.

5.4.2 Tapausesimerkit: Työhönvalmentajamallit työpajoilla ja työpaikoilla

A. Porvoon Pro-Paja: ammatillista koulutusta ja yritysyhteistyötä sisältävä aikuisten työpaja

Itä-Uudenmaan koulutuskuntayhtymän Edupolin toteuttaman Pro-Paja-hankkeen (2008–2013) kohderyhmänä on Itä-Uudenmaan TE-toimiston alueen yli 25-vuotiaat, vaikeasti työllistyvät sekä henkilöt, joiden ammattiosaaminen/työkokemus on hyvin kapea-alaista.

Pro-Pajan hyvät käytännöt ovat yritysyhteistyö toimitilan ja työvoiman tarpeen yhdistävällä mallilla ja käytännönläheisen ammatillisen koulutuksen yhdistäminen työpajatoimintaan.

Porvoon Pro-Pajassa on kerrallaan 15–20 henkilöä. Noin 60–70 prosentilla pajalaisista on tavoitteena työllistyminen ja lopuilla koulutukseen siirtyminen. Pro-Paja-jakso muodostuu noin kaksi kuukautta kestävästä työelämävalmennuksesta ja noin neljä kuukautta kestävästä työvoimapoliittisen koulutuksen jaksosta. Pajan toiminta painottuu erilaisiin puutöihin; huonekalujen ja rakennneosien korjaus- ja kunnostustöihin. Hankkeessa rakennetaan työnhakijoille työpajatoiminnan keinoin ja ohjauksellisin menetelmin yksilöllisiä työllistymispolkuja. Työllistymispolut voivat sisältää erilaisia työvoimapoliittisia toimenpiteitä kuten työelämävalmennusjaksoja, työharjoittelujaksoja, palkkatuetta työtä ja ammatillista työvoimapoliittista koulutusta.

Yritysyhteistyö toimitilan ja työvoiman tarpeen yhdistävällä mallilla

Pro-Pajan tekemässä yritysyhteistyössä on uutta se, että työpaja tarjoaa työnantajille pajatilaa ilmaiseksi käyttöön. Vaatimuksena on, että työnantajat käyttävät Pro-Pajalaisia avustavina työntekijöinä, joita ottavat mukaan työmaalle. Yleisimmin työpajalaiset siirtyvät yritykseen työharjoitteluun työvoimapoliittisen koulutuksen sisällä noin 4–6 viikoksi. Kaksi työnantajatahoa on toteuttanut tätä mallia. Molemmissa tapauksissa työnantajat ovat tulleet kunnostamaan työpajalle ikkunapokia, joiden uusimisessa pajalaiset toimivat avustavina työntekijöinä. Yhteistyön alkamiselle ja sujumiselle on oleellista se, että esimerkiksi pajapäällikkö tuntee pitkäaikaisesti paikkakunnan yrityksiä, joihin hänellä on helppo ottaa yhteyttä ja suositella niihin tarvittaessa Pro-Pajasta sopivia työntekijöitä. Toisaalta toimintaa pyritään kehittämään niin, että pajaan saataisiin lisää resursseja. Tämä mahdollistaisi sen, että yksi pajan työntekijä voisi jalkautua yrityksiin kertomaan pajasta ja muun muassa luomaan kontakteja useamman valmiin harjoittelupaikan saamiseksi. Pro-Pajassa on tarkoitus tulevaisuudessa jatkojalostaa myös niin sanottu yrityshotelli. Tämä tarkoittaa, että Pro-Paja vuokraisi alkaville yrityksille toimitiloja nimellistä maksua vastaan. Näin työnantajat voisivat aloittaa toimintansa Pro-Pajalla, jossa

pajalaiset olisivat heille aputyöntekijöinä ja toivottavasti myöhemmin työllistyisivät näihin yrityksiin.

Työpajatoiminnan ja käytännönläheisen ammatillisen koulutuksen yhdistäminen

Oleellista Pro-Pajassa on sen toiminta aikuiskoulutuksen alaisena, mikä mahdollistaa sen, että työpajalla voidaan käyttää aikuiskoulutuskeskuksen kouluttajia. Yhtenä keskeisenä palveluna työpajalla ovat työhönvalmentajan palvelut. Pro-Pajalla käytetään työhönvalmentajamallia, jossa on kouluttaja/yksilövalmentaja, joka käy heti aluksi jokaisen pajalle tulevan henkilön kanssa läpi syvähaastattelun, jossa kartoitetaan tarkasti henkilön elämäntilanne ja konkreettiset toiveet tulevaisuuden suhteen.

Pro-Pajalla on varsinaisia pajapäiviä kerran viikossa. Kaikkina muina päivinä on pajatyön ohella lisäksi jotain muuta ohjelmaa kuten hyvin käytännönläheistä ammatillista koulutusta. Työpahan yksilövalmentaja toimii ohjaavana kouluttajana. Lisäksi Pro-Pajalle käy vierailijoita ja pajalaiset tekevät työpaikkavierailuita.

Työpajan koulutuksessa käsitellään ensin työelämävalmennusta ja sitten siirytään elämänhallintaitoihin. Kaikki työpajalaiset tekevät pajassa oman yksilöllisen ja tarkan CV:n ja portfolion, jossa kerrotaan esimerkiksi pajassa tehdyistä kunnostustoista ja johon otetaan töistä myös vaihteellaisia kuvia. Näitä käytetään työhaun yhteydessä. Koulutuspäivinä harjoitellaan myös työhaastattelutilanteita, täytetään työhakemuksia ja tutustutaan sähköisten hakemusten tekemiseen. Kansalaisen tuki-verkko -nimellä toteutetaan palvelua, jossa pajalaiset käyvät sellaisissa paikoissa, joihin heillä olisi muuten korkea kynnys mennä vierailemaan (esim. A-klinikka, sosiaalitoimi, seurakunta).

Pro-Pajassa tehtävät työt ja projektissa toteutettavat koulutukset on linkitetty työelämään siten, että pajalaiset saavat kosketuksen työmarkkinoihin jo pajassa ollessaan. Kaikki pajalaiset käyvät puolivuotisen pajajakson aikana myös työharjoittelujakson, jonka pituus voi vaihdella jonkin verran (yleensä noin 1 kk). Lisäksi pajalaiset saavat pajalla ollessaan yleisimpien käsityökalujen ja -koneiden sekä puuntyöstölaitteiden työturvallisuusmääräysten mukaisen käyttökoulutuksen. Kyseisestä koulutuksesta jokainen pajalainen saa konekortin, josta ilmenee pajalaisen hallitsemat laitteet, joita voi olla maksimissaan noin 40 kappaletta. Tätä korttia pajalaiset voivat käyttää työnhakunsa tukena. Ammatillisen työvoimapolitiittisen koulutuksen aikana pajalaisilla on mahdollisuus suorittaa osia (tai koko tutkinto) verhoilu- ja sisustusalan sekä rakennusalan perustutkinnosta. Koulutukseen sisältyy myös työnantajien usein edellyttämät työturvallisuus- ja tulityökortit. Lisäksi pajalaisilla on mahdollisuus suorittaa muun muassa hygieniaoosaamistodistus tai märkäsertifikaatti, mikäli niiden suorittaminen edistää pajalaisen sijoittumista avoimille työmarkkinoille.

Pajalaisten työllistymiseen ovat vaikuttaneet hyvä yhteistyö paikallisen TE-toimiston ja yrittäjien kanssa. Työllistymistä seurataan pajan päättymisestä noin kolmen kuukauden jälkeen tapahtuvissa kokoontumisissa. Työpajalaiset työllistyvät

hyvin, mutta työllistymisen määrät vaihtelevat myös kansantaloustilanteen mukaan. Esimerkiksi parhaimpana vuonna, joka oli 2010, kolme kuukautta pajan loppumisen jälkeen pajalaisista oli työllistynyt noin 60 prosenttia. Tyypillisesti pajalaisista työllistyy pidemmällä aikavälillä noin 35–40 prosenttia.

B. Forssan työpaja: Työnetsintään painottuva nuorten työpajat

Tuettua työllistämistä tarjoavissa yksiköissä on tyypillisenä kehittämiskohteena työnantajayhteyksien vahvistaminen. Vaikka yrityskontaktien merkitys työnhakijoiden työllistymiselle tiedetään, käytännössä työnantajayhteistyötä on tehty suhteellisen vähän. Tapaustutkimusta varten tehdyissä haastatteluissa nostettiin hyvänä esimerkkinä nuorille suunnatusta työpajayhteistyön ja työnetsinnän yhdistävästä toiminnasta on Forssan kaupungissa toteutettava Quo vadis -hankkeen malli. Forssan työpajassa ovat olleet hyvänä käytäntönä yrityskäynnit joita on tehty myös yhdessä TE-toimiston kanssa.

Quo vadis -hankkeessa haetaan täysi-ikäisille nuorille työpaikkoja paikallisista yrityksistä. Kaupungin työpajan projektityöntekijät saavat nuorten yhteystietoja TE-toimiston kautta ja jalkautuvat työpaikoille. Työnetsijät ovat toimineet työpaikkojen kartoittajina ja nuorten markkinoijina yrityksiin sen jälkeen kun he ovat syvähaastelleet nuoret. Projektityöntekijät ovat pitäneet yhteyttä yrityksiin ja kyselleet heille jatkamahdollisuuksia samalla markkinoiden työhallinnon palveluita. Kaupungin työpajan projektityöntekijät tekevät yrityskäyntejä yhdessä TE-toimiston kanssa. Projektityöntekijöitä on kuvattu TE-toimiston ”jatkokäsiksi” ja ”kenttänaiksiksi”, jotka auttavat työnantajia kohtaamaan nuoria työnhakijoita ja saamaan tietoa TE-toimiston palveluista. Jos projektin asiakkaat eivät ole työnantajan tarpeisiin sopivia, tieto piilotyöpaikasta ja työnantajan työvoiman tarpeesta välitetään TE-toimistolle.

Vastaavantyyllistä työpajan yhteyteen rakennettua asiakkaan yksilövalmennukseen ja työnetsintään liittyvää mallia on toteutettu Hyvinkään Way-hankkeessa. Toimintamallissa järjestään työnhakijoille 20 päivää kestävä intensiivivalmennusjakso, jossa kartoitetaan työnhakijoiden elämäntilannetta, osaamista ja tulevaisuuden suunnitelmia sekä parannetaan työelämävalmiuksia. Toimintamallissa yksi tiimin yksilövalmentaja toimii työnetsijänä sekä kontakttoi työnantajia asiakkaan tarpeiden mukaan ja etsii piilotyöpaikkoja.

C. Yritysyhteistyömalli PETRA-hankkeessa

PETRA Nuoret työhön ja kouluun – osaavaa työvoimaa työnantajille on Vantaalla toimiva kaupungin hallinnoima hanke, jonka kohderyhmänä ovat alle 25-vuotiaat työttömät nuoret.

PETRA-hanke nousi esille tutkimusta varten tehdyssä kyselyssä esimerkkinä hyvää työnantajayhteistyötä tehneestä hankkeesta. PETRA-hankkeen hyviä käytäntöjä ovat aktiivinen yrityskontaktointi ja rekrytointitapahtumat, joiden avulla on tavoitettu runsaasti nuoria ja työnantajia.

PETRA-hankkeen keskiössä on yritysysteistyö, jolla edesautetaan työttömien nuorten pääsyä työmarkkinoille ja kehitetään jatkossa työvoimapulan aikana sovellettavia toimenpiteitä. Hankkeessa on marraskuuhun 2011 mennessä otettu yhteyttä lähes 500 yritykseen, joko henkilökohtaisesti tai tiedottamalla mahdollisuudesta tehdä eri tavoin yhteistyötä PETRA-hankkeen kanssa. Lähempää kontaktia on ollut 100 yrityksen kanssa.

Yritysysteistyössä on löydetty kolme hyvää menetelmää. Ensimmäinen on yritysysteistyö, jossa hanketyöntekijät menevät yrityksiin kysymään työvoimatarpeista. Toinen on rekrytointitilaisuus, jossa yritys tulee PETRA-hankkeen tiloihin kertomaan yrityksestä ja tarjolla olevista työpaikoista. Tässä tilaisuudessa paikalla ovat potentiaaliset työntekijät, joita yritykset voivat haastatella erillisissä huoneissa. Rekrytointitapahtumissa on ollut työnantajia monilta eri aloilta, kuten henkilöstövuokrausfirmoista. Kolmas menetelmä on nuorten mahdollisuuksien tori -rekrytointitapahtuma. Nuorten mahdollisuuksien tori on järjestetty Myyrmäessä kerran kuukaudessa ja sinne on kutsuttu useampia työnantajia. Rekrytointitapahtumassa on käynyt kuukausittain noin 150-200 nuorta, joille on kerrottu avoimista työpaikoista.

D. Työpaikalla tehtävä työllistytjän ja työyhteisön tukeminen: Kopa-hankkeen työpaikkavalmentaja

TE-toimistoille suunnatussa kyselyssä tuotiin esille hyvänä mallina Kiipula-säätiön toteuttamassa Akaan verkko -hankkeessa (2010-2012) kokeiltava työpaikkaohjaajien koulutus, jota on tarjottu vaikeasti työllistyvien tueksi työyhteisössä. Työpaikkaohjausta on kokeiltu hyvin tuloksin maahanmuuttajilla. Koska monilla työttömyydestä työhön siirtyvillä asiakkailla työsuhde päättyy koeaikana, alkuvaiheen tukea pidetään tärkeänä. Työpaikkaohjaajien koulutusta pidetään ideatasolla lupaavana käytäntönä. Kuitenkaan sen lanseeraamista pysyvämmäksi käytännöksi ei pidetä helppona. Ongelmana on ollut, että työpaikkaohjaajien on vaikea löytää aikaa tapaamiseen ja koulutuksiin.

Välityömarkkinahankkeissa on käytetty välineenä myös työpaikoilla tehtäviä osaamiskartoituksia. Näitä on käytetty esimerkiksi tilanteessa, jossa henkilö on jäänyt työttömäksi eikä selviä, miksi hän ei työllisty. Osaamiskartoitus oikeassa työssä voi selvittää sitä, että ehkä jotkut taidot eivät olekaan ajan tasalla.

Asumispalvelusäätiö ASPAn ESR-rahoituksella toteutetun Koulutuksella palkkatyöhön -kehittämishankkeen eli Kopa-projektin (1.12.2008-31.12.2011) tavoitteena on ollut tarjota osatyökykyisille tai muuten vaikeassa työmarkkina-asemassa oleville koulutus- ja työllistymismahdollisuuksia sosiaali- ja terveydenhuoltoalalle, lähinnä asumispalvelutehtäviin. Projektin kohderyhmänä ovat olleet myös henkilöt, joilla sosiaali- ja terveydenhuoltoalan perustutkinto-opinnot ovat jääneet kesken esimerkiksi sairastumisen vuoksi. Projekti jakautui ajallisesti kahteen osaan, kun alun perin kaksi-vuotinen projekti (Kopa 1) sai vuoden jatkoaikaa, ja projektin henkilöstö vaihtui lähes kokonaan jatkoprojektin (Kopa 2) alkaessa. Samalla projektin toimintamalleja kehitettiin uudelleenlaisiksi hyödyntäen kahden ensimmäisen vuoden kokemuksia.

Projektissa kehitettyjä hyviä käytäntöjä ovat asiakkaiden ryhmävalmennus, työnohjaukselliset tapaamiset, TE-toimiston vastuuvirkailijamalli sekä työpaikkavalmentajakoulutus ja sen aktiivinen markkinointi työnantajille. Muita onnistumisen elementtejä ovat olleet projektin selkeä tavoite löytää oikea henkilö oikealle työpaikalle sekä asiakkaalle tarjottava monipuolinen tuki.

Kopa-projektin toiminta-alueena on ollut pääkaupunkiseutu (Helsinki, Espoo ja Vantaa). Projektin asiakasmäärät ovat olleet verraten pieniä, mutta projektissa kehitettyjen toimintamallien ansiosta suuri osa asiakkaista on onnistunut etenemään työllistymisen polulla. Kopa 1:een valittiin 31 asiakasta, joista 15 sijoittui TE-hallinnon tai Kelan toimenpiteisiin, useimmat heistä oppisopimuskoulutukseen, työkokeiluun tai työharjoitteluun/työelämävalmennukseen. Kopa 2:een valittiin 13 asiakasta, joista 11 eteni työelämävalmennukseen.

Kopan asiakkaiden ryhmävalmennus eli ”Työhönvalmennuskoulutus ja työntuki” koostuu kolmesta ryhmätapaamisesta ennen työharjoittelujaksoa ja kahdesta työnohjauksellisesta tapaamisesta harjoittelujakson aikana. Harjoittelua edeltävissä tapaamisissa valmentaudutaan harjoittelujaksolle ja ennakoidaan tulevia haasteita, ja työnohjauksellisissa tapaamisissa asiakkailla on mahdollisuus purkaa harjoittelun aikaisia kokemuksiaan. Ryhmävalmennuksen etuja ovat asiakkaiden vertaistuki sekä ohjausresurssien käytön tehokkuus, kun samanaikaisissa prosesseissa olevia asiakkaita ohjataan ryhmänä. Jälkimmäinen hyöty tuli esiin erityisesti vertaillaessa ohjausresurssien käyttöä Kopa 1:een, jossa asiakkaat saivat vain yksilöohjausta, mikä vei paljon ohjaajan työaikaa. Ryhmävalmennuksessa on olennaista se, että valmennuksen sisällöt ovat tiiviisti sidoksissa tulevaan työhön ja ryhmäläisten vahvuuksia ja kehittämiskohtia peilataan nimenomaan tulevaan konkreettiseen työtehtävään. Ryhmävalmennus luonnistuu siksi erityisesti sellaisissa tilanteissa, joissa ryhmäläiset ovat valmentautumassa samankaltaisiin työtehtäviin. Myös asiakkaat nostavat ryhmävalmennuksen Kopan oleelliseksi onnistumisen edellytykseksi. Vertaisten joukossa kynnys puhua vaikeista asioista ja käsitellä hankalia tunteita madaltuu, asiat muuttuvat oikean kokoisiksi ja käsiteltäviksi, kun muilla on samanlaisia kokemuksia.

Vastuuvirkailijamallissa TE-toimistossa on nimetty virkailija, joka vastaa keskitetysti projektin asiakkaiden asioista. Kopa-projektissa vastuuvirkailija on mm. hoitanut joustavasti asiakkaiden työharjoitteluun tai työelämävalmennukseen liittyvät asiat. Mallin etuna on se, että vastuuvirkailija tuntee hyvin projektin ja pystyy siten nopeasti ja joustavasti hoitamaan siihen liittyvien työvoimapalveluiden järjestelyt.

Työpaikkavalmentajalla tarkoitetaan työllistyjän tulevassa harjoittelupaikassa työskentelevää tukihenkilöä. Kopa-projekti tarjoaa tulevalle työpaikkavalmentajalle koulutuksen, jonka perusrakenne on samanlainen kuin asiakkailla tarjottavassa ryhmävalmennuksessa: kolme koulutuspäivää ennen työllistyjän harjoittelujaksoa ja kaksi työnohjauksellista tapaamista harjoittelujakson aikana. Vertaistuen hyödyt tulevat esiin myös työpaikkavalmentajille tarjottavassa koulutuksessa. Kopa-projektin yksi onnistumisen elementti on ollut projektin ja erityisesti

työpaikkavalmentajakoulutuksen aktiivinen markkinointi ja henkilökohtainen esittely työnantajille. Jatkossa henkilökohtaiseen esittelyyn voisi panostaa vieläkin enemmän; olisi hyvä, että mahdollisimman suuri osa työyhteisöstä osallistuisi ja esittelylle annettaisiin enemmän aikaa. Kopa 2:ssa työpaikkavalmentajakoulutusta uudistettiin Kopa 1:n kokemusten perusteella. Kopa 1:ssä koulutuksesta vastasi yksittäinen kouluttajataho, mutta Kopa 2:ssa projekti otti itse koulutuksen vastattavakseen. Uudistettuun koulutukseen valikoitiin Kopa 1:ssä toimivimmiksi havaittuja osa-alueita, ja koulutuksen toteuttivat projektin huolellisesti valitsemat yksittäiset luennoitsijat. Uutena elementtinä koulutukseen tuotiin harjoittelun aikaiset työnohjaukselliset tapaamiset.

Työpaikkavalmentajan tehtävänä on toimia välittävänä henkilönä työllistyjän ja työyhteisön välillä sekä auttaa työllistyjää käytännön asioissa. Työtehtävissä kehittymisen kannalta myös kriittisen palautteen antaminen työllistyjän työskentelystä on tärkeää, ja valmentaja kokee roolinsa kautta kykenevänsä siihen luontevammin kuin muut työtoverit. Työllistyjällä voi myös olla epärealistisia käsityksiä omista kyvyistään, ja vasta työskentely todellisissa työtehtävissä tuo esiin työllistyjän todelliset vahvuudet ja kehittämiskohdat. Työpaikkavalmentajan tehtävänä on huomioida ne, antaa palautetta ja tukea työllistyjää vaikeissakin asioissa. Tältä osin on tärkeää, että vastuu työllistyjästä jakaantuu työyhteisön ja projektin kesken. Jos vapaaehtoisesti tukihenkilöksi ryhtynyt työpaikkavalmentaja kokee, että työllistyjän pärjääminen on liiaksi hänen vastuullaan, voi motivaatio jatkaa tehtävässä vähentyä ja koko toimintatavan jatkuvuus kyseisessä työyhteisössä vaarantua.

Kopan harjoittelujakso pitää sisällään alku- ja loppukeskustelut työllistyjän, projektityöntekijän ja työpaikkavalmentajan kesken. Valmentaja kokee ne hyvin tärkeiksi, ja erityisesti alkukeskustelulla on suuri merkitys harjoittelun sujuvuuden kannalta. Työpaikkavalmentajakoulutuksen työnohjauksellisia tapaamisia valmentaja pitää erityisen tärkeinä, koska niissä on mahdollisuus käsitellä valmennuksessa esiin nousseita negatiivisia asioita. Valmentaja toivoo, että näitä tapaamisia olisi enemmän ja pidemmän jakson aikana.

Kopan toimintamalli perustuu oikea henkilö oikealle paikalle -ajatteluun. Toimintamallissa pyritään aktiivisesti siihen, että projektin asiakkaat ja työpaikat kohtaavat toisensa. Asiakkaiden osalta erityisesti projektin jälkimmäisessä osiossa valintakriteerit karsivat projektin asiakkaiksi henkilöitä, joilla oli jo valmiiksi tietyt työllistymisedellytykset sekä kokemusta tai ainakin opintoja sosiaali- ja terveysalalta. Työpaikkoja puolestaan etsittiin rajatusti vain asumispalvelujen toimialalta, joka oli projektin työntekijöille tuttu aikaisempien työtehtävien myötä. Tuttuus helpotti työnantajayhteistyötä ja asiakkaiden sijoittumista oikeanlaiseen työpaikkaan; tiedettiin, millaista työ on ja mitä se vaatii työllistyjältä.

Kaiken kaikkiaan Kopan toimintamallissa on yhdistetty monia erilaisia työllistymistä tukevia elementtejä kokonaisuudeksi, jolla vaikeassa työmarkkina-asemassa olevia on onnistuttu työllistämään asumispalvelujen työtehtäviin. Työsuhteet ovat olleet tilanteesta ja työllistyjästä riippuen enemmän tai vähemmän pysyviä,

useimmat määräaikaista, osa-aikaista tai keikkaluontoisia. Monet niistä asiakkaista, jotka eivät suoraan ole kyenneet työllistymään, ovat päässeet kuitenkin työllistymisen polulla eteenpäin. Osa on voinut jatkaa sosiaali- ja terveysalan opintojaan esimerkiksi oppisopimuskoulutuksena ja osa edennyt Kopa-harjoittelusta johonkin muuhun välityömarkkinaratkaisuun. Jatkossa Kopa-mallia hyödynnetään Silta työhön -hankkeessa, jossa Kopan hyväksi todettuja toimintamalleja sovelletaan muilla paikkakunnilla ja muilla toimialoilla.

5.4.3 Yritys- ja työnantajayhteistyön lisäarvo ja toimintamallien siirrettävyys

A. Työpoolien ja sosiaalisten yritysten kehittäminen

Yritys- ja työnantajayhteistyön lisäarvo

Sosiaalisten yritysten ja työpoolien kehittämiseen ja sen myötä mallien siirrettävyyteen vaikuttavat ensinnäkin työnantajiin liittyvät syyt. Sosiaalisten yritysten ja työpoolien kehittämistä ovat vaikeuttaneet etenkin ulkoistamiseen perustuvan toimintatavan uutuus sekä taloudellisesti heikko tilanne, jolloin kiinnostuksesta huolimatta työpaikoilla ei ole ollut mahdollista hankkia palvelua. Monissa organisaatioissa on totuttu tuottamaan myös avustavat tehtävät itse, vaikka se ei olisi tarkoituksenmukaisin malli. Organisaatiot ja niiden ammattilaiset ovat tehneet oman työn ohella myös avustavia tehtäviä, joita voitaisiin teettää muilla toimijoilla. Myös rekrytoinnit on hoidettu itse, vaikka se on koettu hankalaksi. Henkilökunnan palkkaamista on tästä syystä vältelty ja pyritty tekemään mieluummin työt nykyhenkilökunnalla, vaikka työpaikalla olisi työvoiman tarvetta. Lisäksi etenkin sosiaaliset yritykset, mutta myös työpoolit, kilpailevat avoimilla markkinoilla. Niillä toimii jo ennestään muita palveluntuottajia, jotka huomioivat vähemmän sosiaalisia näkökulmia. Työpoolit ovat toimintamalli, jonka toteutustapaan vaikuttavat paljon toimintaympäristö ja työpaikkarakenne. Esimerkiksi Porvoon kaltaista mallia ei voi toteuttaa seuduilla, jossa ei ole sesonkiluontoista teollisuustyötä tarjoavaa yrityskantaa. Työnantajayhteistyö ei ole aina käynnistynyt sen vuoksi, että työnantajat eivät ole kiinnostuneet kehitetyistä palveluista. Esimerkiksi sosiaali- ja terveysalalla on työvoiman tarvetta, mutta tutkintovaatimuksista joustamiselle ja osatutkintojen suorittaneiden vastaanottamiselle ei ole tahtotilaa. Työnantajayhteistyön malleissa on ollut haasteena se, että mahdolliset yhteistyöyritykset eivät riittävän usein ennakoivat työvoiman tarpeitaan. Jos työnantajat ennakoisivat paremmin tulevia työvoiman tarpeita, henkilöstön palkkaaminen olisi helpompaa ja juuri yrityksen tarpeisiin sopiva työntekijä löytyisi paremmin.

TE-toimiston edustajat tuovat esille, kuinka tulevaisuudessa palveluiden räätälöintimahdollisuuden merkitys asiakkailla korostuu. Kun asiakkaille räätälöidään palveluita heidän tarpeidensa mukaisesti massapalveluiden tarjoamisen sijasta, virkailijoilta vaaditaan enemmän asiantuntemusta. Tutkimuksen havaintojen mukaan

TE-toimistojen henkilöstön osaamista on kehitetty välityömarkkinahankkeissa suhteellisen vähän.

TE-toimistoissa on saatu hyviä kokemuksia työnhakuklubeja koskevista kokeiluista, jotka ovat sisältäneet työhakemusten tekemisen lisäksi monipuolisempaa ohjelmaa. Resursseista riippuu, voidaanko koulutuksen jälkeen järjestää työnhakuklubeja myös ilman projektitoimintaa. Työnantajapalveluita kehittävässä hankkeissa on saatu hyviä kokemuksia toimintamallista, jossa työnantaja palvellaan heidän tarpeistaan lähtien eikä siten, että pidetään kiinni hankkeiden rajoista. Tällöin esimerkiksi työnantajalle, jonka on halunnut palkata ammattitaitoisen henkilön ja apu-työntekijöitä, on hankittu samassa yhteydessä työnantajalle ammattilainen muualta ja ohjattu omia pitkäaikaistyöttömiä asiakkaita apu-työntekijöiksi.

Edelleensijoittaminen tarkoittaa, että kunta, yhdistys, säätiö, yksityinen työvoimapalvelu ja sosiaalinen yritys voivat sijoittaa palkkatuella palkkaamansa vajaakuntoisen, pitkäaikaistyöttömän tai vaikeasti työllistyvän työhön yritykseen, yhdistykseen, säätiöön tai yksityiselle henkilölle.²¹ Vaikka edelleensijoituksesta puhutaan paljon ja se asetetaan tavoitteeksi, tehdään TE-toimistojen kokemuksen mukaan edelleensijoitusta suhteellisen vähän. Nekin kolmannen sektorin palveluntuottajat, jotka ovat tehneet edelleensijoitusta aiemmin, ovat jättäneet sitä tekemättä De minimis -säännön eli vähämerkityksellisen tuen aiheuttaman muutoksen vuoksi²². Luultavasti ongelmana kolmannella sektorilla on laajemmin EU:n valtiontukisäännöt eli se, että ne tai osa niiden toimintaa katsotaan elinkeinonharjoittamiseksi. Koska kolmannen sektorin toimijat työllistävät tuella vaikeasti työllistyviä, noudatetaan heidän osaltaan ryhmäpoikkeusasetusta. Yritykset ovat olleet kiinnostuneita edelleensijoituksesta ja pitäneet sitä hyvänä toimintamallina, jonka avulla on voitu sijoittaa työnhakijoita esimerkiksi pieniin ja keski-suuriin rakennusalan yrityksiin. Edelleensijoituksessa on ollut työnantajille se etu, että sen kautta he ovat saaneet kartoitettua ja haastateltua työvoimaa, jonka motivoitumisesta sekä myönteistä ja kielteisistä puolista on tietoa entuudestaan. Rahoituksellisten muutosten vuoksi edelleensijoitettujen työntekijöiden työn muuttuminen puolipäiväiseksi ei ole kuitenkaan ollut mielekästä. Esimerkiksi rakennusosalalla, joissa työntekijöitä viedään kauempana sijaitseville kohteille, edelleensijoituksia ei ole ollut enää mahdollista tehdä ylimääräisten kuljetusten vuoksi. Myös toistaiseksi epäselvät linjaukset siitä, mitä edelleensijoituksesta voi periä työnantajalta, ovat vaikeuttaneet periaatteessa hyväksi ja tulokselliseksi koetun toimintamallin toteutusta.

Yritys- ja työnantajayhteistyön siirrettävyys

Yksi keskeinen yritys-yhteistyön liittyvien mallien siirrettävyyteen vaikuttava tekijä on palveluiden kustantaminen hankkeiden päättymisen jälkeen. Esimerkiksi työpoolien jatkuvuus riippuu rahoituksesta, sillä työntekijöiden keskimääräistä

21 Lisätietoa edelleensijoituksesta Finlex 23 §, <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2010/20100332>

22 De minimis -asetuksen puitteissa yritykselle on mahdollista maksaa tukea enintään 200 000 euroa kolmen verovuoden aikana. Tuki voi olla lähtökohtaisesti tarkoitettu mihin tahansa yrityksen kustannuksiin, kunhan yrityksen kaikki eri lähteistä kolmen verovuoden aikana saama de minimis -tuki ei ylitä 200 000 euron rajaa.

heikomman tuottavuuden vuoksi työpoolin kustannuksia ei voida kattaa kokonaan työnantajan omalla rahoituksella. Työnhakijoiden työllistymiseen käytettävän ohjauksen määrä vaihtelee suuresti, jolloin työnantajat eivät pysty kustantamaan vaihtelevaa ohjauksen tarvetta. Tarvetta olisikin pysyväälle rahoitusmallille, jossa työnantajien lisäksi julkinen sektori osallistuu enemmistöosuudella työllisyyden hoitoon.

Toinen toimintamallien siirrettävyyteen vaikuttava tekijä on toimijoiden välisen yhteistyön sujuvuus. Etenkin suurten koulutusorganisaatioiden työpajahankkeissa on hyvät resurssit ja laajat palvelut. Pienemmillä kolmannen sektorin toimijoilla tilanne on päinvastainen. Myös suurten ja hyvin resursoitujen työpajojen tulisi kehittää työnantajakontakteja siten, että ne tekisivät enemmän järjestelmällistä työnantajayhteistyötä ja löytäisivät uusia työnantajakontakteja. Työpajojen asiakkaat selviytyvät usein työpajoilla, mutta eivät pärjää kilpailussa avoimista työpaikoista. Tämän vuoksi työhönvalmennuspalvelujen käyttö on tärkeää, sillä sen avulla voidaan löytää piilotyöpaikat. Tärkeää on yhteistyö paikallisen TE-hallinnon kanssa, jolla mahdollistetaan työhönvalmennuksen käyttöä ja monipuolistamista.

Myös työnetsintään liittyvien toimintamallien vakiintumisessa on keskeistä se, että ne tekevät tiiviisti yhteistyötä TE-toimistojen kanssa. Jotta työnetsijä voisi toimia, hänellä on oltava yhteydet URA-järjestelmään palveluista hyötyvän työnhakijakunnan kartoittamiseksi. Vaihtoehtoisesti työnetsijän on tehtävä tiiviisti yhteistyötä TE-toimiston kanssa työnhakijoiden tavoittamiseksi ja palveluun ohjaamiseksi. Työnetsijämallin tehokkuus katoaa, jos työtä hakevat henkilöt joutuvat odottamaan pitkään asiakkaiden tietoja heidän markkinoidessaan työnhakijaa työnantajalle.

Työnetsijäpalveluiden toteuttamiseen ja siirrettävyyteen vaikuttaa myös paikkakunnan koko. Pienellä paikkakunnalla työnetsintää vaikeuttaa työmahdollisuuksien vähäisyys verrattuna suuriin kaupunkikeskuksiin. Työetsintää helpottaa se, että työnantaja on helpompi tavoittaa kuin suurissa kaupungeissa. Pienillä paikkakunnilla etuna on myös myönteinen suhtautuminen nuorten työllistämiseen ja puskaradion toimivuus, kun työnantajat ovat saaneet myönteisiä kokemuksia hankkeen kautta työpaikkaan ohjatuista nuorista. Työnetsijäpalvelussa on ollut haasteena se, että asiakkaat eivät ole tehneet työhakemuksia kuten CV-nettiä, joiden pohjalta olisi haettu työnhakijoiden toiveiden mukaisia työpaikkoja. Vaikka työnhakijat kertovat täyttävänsä CV-nettihakemuksen, vain pieni osa koulutukseen osallistujista on sen tehnyt. Malli on lupaava, mutta käytännön haasteena on asiakkaiden sitouttaminen vahvemmin toimintaan kannusteita tai pakotteita käyttämällä.

B. Työhönvalmennuksen tyyppiset mallit

Työhönvalmennuksen lisäarvo

Työhönvalmentajan tyyppisten palveluiden toteuttaja voi toimia oppilaitoksessa tai työhönvalmennusta tarjoavassa yksikössä. Työhönvalmentajan palvelut ovat autta- neet työnhakijoita, jotka eivät ole löytäneet työssäoppimispaikkaa tai työtä ilman apua. Osa asiakkaista on esimerkiksi jäänyt työttömiksi joltakin alalta sekä ollut

hakematta töitä pitkään aikaan. Nämä työnhakijat ovat hyviä työntekijöitä, kunhan saavat siirtymävaiheessa apua työhön pääsemiseksi. Työnhakijoille on tarjottu yksilöohjausta siirtymävaiheiden tukemisessa ja jälkiohjauksena, joissa kummassakin se on auttanut asiakkaita. Työhönvalmennuksen palveluissa on tärkeää sen kohdentaminen palvelua eniten tarvitseville, sillä resurssien vähäisyyden ja tuloksellisen toiminnan vuoksi palvelua ei voi osoittaa kaikille työnhakijoille.

Työhönvalmennuksen toteuttamisessa on ollut sekä määrällisiä että laadullisia haasteita. Määrälliset haasteet tarkoittavat sitä, että työhönvalmennuksen palveluita ei tavallisimmin käytetä riittävästi. Asiakasohjauksen toimimattomuudesta kertoo se, että joillakin paikkakunnilla on tyhjäkäyntiä työhönvalmennusta tarjoavissa paikoissa. Tällöin suurista työnhakijamääristä huolimatta asiakasmäärät jäävät suhteessa hakijoiden määrään pieniksi. Jos työhönvalmennuksen palveluiden laatua ja prosessien yhdenmukaisuutta kehitetään joka puolella, toiminnan ammatillistumisen myötä paikallisuuden merkitys vähenee. Työhönvalmentajan avulla suurempi osa työnhakijoista löytää jatkopaikan esimerkiksi koulutuksen jälkeen. Työhönvalmentajan tukea pidetään tärkeänä oppisopimuspaikan löytämisessä. Esimerkiksi koulutuksissa, joista osa tehdään työvoimapolitiittisena koulutuksena ja jatko-oppisopimuksella, on ollut vaikeuksia löytää jatkopaikkoja oppisopimuksen suorittamista varten.

Työhönvalmennuksen siirrettävyydestä

Työhönvalmennusta voidaan hankkia yksilövalmennuksena silloin kun se nähdään tarpeelliseksi. Muiden palveluiden ja koulutusten tueksi hankittavaa työhönvalmennusta pidetään mielekkäänä silloin, kun se tuottaa vaikuttavuutta. Työhönvalmentajan malli voisi vakiintua toimintamalliksi ja juurtua siten, että työhönvalmentaja on useamman työvoimapolitiittisen koulutuksen tai muissa työllistymistä tukevassa palvelussa olevien työnhakijoiden tukena. Vastaavanlaisesti on kehitetty Pirkanmaalla Välke- ja Välike-hankkeessa mallia, jossa työhönvalmentajaa on käytetty pienten yhdistysten yhteisenä mallina. Useissa työvoimapolitiittisissa koulutuksissa mukana oleville tukea tarjoava työhönvalmentaja voisi olla oppilaitoksen palkkalistoilla.

Työhönvalmennuspalveluiden vakiintumiseen vaikuttaa niiden toteuttajan ammattitaito ja paikallisen toimintaympäristön tuntemus. Työhönvalmentajan työssä pidetään tärkeänä alueen työmarkkinoiden tuntemusta, mikä syntyy vasta pitkän ajan kuluessa. TE-toimistoilla on ollut ostopalveluna hankittua työhönvalmennusta ja ongelmana ollut se, että palveluiden tuottajat eivät ole välttämättä tunteneet alueen työmarkkinoita. Paikallisesta oppilaitoksesta tai työhönvalmennusta tarjoavalta palveluntuottajalta hankittavan työhönvalmentajan etuna on se, että alueen työmarkkinoiden ja verkoston tuntemus mahdollistaa paremmin jatkumon kehittämistyössä. Myös koulutuksesta erillisesti hankituissa koulutus- ja työhönvalmennuspalveluissa pidetään tärkeänä sitä, että palvelut ovat laadukkaita ja toteuttajat tuntevat paikalliset työmarkkinat. Yhtenä kilpailutuksella hankittavien

erillisten palveluiden haasteena on se, etteivät alueen ulkopuolelta tulevat toimijat sitoudu vastaavalla tavalla kehitystyöhön kuin paikalliset toimijat.

Työhönvalmennuksen vakiintumiseen ja hyödyntämiseen peruspalveluissa vaikuttaa myös niiden laatu ja vertailtavuus muiden vastaavien palveluiden kanssa sekä palveluiden tulosten seuranta. Yhtenä palveluiden tuottamisen ja kehittämisen haasteena on, ettei työhallinnossa ole määritelty kriteereitä vaikeasti työllistyvien henkilöiden ja kuntoutusasiakkaiden palveluihin. Yrityspalveluissa on erilaisia kriteereitä, jotka puuttuvat työllisyyspolun alkuvaiheen ohjauspalveluista. Koulutuksessa on asetettu ohjeistuksia opetussuunnitelmille ja opettajien pätevyyksille, mutta työnhakijoiden ohjauspalveluille ei niitä ole. Jos kriteereitä onkin työ- ja toimintakyvyn arvioinnille tai työhönvalmennukselle, ne eivät liity toiminnan sisältöön, vaan tekemisen puitteisiin, kuten laitteisiin. Työn sisältöä ja laadukkaan palvelun kriteereitä ei ole määritelty eikä palveluprosessin avaamiseen velvoiteta valtakunnallisesti, jolloin niitä joudutaan määrittämään paikallistasolla ja hanketyössä jokaisessa hankkeessa erikseen. Palveluiden kirjo on laaja, mutta toteuttajien ammatillisia valmiuksia tai laadukkaan palvelun kriteereitä ei ole määritelty työhallinnossa. Ilman yhdenmukaista hyvän palvelun kriteeristöä palveluiden laatu vaihtelee suuresti ja vaikuttavuus on kokonaisuutena heikompaa kuin se voisi olla. Palveluntuottajat toivovat itse, että koulutus- ja työhönvalmennukseen asetettaisiin valtakunnallisia laatukriteereitä ja seurantaa.

Työhönvalmennuksen tavoin myös työvoimapolitiittisten hankkeiden edustajat pitävät ohjauksen ja muiden palveluiden laadusta saatavaa palautetta liian vähäisenä. Vaikka suunnitteilla olevat työllistymisen seurannan mittarit ovat vaativia, niitä pidetään hyvänä laadun parantamisen ja motivoimisen kannalta. Työvoimapolitiittisella avustuksella toteuttavia koulutuksia ja muita palveluita seurataan vähän eikä tuloksia käsitellä organisaatioissa tai niiden välisesti. Väli työmarkkinahankkeiden etuna on ollut se, että niiden avulla on pystytty tehostamaan koulutusten ja palveluiden toteutumisen seurantaa. Seurannalla ja arvioinnilla on voitu vaikuttaa toimintamallien pysyvyyteen ja siirtymiseen osaksi peruspalveluita.

6 Uusien toimintamallien tuottama lisäarvo, käyttökelpoisuus ja siirrettävyys

Tutkimuksen tehtävänä on arvioida hankkeissa pilotoitujen palveluiden käyttökelpoisuutta ja siirrettävyyttä osaksi TE-toimistojen peruspalveluita sekä luoda kokonaiskuva siitä, mitä lisäarvoa hanketyö on tuottanut TE-toimistoille, työnhakija-asiakkaille ja työnantaja-asiakkaille. Tässä luvussa vastataan näihin kysymyksiin hankkeiden, työhallinnon, työnhakijoiden, työnantajien ja sidosryhmien näkökulmasta.

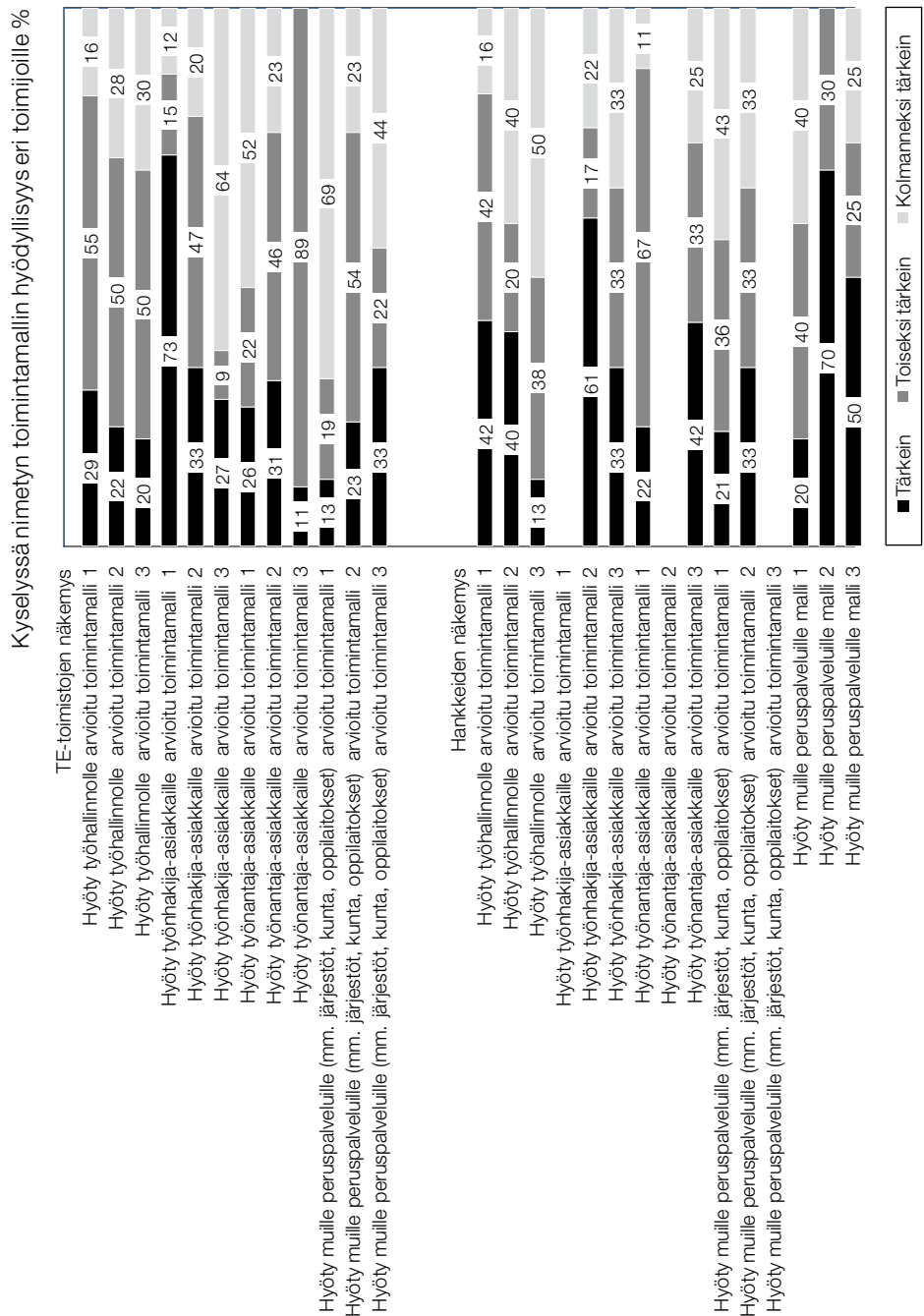
Yhtenä hankkeiden lisäarvoa kertovana mittarina ovat hankkeiden tulosindikaattorit. Liitteenä olevassa taulukossa 6 on koottu EURA-järjestelmästä saatavia indikaattoritietoja Välityömarkkinat -ohjelman hankkeisiin osallistujista ja tuloksista. Lukuja tarkasteltaessa on huomioitava, että useimmat hankkeet jatkuvat edelleen eivätkä tulokset ole lopullisia. Hankkeiden tuottamaan lisäarvoa on tärkeää tarkastella myös laadullisten tulosten ja vaikutusten näkökulmasta. Tätä hankkeiden tuomaa lisäarvoa kartoitettiin tutkimusta varten tehdyissä haastattelussa ja kyselyissä.

6.1 Työhallinnon ja hankkeiden näkökulma toimintamallien hyödyllisyyteen ja siirrettävyyteen

Sähköiseen kyselyyn vastanneita pyydettiin kertomaan, miten paljon eri tahot hyötyvät heidän nimeämästään ja arvioimastaan hankkeessa kehitetystä toimintamallista. Vastaajilla oli mahdollisuus arvioida 1-3 nimeämäänsä toimintamallia ja niistä hyötyviä tahoja.

Sekä hankkeiden että TE-toimistojen ja TYP:n edustajien mukaan nimetyistä hyväksi koetuista toimintamalleista hyötyvät eniten työnhakija-asiakkaat. Uusien toimintamallien arvioidaan hyödyttävän myös yleisesti TE-toimistoa, työnantaja-asiakkaita ja muita peruspalveluita. (ks. kuvio 2.)

Kuvio 2. Hankkeen näkemykset toimintamallista hyötyvistä tahoista (hankkeet N=8~19, TE-toimistot N=9~33)



6.1.1 Hyöty asiakasohjaukseen ja asiakaslähtöiseen palveluun

Vastausten mukaan työhallinnon peruspalvelut ovat hyötynneet uusista toimintamalleista asiakasohjauksen ja asiakasprosessien sujuvuuden parantuessa ja toiminnan suunnitelmallisuuden lisääntyessä. Työhallinto on saanut hyötyä kehitetyistä toimintamalleista ja palveluista sitä kautta, että asiakasohjaus on parantunut ja resursit ovat tulleet tehokkaampaan käyttöön, kun päällekkäinen toiminta on vähentynyt. Myös yhtenäistyneet lähetekäytännöt säästävät virkailijoiden aikaa. Tietoisuus toisten tahojen toiminnasta on lisääntynyt, työnjako selkiintynyt ja palvelujen suunnittelu on muuttunut asiakaslähtöisemmäksi.

Kehittyneiden toimintamallien myötä palveluohjaus on parantunut samoin kuin palvelutarjonta, jolloin työhallinnolle on saatu uusia työkaluja. Uudet toimintamallit ovat vähentäneet virkailijoitten työtä samalla kun työnhakija-asiakkaille on avautunut uusia mahdollisuuksia räätälöityjen palveluiden ja ohjauksen kautta. Toimintamallien kehittymisen myötä on saatu lisäresursseja asiakastyöhön ja uusia palveluja ja työmahdollisuuksia työnhakijoille. Uudet palvelut ovat mahdollistaneet asiakkaiden erilaisiin tarpeisiin räätälöidyt ratkaisut. Yksittäisten koulutuspaikkojen hankinta on tullut helpommaksi. Uudet palvelut ovat mahdollistaneet yksilöllisen tuen tarjoamisen työnhakijoiden kouluttautumisessa ja työllistymispolun rakentamisessa. Uusien toimintamallien avulla on voitu lyhentää asiakkuuksien kestoa, kun työnhakijoita on aktivoitu ja motivoitu siirtymään eteenpäin.

Toimintamallien myötä asiakkaat ovat saaneet tukea arjen hallintaan. Lisäksi asiakkaat ovat saaneet aiempaa paremmin tietoa toimintakyvystään. Työnhakijoiden palvelutarpeita on kartoitettu, ja he ovat saaneet oikea-aikaisempia ja osuvampia palveluita työmarkkinoille siirtymiseksi. Työnhakijat saavat myös paremmin ohjausta, tukea ja jatkosuunnitelmia tulevaisuutensa varalle. Työnhakijat ovat saaneet koulutusta työnhakuun. Työhallinnon henkilöstön esittämien kokemustietoon perustuvien arvioiden mukaan uusien palveluiden myötä työnhakijat ovat siirtyneet ammatilliseen koulutukseen, ja asiakkaiden työttömyysajat ovat lyhentyneet. Uusien toimintamallien myötä työnhakijoilla on ollut paremmat mahdollisuudet toimia kohti tavoitetta eli työllistymistä. Lisäksi uusiin toimintamalleihin liittyvän koulutuksen myötä virkailijoiden osaamisen lisääntyminen on auttanut välillisesti asiakastyössä.

6.1.2 Toimintamalleista koettu hyöty eri osapuolille

Hankkeissa kehittyneet moniammatilliset toimijaverkostot voivat hyödyntää toistensa osaamista ja laajentaa yhteistyötä edelleen muiden tahojen kanssa. Esimerkiksi hankkeissa kehitetyllä kokouskäytännöllä on luotu verkostomalli, jolla on parannettu tiedon kulkua. Työhallinto on hyötynyt hankkeiden kanssa tehtävän yhteistyön tiivistymisestä ja hankkeissa tehdystä hyvien käytäntöjen jakamisesta.

Hankkeissa kehitetyt toimintamallit ovat myös parantaneet välityömarkkinatoimijoiden osaamista ja asiantuntijuutta. Aiempaa osaavammat välityömarkkinoilla palveluita tuottavat organisaatiot käyttävät taitavammin jo muualla kokeiltuja hyviksi havaittuja toimintamalleja ja asiakkaat saavat enemmän vaihtoehtoja. Työnhakijoilla on uusien toimintamallien myötä esimerkiksi lisääntynyt työpajatoiminnassa arjen sujuvuus, kokemus ryhmään kuulumisesta sekä taidot ja työkyky. Räättälöityjen koulutusten myötä opinnot vastaavat paremmin ammatin vaatimuksia ja työnantajan tarpeita. Työnhakijoiden työllistyminen koulutuksen suorittamisen jälkeen on helpottunut ja nopeutunut. Työnhakijat ovat saaneet työ-, harjoittelu- tai koulutuspaikkoja. Niissä pysyminen luo pohjaa elämän hallintaan ja auttaa alkuun työuralla.

Hankekyselyssä todettiin, kuinka työnantajat ovat hyötynyt kehitetyistä toimintamalleista siten, että asiakkaan osaamista voidaan paremmin räätälöidä työnantajan tarpeiden mukaisesti. Myös TE-toimiston kyselyvastausten perusteella uudet toimintamallit ovat syventäneet yritysysteistyötä. Toimintamallien avulla on löydetty piilotyöpaikkoja sekä tehty osuvia ja tuloksellisia ohjauksia työvoimapaikoihin. Työpaikoille on ohjautunut koulutettumpia ja työpaikkojen tarpeiden kannalta oikeanlaisia henkilöitä työntekijöiksi. Työnantajat ovat saaneet testattuja työntekijöitä, kun työnhakijan osaaminen ja työvalmiudet on kartoitettu jo etukäteen. Uusien toimintamallien myötä työnantajat ovat saaneet työtehtäviin soveltuvaa ja yritysten tarpeen mukaisesti koulutettua työvoimaa.

Työnantajilla on ollut mahdollisuus tutustua työntekijään ilman työsopimuksen solmimista ja saada palvelun kautta tukea työhön perehdytykseen. Työnantajat ovat saaneet myös tietoa erilaisista mahdollisuuksista, kuten palkkatuesta. Työnantajille on tullut lisää erilaisia mahdollisuuksia palkattavien työntekijöiden ammattitaidon kehittämiseen. He ovat voineet hyödyntää esimerkiksi palkkatukityön ja koulutuksen yhdistävää mallia. Työnhakijat ovat voineet rekrytoida motivoituneita työnhakijoita, joille on tarjottu tarvittaessa työhönvalmentajan tai muun yhdyshenkilön tukea työpaikalla. Työnantajat ovat saaneet ammattitaitoista työvoimaa ja paremmin tukea, kun työnhakijoilla on selkeämpi yhteistyöverkosto.

Työnantajat ovat saaneet myös apua paperiasioiden hoidossa ja muissa henkilöstön palkkaamiseen liittyvissä asioissa, jolloin heillä on parempia edellytyksiä palkata uutta henkilökuntaa. Yhtenäisten palautelomakkeiden avulla on helpotettu yritysysteistyöhön liittyvää toimintaa. Työnantajat ovat myös saaneet tukea palkkauksen mahdollisissa alkuvaikeuksissa. Rekrytoinnin helpottumisen vuoksi uuden henkilökunnan palkkauskynnys on madaltunut.

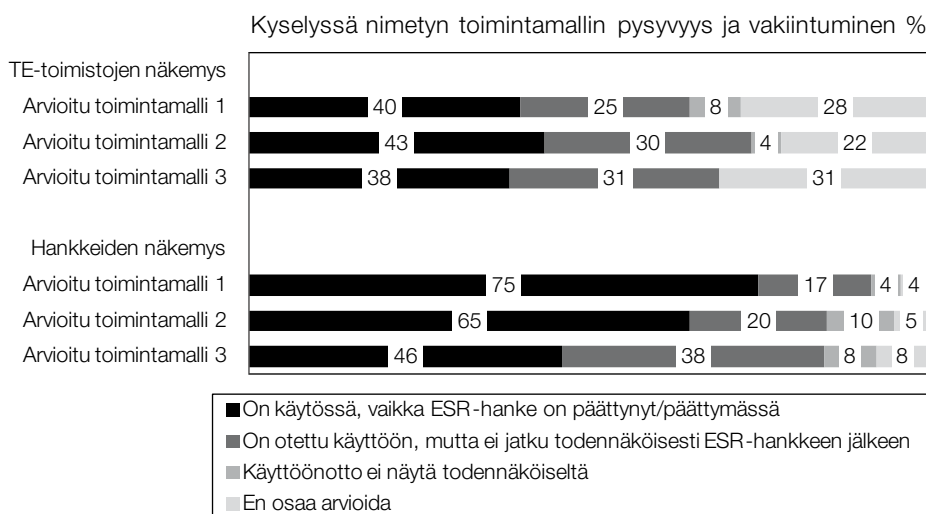
Hankkeiden myötä välityömarkkinatoimijat ovat jakaneet keskenään kokemuksia yritysysteistyöstä ja pystyvät kehittämään sitä kautta omaa toimintaansa, jolloin työnantajat saavat enemmän mahdollisuuksia tulevaisuuden työvoiman turvaamiseen. Uudet palvelut ovat mahdollistaneet toimijoiden tutuksi tulemisen sekä tiedon saamisen uusista toimijoista ja muista asioista. Yhteistyöverkoston laajeneminen, toimijoiden tunnettuuden lisääntyminen ja toisten tahojen prosessien tunteminen on vähentänyt päällekkäisyyttä.

Uusien toimintamallien on koettu osaltaan vaikuttaneen rakennetyöttömyyden purkuun. Uusilla toimintamalleilla on vastaajien arvion mukaan saatu aikaan säästöjä sekä työhallinnossa että kunnissa. Säästöä syntyy mm. siitä, kun rahoja ei käytetä pitkiin koulutuksiin niiden kohdalla, jotka eivät kykene normaaliinmuotoiseen koulutukseen, vaan tarvitsevat räätälöintiä saadakseen työelämässä tarvittavan osaamisen. Uusien toimintamallien myötä työnhakijat suorittavat osatutkintoja tai tutkintoja työelämälähtöisillä opinnoilla. Myös sosiaalisen ohjauksen ja tukipalveluiden tarve vähenee, kun asiakasohjaus on saatu toimivammaksi.

6.1.3 Näkemyksiä hyvien toimintamallien vakiintumisesta ja siirrettävyydestä työhallintoon

Kyselyyn vastanneilta hankkeita ja TE-toimistojen edustajilta tiedusteltiin heidän arvioitaan siitä, miten pysyväksi he arvioivat 1–3 lupaavaksi tai hyväksi nimeämiään toimintamallia. Hankkeiden näkemysten mukaan enemmistö esitellyistä toimintamalleista on jäänyt pysyviksi käytännöiksi, vaikka ESR-hanke olisikin päätynyt tai päätymässä. Noin kolme neljäsosaa hankkeiden edustajista arvioi, että heidän kärkituloksekseen esitetty toimintamalli jatkaisi toimintansa myös projektin päättymisen jälkeen. TE-toimistoille suunnatun kyselyn mukaan noin 40 % toimintamalleista arvioidaan olevan jo käytössä, vaikka ESR-hanke on päätynyt tai päätymässä. (ks. kuvio 3)

Kuvio 3. Arvio kyselyssä nimetyn toimintamallien pysyvyydestä ja vakiintumisesta (hankkeet N=8~19, TE-toimistot N=13~40)



Kyselyyn vastaajia pyydettiin kertomaan tarkemmin, miten hankkeissa kehitettyjä toimintamalleja on käytössä.

Hankkeiden vastausten perusteella välityömarkkinahankkeissa kehitetyt toimintamallit ja palvelut ovat jatkuneet toisissa hankkeissa. Välityömarkkinahankkeissa kehitetyistä tuotteista esimerkiksi palkkatuen seurantalomaketta, palkkatukityössä toimivien osaamiskartoitusmallia, yrityskyselyä ja käsikirjoja käytetään muissa kehittämisprojekteissa. Myös tuettu ja kevennetty työharjoittelu on käytössä hankkeissa ja sitä voidaan kehittää edelleen TYPin ostopalveluksi. Pysyviksi toimintamalleiksi ovat muuttuneet palvelutuottajaorganisaatioissa kehitetyt mallit, kuten hankeyhteistyön muodot. Verkostotyölle, mitä ovat esimerkiksi säännölliset työllistävien toimijoiden tapaamiset, on saatu vakituisuutta, kun yhteistyön koordinointi on siirtynyt kaupungin työllisyysasiamiehelle. Työhönvalmennuksella tuettavaa oppisopimuskoulutusmallia voidaan toteuttaa peruspalveluissa jatkossa. Osuus-kuntakoulutusta voidaan toteuttaa oppilaitoksen palvelutuotteena. Osaa palvelutuotteista kuten lyhytkestoista työntekoa ja koulutuksellisia elementtejä yhdistävää valmennusjaksoa tulee kehittää edelleen, jotta niiden myyminen olisi taloudellisesti kannattavaa. Käyttöön otetuiksi malleiksi ovat muuttuneet jo laaditut toimijakartat ja työllistymispolkumallit, joiden toteuttamisen jatkosta on päätetty tai neuvotellaan TYPin kanssa. Vakituiseen käyttöön on otettu asiakaslähtöinen palvelumalli ja työvoimakoulutuksen uudistettu moniammatillinen valintamalli.

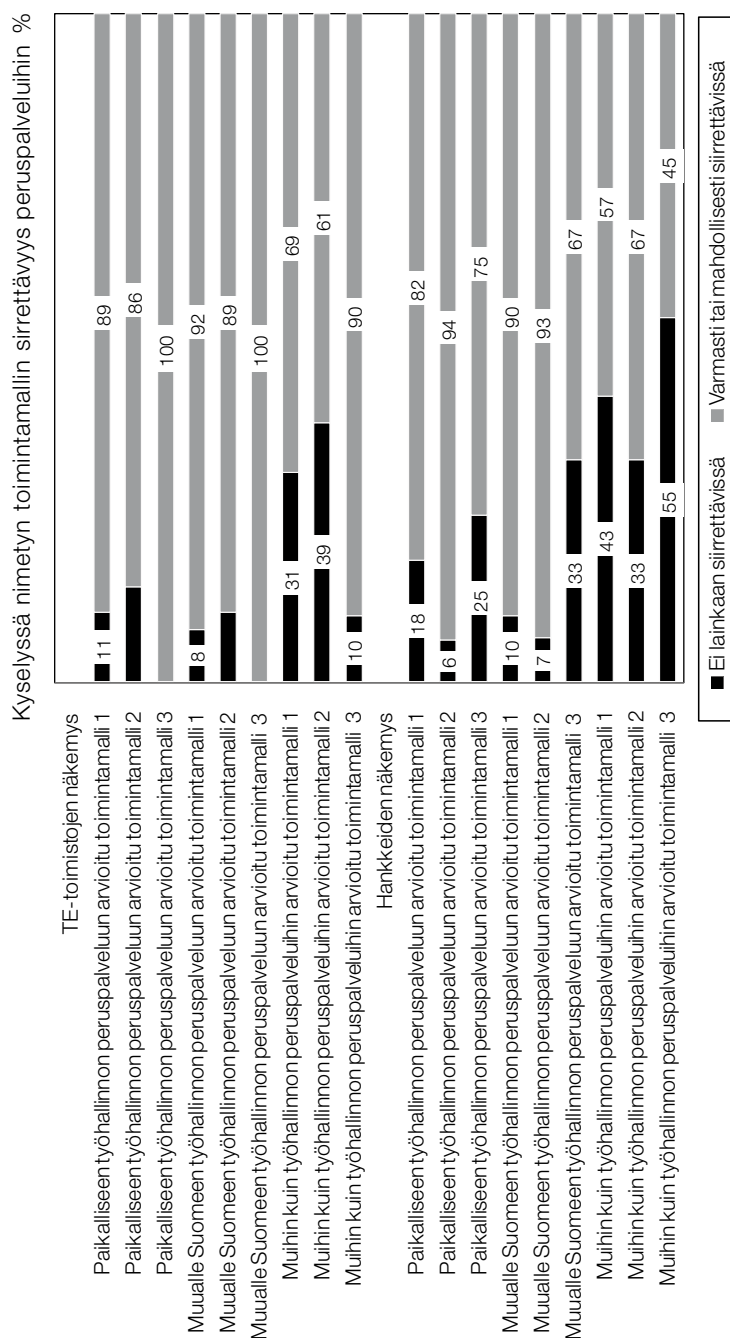
TE-toimistoille suunnattuun kyselyyn vastanneiden mukaan palveluita on otettu käyttöön jatkohankkeissa tai kunnan määräaikaaisesti palkkaamien henkilöiden avulla. Lisäksi toimintamalleja käytetään päivittäisinä työkaluina. Palveluita käytetään palvelukeskusten ja/tai ammatinvalinnanohjauksen asiakkailla, joilla on mahdollisuuksia sijoittua avoimen sektorin työpaikkoihin. Monien palveluiden kerrotaan olevan käytössä lähinnä TYP-toiminnassa, mutta niitä on markkinoitu myös TE-toimistoon. Uusia palveluita on otettu käyttöön sekä työnantaja- että työnhakijapalveluissa, mutta etenkin työhallinnon syvennetyissä palveluissa. Hankkeessa kehitettyjä Toppis-koulutuksia on menossa sekä yksittäisinä että ryhmämuotoisina. Lisäksi työhönvalmentajan ja koulutusvalmentajan palveluita on hankittu kansallisella rahoituksella vuoden 2011 alusta lähtien. Niitä käytetään sekä yksilöllisen tarpeen mukaan että ryhmämuotoisena Toppis-koulutuksissa.

Palvelumallien vakiintumista ennakoi vastausten mukaan se, että kunnissa on tehty muutoksia pysyvän, vaikkakin kenties projektiaikaa pienimuotoisemman mallin toteuttamiseksi. Joissain kunnissa on tehty esimerkiksi suunnitelmia työpajatoiminnan ja työhönvalmennuksen vakiinnuttamiseksi osaksi TYPin toimintaa. Palvelumallin vakiintumista edistää se, että kyseinen toimintamalli on jo mukana peruspalveluiden valikoimassa. Vakiintumiselle näyttäisi olevan paremmat mahdollisuudet myös silloin, kun toimintamuotoa on kehitetty pysyvien peruspalveluorganisaatioiden kuten TE-toimiston, TYPin ja kaupungin kanssa. Myös oppilaitoksissa toimivat pysyvät työhönvalmentajat mahdollistavat kehitettyjen toimintamallien vakiintumisen.

Hankkeiden ja TE-toimistojen edustajilta tiedusteltiin kyselyssä, mihin organisaatioon hankkeessa kehitettyä toimintamallia voitaisiin siirtää. Sekä hankkeiden että

TE-toimistojen näkemysten perusteella valtakunnallisen välityömarkkinaohjelman hankkeissa kehitetyt hyvät toimintamallit ovat siirrettävissä työhallinnon peruspalveluihin. Kyselyihin vastanneista noin 90 prosentin mielestä uudet toimintamallit olisivat siirrettävissä paikalliseen tai valtakunnalliseen työvoimapalveluun ja noin kahden kolmasosan mukaan muihin kuin työhallinnon palveluihin. Myös muista kuin valtakunnallisen välityömarkkinaohjelman hankkeiden kehittämistä toimintamalleista oltiin tätä mieltä. (ks. kuvio 4)

Kuvio 4. Näkemykset kyselyssä nimetyn toimintamallin siirrettävyydestä peruspalveluihin (N=11~22, TE-toimistot N=12~38)



Hankkeille ja TE-toimistoille suunnattujen kyselyiden vastaajia pyydettiin kertomaan perusteluita sille, mistä syystä he arvioivat kehitettyjen toimintamallien olevan siirrettävissä työhallinnon tai muihin peruspalveluihin.

TE-toimistojen vastauksissa toimintamallien siirrettävyyttä työhallinnon peruspalveluihin perusteltiin esimerkiksi sillä, että palkkatuen ja koulutuksen yhdistävä malli sopii kaikille asiakasryhmille. Hankkeissa on käytetty keinoina jo ennestään olemassa olleita työvoimapalveluita, joita on sovellettu uudelle tavalla tai parannettu palvelun käyttöön liittyvää prosessia. Moniammatillinen yhteistyöverkosto voi olla toimintatapana jatkossa. Toimintojen valtakunnallista siirtämistä on toteutettu jo esimerkiksi Keski-Suomessa kehitettyjen Osaaaja Plus -arviointilomakkeiden osalta, sillä niitä hyödynnetään myös muilla alueilla. Useilla paikkakunnilla toimii erillisiä työllisyyden hoitamiseen tähtääviä tahoja, kuten yhdistyksiä, jotka voivat jatkossa soveltaa palveluita.

Toimintamallien siirrettävyyttä helpottaa se, että kyse on monin paikoin yhteisestä tahdosta, joka löytyy tilanteen vaikeutuessa. Siirrettäviä yhteisen tahtotilan aikaansaaneita palveluita ovat mm. asiakaslähtöiset ja palveluiden oikea-aikaiseen ja suunnitelmalliseen suuntaamiseen perustuvat mallit, Toppis-koulutus sekä koulutus- ja työhönvalmennus. TE-toimiston vastaajien mukaan FYYRA- ja Suunto-hankkeissa on malleja, joilla on varmistettu toimintamallien tunnettuutta ja siirrettävyyttä työhallinnon peruspalveluihin. FYYRA-hankkeessa on käytetty yhdyshenkilöihin ja heidän muodostamaansa verkostoon perustuvaa mallia, kun Suunnossa työtä on tehty tiiviiseen pilottitoimistojen kehittämisryhmätyöskentelyyn ja henkilökohtaiseen konsultointiin pohjautuvana toimintatapana.

Hankkeiden vastausten perusteella kehitetyistä palveluista voitaisiin siirtää työhallinnon palveluihin välityömarkkinoiden yhdyshenkilö. Yhdyshenkilöt voivat toimia myös toimijakarttojen päivittäjinä ja yritys yhteistyön verkoston koolle kutsujana, sillä muutoin nämä eivät jää pysyviksi malleiksi. Hyvänä palveluiden siirrettävyyttä tukevana yhteyshenkilöön perustuvana pidetään mm. Kaakkois-Suomessa käytössä olevaa mallia, jossa projektipäälliköt tulevat ELY-keskuksen koordinoimiin hankkeisiin paikallisista TE-toimistoista ja TYPeistä. Työhallinnon peruspalveluissa voitaisiin myös jatkossa hyödyntää hankittua hankinta- ja organisointiosaamista. Asiakaslähtöinen prosessimainen ajattelu, joustavuus, työelämälähtöinen ajattelu ja ammattitaitoisen henkilökunnan toiminta ovat vakiinnutettavissa perustyöhön. Käyttöön voidaan ottaa kehitettyjä koulutuksia osaksi työvoimapolitiittisten koulutusten tarjontaa.

Koulutusmalleja voidaan vakiinnuttaa räätälöimällä oppisopimuskoulutuksia kevyemmiksi ja lisäämällä tuen varmistamiseksi työhönvalmentajien määrää. Osaa palveluista ei voida hankkia TE-toimistosta, mutta ne voidaan ottaa osaksi TYPin palveluvalikoimaa. Vaikka palvelut ovat käytössä työhallinnossa, jatkossa on varmistettava niiden toteuttamiseen tarvittava kansallinen rahoitus.

Osaa malleista pitää edelleen kehittää, vaikka niiden uskotaan olevan tulevaisuudessa tärkeitä työvälineitä. Syvällinen ohjaustyö vaatii asiakastyöhön resursseja,

jolloin toimintamalli voidaan ottaa paikalliseen työhallinnon peruspalveluun aikaa ja rahoitusta lisäämällä. Esimerkiksi nuoria voitaisiin tukea enemmän jalkautuvalla ja yksilöllisen tuen mahdollistavalla työllä, joka edellyttää TE-toimistossa lisättäviksi nuorten neuvojen ja ammatinvalintapsykologien virkoja. Toisaalta aina ei ole kyse resursseista, vaan vahvasta markkinoinnista, asiantuntijoiden käyttämisestä sekä toimijoiden määrätietoisuudesta ja motivaatiosta. Tärkeää on tietoisuus palvelusta ja se, että osataan tunnistaa palvelusta hyötyvät asiakkaat.

Esimerkkeinä hyvin kehitetyistä ja vakiintuneista malleista tuodaan esille Uusi Taito -hankkeessa tehty toimivien mallien kartoitus sekä Suunto-hankkeessa tehty asiakastyön vaiheistuksen ja palveluiden oikea-aikaisuuden malli sekä koulutukseen liittyvät käytännöt. Seuraavissa vastauksissa kerrotaan TE-toimiston näkökulmasta niiden siirrettävyyden edellytyksiä.

Monissa hankkeissa on toimivia malleja, esim. Uusi Taito -projekti on kerännyt näitä tietoja ansiokkaasti. Projekteissa on ollut mahdollisuus käyttää luovuutta (toisin kuin työhallinnon sisällä) ja toimivia ratkaisumalleja on keksitty paljonkin. Koska työttömyyden kustannukset ovat niin suuret, näiden keinojen käyttö olisi jopa kustannustehokasta.

Suunto-hankkeessa kehitetyt mallit toimivat erittäin hyvin asiakaslähtöisyyden ja palvelujen oikea-aikaisuuden pohjalta. Tuottavat selkeää lisäarvoa prosessinomaiseen palvelumalliin ja sen toteuttamiseen erityisesti nivel/siirtymävaiheissa. Malli on siirrettävissä peruspalveluihin ja palveluita voidaan yhdistää toimiviksi palvelupaketeiksi. Vaatii pohjatytönä tarkat asiakasanalyysit ja asiakkaiden viemisen eri vaiheisiin huomioiden vaadittavat mittarit palveluprosessin etenemisessä. Vaatii joustavuutta palvelujen sisältöjen räätälöintiin asiakkaiden tarpeiden mukaisesti eli tuotetaan palveluita tietyille asiakasryhmälle tai yksittäisinä ja yhdistetään tarvittaessa palvelupaketeiksi. Koulutuksen kapasiteettihankinta toimivaa, mahdollistaa joustavan ja yksilöllisen koulutuksen, myös osa-tutkintoina ja yhdistettynä palkkatukijaksoon.

6.1.4 Näkemyksiä toimintamallien siirrettävyydestä muihin peruspalveluihin

Kyselyyn vastanneilta tiedusteltiin, mihin muualle malleja voitaisiin siirtää kuin työhallinnon peruspalveluihin. Sekä hankkeiden että TE-toimistojen näkemysten mukaan toimintamalleja voidaan siirtää tavallisimmin työpajoille tai muihin työllistäviin yksiköihin ja yhdistyksille sekä sosiaalipalveluihin, muihin kunnan palveluihin, oppilaitoksiin ja työnantajille. TE-toimistojen vastauksissa nousee esiin myös nuorisotoimi, terveystalvelut sekä työmarkkinajärjestöt, vaikka siirtymistä pidetään viimeksi mainittuun tahoon vaikeana.

Toimintamallien siirtämistä työpajoihin ja muihin työllistämisyksiköihin perustellaan monella tavalla. Hankkeiden edustajat kertovat, kuinka työpajoilla on rakenteet kunnossa kuten selkeä johto, yhteistyöverkostot, yhteiset tavoitteet ja resursseja

kehittää toimintaa sekä asiakkaiden tuntemusta. TE-toimistojen mukaan työpajat tai muut työllistämisyksiköt toimivat jo nyt TE-toimiston yhteistyötahoina. Esimerkiksi alueen työpajat ovat omaksuneet tehtäväkseen TE-toimiston asettamien tavoitteiden saavuttamisen. Toimintamallin siirtämisessä käytetään kolmikantaisia palautekeskusteluita, jotka ovat tärkeitä tulosten ja jatkosuunnitelmien todentamiseksi. Yhdistykset ovat mukana mm. toimijakarttojen laadinnassa.

TE-toimistojen mukaan oppilaitoksilla on merkitystä toimintamallien toteuttamisessa mm. työssäoppimispaikoissa ja edelleen sijoittumisessa opintojen jälkeen. Oppilaitokset ovat avainasemassa osaamisen kehittämisessä. Koulutusorganisaatioilta vaaditaan toimintamallien siirrettävyyden vuoksi uudenlaista räätälöintiä ja yksilöllistämistä opinnoissa, kuten osatutkintojen ja Toppis-koulutusten järjestämisessä.

Hankkeiden vastauksissa kerrotaan, kuinka sosiaalipalveluissa on toimintamallien siirtämiseksi tarvittavaa avointa ja asiakaslähtöistä keskustelua, prosessimaista ajattelua, osaamista ja aitoa tahtoa asiakkaiden kuntoutukseen. Jos toimintamalli siirrettäisiin aikuissosiaalityöhön, se tukisi omalta osaltaan asiakkaiden palveluprosessin etenemistä. Hankkeiden mukaan terveyspalveluissa on riittävästi resursseja ja osaamista uusien toimintamallien siirtämiseksi sen peruspalveluihin.

Hankkeiden mukaan muissa kuin työhallinnon peruspalveluissa voidaan ottaa käyttöön mm. matalan kynnyksen toimintamuotoja. Muille toimijoille siirrettävissä olevia malleja ovat esimerkiksi toimintamuodot, jotka ovat liiaksi sosiaalityöpainotteisia eivätkä kuulu työhallinnon perustehtävään.

Muita organisaatioita, joihin toimintamalleja voitaisiin siirtää, ovat mm. seurakunta sekä kunnan nuorisotoimi. Nuorisotoimen palveluita tulisi kehittää tukemaan nuorten koulutus- ja työllistymismotivaation lisäämistä mm. nuorten työpajan avulla. TE-toimistojen edustajat toteavat, kuinka toimintamallien siirtämistä terveyspalveluihin tukisi se, että terveysasiat ovat tärkeä osa työllistymisen esteiden korjaamista. Kuntoutusvaiheessa olevien asiakkaiden on tärkeää päästä terveyspalveluihin, jotta palveluprosessi mahdollistuu työhallinnon puolella.

Hankkeiden mukaan työnantajien osallistuminen heitä hyödyttävien palveluiden kustannusten kattamiseen edistäisi uusien mallin siirrettävyyttä. Myös TE-toimiston näkemysten perusteella työnantajilla on rekrytointivalmiutta, mutta niillä epäillään olevan liian vähän tahtoa uusien palveluiden käyttöön, kuten työhönvalmentajatyypin palvelun hankintaan. Työmarkkinajärjestöt olisivat hyödyllistä ottaa mukaan ja periaatteessa ne voisivat kiinnostua toimintamallien vakiinnuttamisesta. Toisaalta työmarkkinajärjestöjen tahtotilan saavuttamista ja mahdollisuuksia järjestää palveluiden rahoitus pidetään epävarmana.

Sekä hankkeet että TE-toimistot epäilevät Kelan mukaan tulemistä toimintamallin siirrettävyyteen, sillä Kela on osallistunut kehittämistyöhön vain harvoin. Myös ammatillisen kuntoutuksen järjestelmän pirstaleisuus vaikeuttaa uusien toimintamallien siirtämistä Kelan palveluiksi.

6.1.5 Kehittämisideoita toimintamallien siirrettävyydestä ja vakiinnuttamisesta

Sekä hankkeille että TE-toimiston virkailijoille suunnatussa kyselyssä ja haastatteluissa nousi esiin lukuisia kehittämis ehdotuksia hanketoiminnassa saavutettujen hyvien toimintamallien siirtämiseksi ja vakiinnuttamiseksi. Lisäksi monet nostivat esiin haasteita resurssien riittävyydessä sekä hanketoiminnan yleisessä organisoitumisessa. Seuraavassa on luokiteltu vastauksia teemoittain. Vaikka vastaukset ovat osittain päällekkäisiä, niistä käy hyvin ilmi, miten hanketoimijat näkevät paljonkin mahdollisuuksia toiminnan juurruttamiseksi, mutta TE-toimistojen vastajat näkevät paljon resursseihin ja rakenteisiin liittyviä haasteita, jotka estävät toiminnan juurtumista.

A. Verkostoyhteistyö ja tiedonkulku

Hankkeiden näkemyksen mukaan kehitettyjen työvälineiden entistä paremmaksi hyödyntämiseksi tarvitaan niiden laajaa käyttöönottoa, jolloin sekä viranomaisten että työnhakijoiden tulee toimia mallin mukaisesti. Monissa vastauksissa tuodaan esille tarve saada aikaan tiiviimpää yhteistyötä, asennemuutosta, tietojen välittymisen tehostumista ja selkeää johtamista ja asennemuutosta. Hyvänä välineenä toimintamallin käytön tehostamisessa pidetään opintopiirejä ja yhteistä kehittämistä. Hyvänä mallina pidetään myös työnkiertoa, jossa työhallinnon henkilöstö olisi välillä työssä välityömarkkinoita tuottavien toimijoiden hankkeissa. Tällaisella mallilla saataisiin enemmän näkemyksellisyyttä toimintaan. Yhteistyön ja asennoitumisen muutosten myötä voidaan ottaa yhteisesti ja ennakkoluulottomasti käyttöön uusia toimintamalleja ja saada aikaan vaikutuksia pidemmällä aikavälillä.

Hankkeet toivovat myös nykyistä vahvempaa verkostotyötä TE-toimistojen ja palveluntuottajien, oppilaitosten ja työantajien kesken. Työnantajaverkostojen tulisi olla laajempia ja toimijoiden tulisi osallistua konkreettisemmin niiden luomiseen. Yhteistyöhön halutaan enemmän jatkuvaa arviointia ja toiminnan ennakointia. Kehitetyjen toimintamallien, kuten työpankkien, toivotaan olevan seudullisia, jotta koko alueen asiakkaat voisivat hyötyä palveluista. Kunnan palveluiden arvioidaan oleva jäykkiä tietyn asiakaskunnan palvelemiseksi, jolloin kolmannella sektorilla on mahdollisuuksia tuottaa palveluita. Kolmannen sektorin toivotaan ottavan enemmän vastuuta toimintamallien siirtämisestä ja rahoituksen hankkimisesta niiden toteuttamiseksi. Työhönvalmentajan ja työammatin lanseeraamisella sekä mestari-kisälittyypin työotteen omaksumisella voitaisiin tuottaa palveluita monipuolisemmin eri organisaatioissa.

Useimmissa TE-toimistojen vastauksissa kerrotaan yhteistyön sekä riittävien henkilö- ja määräraharesurssien merkityksestä. Resurssit ovat edellytys sille, että pystytään tiiviimpään yhteistyöhön työnantajan, asiakkaan ja projektin toteuttajan kanssa. Tiiviimpää yhteistyötä tarvitaan etenkin asiakasprosessien hallintaan. Toiveena on, että työvoimaneuvojille tulisi antaa mahdollisuus verkostoitua

yhteistyötahojen kanssa kuten perusturvan henkilöstön, velkaneuvojen, päihdehuollon ja eri projektien kanssa. Jos verkostoitumismahdollisuus on vain hallinnonalojen johtajilla, jotka eivät milloinkaan kohtaa asiakasta kasvotusten, konkreettisia yhteistyökeinoja ei pääse syntymään. Verkostotyössä eri tahojen tulisi toimia suunnitelmallisemmin ja sitoutuneemmin.

B. Resurssit ja rahoitus

TE-toimiston useimmissa vastauksissa kerrotaan resurssien, tuotteistuksen ja palveluiden koordinoinnin merkityksestä. Lisäystä haluttaisiin erityismenoihin kohdennettaviin määrärahoihin ja palveluiden ostoon liittyvään osaamiseen. Enemmän hyötyjä palveluista saataisiin, jos resurssien huvetessa otettaisiin toiminnasta enemmän tehoja irti koordinoimalla sitä ja karsimalla päällekkäistä työtä. Kun koulutuksia hankitaan osatutkinnoittain, tehdään samat käytännöt monta kertaa yhden asiakkaan kohdalla. Koulutushankintaa tulisi helpottaa siten, että virkailija saisi valmistella koulutus päätöksen kuten työelämävalmennus- tai palkkatukipäätöksen. TE-toimiston vastaajien mukaan huolimatta siitä, että palvelut ovat käytössä, niitä toteutetaan pienimuotoisemmin tai ei ole voitu toteuttaa lainkaan, koska henkilöstö- ja määräraharesurssit ovat niukat. Rahoitusta ja resursseja puuttuu kunnista ja TE-toimistoista. Hallinnolla ei ole resursseja yksilöityyn aikaan vievään palveluun. Koulutusportin kerrotaan olevan tärkeä työväline TE-toimiston ja kouluttajien välissä, mutta harmillisena pidetään sitä, että se toimii URA-järjestelmästä erillisenä ohjelmalla. Toimintamallien kerrotaan olevan irrallisia TE-toimiston arjesta, mikä vaikeuttaa niiden käyttöä hankkeen päättymisen jälkeen.

Hankkeiden mukaan toimintamallien vakiinnuttamista on vaikeuttanut se, että palveluntuottajien ei ole mahdollista tuottaa palveluja ilman taloudellista korvausta ja toisaalta yhdistyksillä ei ole aina osaamista tuottaa niitä. Toimintamallien vakiinnuttamista vaikeuttaa myös niiden kalleus ja se, että TE-toimistot kokevat ne hallinnon näkökulmasta hankaliksi. Lisäksi vakiinnuttamista vaikeuttavat valtakunnalliset linjaukset, jotka liittyvät mm. valmentavasta työvoimakoulutuksesta luopumiseen. Hankkeiden mielestä TE-toimistoilla on niin vähän resursseja, että mallien siirrettävyys jää yksilöiden kiinnostuksen varaan. Osa vastaajista puolestaan kokee, että TE-toimistojen peruspalveluihin siirtämisen sijasta hankkeiden tuotoksia tulisi ajatella palveluntuottajien välineinä.

Seuraavassa on tyypillisen näkemyksen kiteyttävä ote toimintamallien hyödynnettävyyttä koskevasta vastauksesta:

Kun ESR-hankkeiden kehitystyö tehdään lähtökohtaisesti olemassa olevien organisaatioiden kanssa, hankkeen ja sen palvelujen tuottama lisäarvo ja hyöty saadaan käyttöön jo projektin aikana. Olennaista on, että hankerahoituksella ei pystytetä tilapäisiä ohjausrakenteita tai paikata kansallisessa ns. perustoiminnassa olevia puutteita.

C. Henkilöstön osaaminen ja tuotteiden laadun parantaminen

Sekä hankkeet että TE-toimistojen vastaajat toivat esiin toiveita henkilöstön osaamisessa ja toiminnan laadussa. Hanketoimijat toivovat tavallisimmin työhallinnon peruspalveluissa tapahtuvan asiakasohjauksen ja asiakaslähtöisyyden kehittymistä sekä asiakashallintajärjestelmän tiedonvälitysominaisuuden parantamista. Työnhakijoille tulisi tiedottaa enemmän toimintamalleista ja ohjata asiakkaita saadun tiedon perusteella oikeanlaisiin palveluihin. Yleisesti tuodaan esille myös se, kuinka peruspalveluissa toimivien jalkautumisella ja TE-toimistojen välityömarkkinoiden yhteyshenkilöllä voitaisiin parantaa toimintamallien juurtumista. Palveluvalikoiman kehittämisellä sekä palveluiden laadun ja vaikutusten seurannalla pystyttäisiin myös parantamaan tilannetta. Panostusta halutaan enemmän mikroyrittäjien tavoittamiseksi. Asiakkaiden sijoittaminen ulkopuolisiin yrityksiin lyhytkestoisesti valmennusjakson aikana vaatisi kuitenkin lainsäädännöllisiä muutoksia.

Hankkeet kiinnittävät huomiota myös oppilaitosten ja Kelan rooliin. Oppilaitosten roolin todetaan lisääntyneen osatutkintojen ja opinnollistamisen yleistymisen myötä. Monissa vastauksissa kerrotaan tarpeesta lisätä osaamista. Oppilaitosten toivotaan tarjoavan enemmän tukea valmennettaville ja välityömarkkinatoimijoille, jotta toimintamallit siirtyisivät osaksi peruspalveluita. Kelan roolia vaikeuttavat ammatilliset kuntoutuksen järjestelmän raja-aidat. Jotkut työnantajat ovat ottaneet hankkeissa kehitettyjä seurantalomakkeita avuksi kehityskeskustelun apuvälineiksi.

Hankkeiden mukaan toimintamalleja voitaisiin kehittää edelleen muuttamalla yksilöohjausta sisällöltään ja toteutustavaltaan tehokkaammaksi, jotta se voitaisiin ottaa käyttöön peruspalveluiden resursseilla. Kehitettyjä toimintamalleja, kuten Toppis-koulutusta, vaikeuttaa niiden aiheuttama perinteistä työvoimakoulutusta suurempi työmäärä. Yksilöllisen työssäoppimispainotteisen työvoimakoulutuksen tekeminen kustannuksiltaan halvemmaksi mahdollistaisi sen käyttöönoton. Tällaisen toimintamallien hyödyntäminen edellyttää sitä, että eri palvelulinjojen henkilöstöllä on enemmän ammattitaitoa ja kykyä tunnistaa asiakaskuntien ja koulutustuotteiden erilaisuutta. Uusien toimintamallien käyttö tehostuu myös silloin, kun toimintaa toteutetaan jatkuvasti ja työ rutinoituu.

Hankkeiden mukaan yritysyhteistyötä voidaan kehittää muuttamalla mm. edelleen sijoittamiseen liittyvää lainsäädäntöä yksinkertaisemmaksi ja helpottamalla palkkatuen hakemisen hallintorutiinien hoitamista. Välityömarkkinatoimijoiden saamalla pysyvällä työhönvalmentajatuella voitaisiin tehdä samaa työtä kuin väliaikaisesti toimivissa hankkeissa. Vakituisesti rahoitetusta työhönvalmentajatuesta hyötyisivät mm. avoimilla markkinoilla kilpailevat sosiaaliset yritykset. Tarvetta on pienten työnantajien saamalle tuella, jota voisivat rahoittaa kunnat ja TE-toimistot yhdessä. Yritysyhteistyön toteuttaminen edellyttää palkkatukea saaneiden yritysten sähköpostiosoitteiden päivytystä URA-järjestelmässä, palkkatuen käyttöön saatavaa henkilökohtaista ohjausta työnhakija-asiakkaille sekä työnantaja-asiakkaiden yrityskohtaista palvelua.

Yhtenä yleisenä toimintamallien siirrettävyyteen vaikuttavana tekijänä TE-toimistoissa tuodaan esille kolmannen sektorin työssä annettavan ohjauksen laadulliset ja määrälliset vaihtelut sekä avoimille työmarkkinoille työllistymisen jääminen liiallisesti taka-alalle työpoliittisten avustuksen hankkeissa. Vaikka hankkeet tavoittelevat vaikeimmin työllistyvien siirtymistä avoimille työmarkkinoille, ne eivät kaikissa paikoin ota asiakkaaksi hankesuunnitelmassa esitettyä kohderyhmää eivätkä ohjaa riittävästi työnhakijoita työelämään. Kolmannella sektorilla on vahvasti ja ammattitaitoisesti työnhakijoita työllistymispolulla eteenpäin ohjaavia toimijoita, mutta edelleen myös tahoja, joille työllistetyt ovat yksinomaan työvoimaa. Hankkeiden hyvät käytännöt eivät siirry, kun toimintaa ei tehdä suunnitellulla tavalla eikä saada tilannearvion mukaan työllistymisedellytykset omaavia työnhakijoita hankkeen kautta työelämään.

TE-toimistojen mukaan kehittämällä välityömarkkinatoimijoiden profiloitumista ja toiminnan tuotteistamista voitaisiin parantaa lisäämällä tietoa pelisäännöistä sekä kasvattamalla tiedottamista ja markkinointia. Tuotteistamista varten tarvitaan myös toimintamallien yksinkertaistamista, sillä hankkeissa kehitetyt palvelut ovat usein monimutkaisempia kuin käytännön työssä voidaan hyödyntää. TE-toimistoissa tarvitaan lisää tietoa, miten yhdistysten välityömarkkinahankkeissa on kehitetty pitkäaikaistyöttömien ohjausta. Hyötyä saataisiin enemmän, jos toiminta olisi vakituista ja pitkäjänteistä. Tiedottamista tarvitaan nykyistä enemmän esimerkiksi siten, että terveydenhoitajalta tulisi TE-toimistoille palautetta lisätutkimusten tarpeesta ja projekteilta enemmän tietoa työhallinnolle asiakkaan jatkotoimenpiteistä.

TE-toimistojen mukaan pitkäaikaistyöttömät ja muut heikossa työmarkkina-asemassa olevat tarvitsisivat työhallinnon ja muiden tahojen järjestämässä vuosiakin kestävässä prosessissa palveluohjaajan. Palveluohjaaja voi auttaa ja tukea suunnitelman eteenpäin viemisessä ja toimenpiteeltä toiselle siirryttäessä, kuten esimerkiksi siirryttäessä palkkatyöstä työvoimakoulutukseen tai päinvastoin. TE-toimistot ja niiden työntekijät voisivat keskittyä omiin ydintehtäviinsä eli työnvälitykseen ja kouluttautumiseen liittyviin tehtäviin. Samalla sosiaalityötä ja terveydenhuoltoa on kehitettävä vastaamaan nyky-yhteiskunnan tarpeita, jotta ne voisivat hoitaa tehtäviään vähän tuloksellisemmin.

TE-toimistot ovat myös sitä mieltä, että paremmin toimivia palveluita voitaisiin saada TE-toimistojen työtapoja muuttamalla. Toimintaa voitaisiin tehostaa oma-asiakkuutta lisäämällä, käyttämällä erityistä tukea tarvitsevien hakijoiden palveluissa prosessinomaista työskentelyä sekä tekemällä pitkäjänteistä suunnittelua yhdessä asiakkaan kanssa. Toimintaa voitaisiin kehittää tehostamalla työnhakijoiden välityömarkkinoilla ohjaamista sekä käyttämällä jalkautuvaa työotetta. Aikaa halutaan omien asiakkaiden läpikäymiseen ja heille sopivien palveluiden miettimiseen. Paremmalla asiakkaan tuen tarpeen arvioinnilla voidaan esimerkiksi suunnitella opiskeluja tehokkaammin. Prosessinomaisen palvelumallin mukaisesti työvoimaneuvojalla tulisi olla omat asiakkaat, joita hän tapaisi useammin henkilökohtaisesti. Vastuuhenkilömallilla voitaisiin luoda luottamuksellinen asiakassuhde ja

ohjata asiakasta paremmin palveluihin. Tarvetta on myös helpottaa palveluiden hankintaa ja kilpailutusta sekä kehittää palautteenkäsittelyjärjestelmää.

D. Hanketoiminnan kehittäminen ja organisaatioiden toimintatavat

Kyselyihin vastaajat toivat esiin sekä hanketoiminnan kehittämiseen että rakenteisiin ja organisaatioiden toimintatapoihin liittyviä kehittämisehdotuksia.

Hanketoimijat toivoivat parempaa mallien ja tulosten näkyväksi tekemistä ja arviointia, jotta toimintaa saadaan selkeämmäksi ja helpommin hyödynnettäväksi. Hyvää toimintamallia voitaisiin parantaa sillä, että rahoittajat toimisivat tiiviimmin toiminnan koordinoijina, eivätkä vain rahoituspäätösten tekijöinä. Tarvetta koetaan olevan mm. laatuksiteereiden määrittämiselle. ELY-keskusten lisäksi toivotaan vahvempaa ohjausta ministeriöltä, jotta toiminta-ajatus muuttuisi kontrolloinnista asiakaslähtöiseksi kulttuuriksi. Yksi keskeinen asia on peruspalveluissa tehtävä uuden palvelun markkinointi ja asiakasohjaus, jossa kerrotaan palvelusta ja ohjataan siihen toimintamallista hyötyviä asiakkaita. Asiakkaiden jatkosuunnitelmissa olevien tietojen siirtämisellä TE-toimiston hallintoon voitaisiin saada tietoa valmennusjaksoilla tapahtuneista asioista. Nimeämällä vastuuhenkilöitä voitaisiin edistää toimintamallien vakiintumista TE-toimistossa ja TYPeissä.

Vastauksissa kerrotaan myös TE-toimiston ja hankkeen välisen suunnitelmallisen yhteistyön tekemisen tarpeellisuudesta. Hankkeen rahoituspäätöksessä tulisi edellyttää TE-toimistoyhteistyön tekemistä. Lisäksi TE-toimistossa tarvitaan asennemuutosta hankkeita kohtaan, jotta niitä kohdeltaisiin samanarvoisina toimijoina kuin TE-toimiston samoja asiakkaita hoitavia muitakin toimijoita. Toimintamallien kehittäjien tulee selvittää aidosti, ovatko uudet toimintamallit hyödynnettävissä työhallinnon näkökulmasta. Esimerkkinä tuodaan toimijakartat, joiden tulisi olla selkeitä, asteittain tarkentuvia ja nopeasti tiedon lähelle johdattavia, asiakaspalvelutilanteessa käytettäviä välineitä.

Hankkeiden vastauksissa kerrotaan myös ESR-hankkeiden irrallisuudesta suhteessa perustyöhön ja yhteistyökumppaneiden sitoutumattomuudesta. Työhallinnossa on käynnissä useita muutoksia, joihin vedoten TE-toimistojen, TYPIen ja ELY-keskusten edustajat jäävät pois hanketyöstä. Tämän vuoksi halutaan enemmän panostusta ja ohjeistusta ministeriöltä, jotta työhallinto saataisiin sitoutuneemmin mukaan kehitystyöhön. Nykyistä hanketoimintaa pidetään näennäisesti valtakunnallisena mallina, sillä käytännössä toimitaan yksinomaan paikallisin tavoittein. TE-toimistoissa tulee ymmärtää yhteistyön merkitys hanketoimijan näkökulmasta. Toisin sanoen hanketoimijat pitävät TE-toimistoa ensiarvoisen tärkeänä yhteistyökumppanina, kun taas TE-toimisto ei aina näe hanketoimijaa tai tämän asiaa niin tärkeänä.

TE-toimiston edustajien näkemykset ESR-hankkeiden hyödyllisyydestä vaihtelevat suuresti. Osa TE-toimistojen vastaajista kokee, ettei hankkeissa ole kehittynyt välineitä, joita olisi otettu käyttöön peruspalveluissa. Hankkeita toteutetaan valitettavan usein sen vuoksi, että niillä paikataan työhallinnon resurssien

riittämättömyyttä. TE-toimiston näkökulmasta asiakkaan ohjausprosessin vaiheistus, etenemisportaot, toimijakartat, motivoiva haastattelu, kantaottava ohjaaminen ja varhaisen puuttumisen mallit ovat moneen kertaan keksittyjä tuotteita. TE-toimiston arjessa ja käytännön asiakastyössä ESR-hankkeiden hyötyä ei ole huomattu. Vaikka hankkeen tehtävänä on tuottaa uusia toimintaa tehostavia toimintamalleja ja lisäarvoa peruspalveluihin, ne ovatkin työllistäneet ja kuormittaneet TE-toimistoa hanketyöntekijöiden perehdyttämisen viedessä aikaa. Yleensä hankkeet ovat olleet ajallisesti liian lyhyitä ja niiden tekijät ovat lähteneet hankkeen loppuessa pois. Vastauksissa tuodaan esille, kuinka erilaisten ja hyviksi havaittujen toimintamallien siirtäminen on hankalaa. Toimintamallien siirtäminen osaksi peruspalvelua vaatisi lisää resursseja TE-toimistoihin tai muuten mahdollisuutta keskittyä palvelemaan pienempää asiakasjoukkoa kerrallaan. Kehitetyt työkäytännöt ovat myös jääneet ajamatta sisään osaksi peruspalveluita, ja lisäksi hankkeiden hyvien käytänteiden levittäminen on edelleen heikkoa.

Toisin kuin ulkopuolisten ja väliaikaisten projektityöntekijöiden vetämissä hankkeissa, TE-toimiston itse toteuttamissa hankkeissa on onnistuttu kehittämään uusia toimintamalleja ja siirtämään niitä käytäntöön ja jatkokehitettäväksi. Projekteja koetaan olevan liian paljon, jotta niihin ehtisi tutustua tarkemmin ennen kun ne jo loppuvat. Tämän vuoksi hankekoordinaatiota tulisi olla enemmän. Lisäksi ei voida olettaa, että kehitetty lopputuote olisi sellaisenaan siirrettävissä. Monelta projektilta odottaisi selkeämpää kuvausta siitä, mitä asiakkaalle on tapahtunut hankkeessa ja miten hänen työllistymisedellytyksiään parannettiin. Tarvetta olisi uusien mallien sijasta näkemysten muuttamiselle ja sen selkiyttämiseksi, miten on pystytty parantamaan asiakastyön perusprosesseja.

Seuraavassa on ote tyypillisestä hankkeisiin kriittisesti suhtautumisesta kertovasta vastauksesta:

Kaikki tietämäni hyvät, toimivat ja tulosta tuottavat käytännöt edellyttävät henkilökohtaista ohjausta ja ajan käyttämistä yhden yksilön asioiden selvittämiseen, asenteiden tarkistamiseen, päämäärän asetteluun ja polun luomiseen askel askeleelta kohti päämäärää. TE-hallinnon koko tavoite on taas anonyymit nettipalvelut mahdollisimman vähällä henkilöstöllä. Siksi ei maksa vaivaa paneutua hyviin käytäntöihin (joita tiedän olevan olemassa), koska mitään mahdollisuutta niiden omaksumiseen päivittäisessä työssä ei ole.

Useimmat TE-toimistojen edustajat arvioivat kuitenkin hankkeista olevan hyötyä. TE-toimistojen näkökulmasta ESR-hankkeissa kehitetyt toimintamallit/palvelut täydentävät peruspalveluita. Hankkeissa on ollut mahdollisuus rakentaa uusia palveluita ja kokeilla niitä riittävässä määrin. Parhaita kokemuksia on saatu, kun peruspalveluissa on huomattu jokin tarve ja tähän tarpeeseen on kehitetty hanke, jota on tehty tiiviissä yhteistyössä ja mielellään peruspalveluiden kanssa samoissa tiloissa toimien.

Hankkeiden tavoitteena olevaa yhdistysten työllisyyspalveluiden kehittämistä tulisi tukea siten, että työnantajapalvelut tulisivat tutummiksi yhdistyksille ja säätiöille ja niitä uskallettaisiin käyttää enemmän. Lisäksi hankkeisiin tulisi liittää koulutuksellinen elementti. Jossain paikoin sekä kansalliset että ESR-hankkeiden kautta kehitetyt toimintatavat ja palvelut on hankkeiden aikana hiottu sellaiseen muotoon, jotta ne voidaan luontevasti ottaa normaaliin käytäntöön hankkeiden loputtua. Tämä on edellyttänyt kunnalta vahvaa panostusta mm. resurssien ja rakenteiden järjestämiseen. Hankkeet ovat olleet toimivia, mutta tarvittaisiin läheisempää yhteistyötä TE-toimiston, TYPin ja asiakkaiden kanssa, jotta toimenpiteet saataisiin sovitettua asiakkaiden suunnitelmiin. Kaikilla hanketyöntekijöillä ei ole arjen työstä kokemusta eikä työhallinnon substanssiosaamista. Uudet työntekijät aloittavat aina kaiken alusta eivätkä ole siirtämässä kehittämiään työkaluja käytäntöön. Tämän vuoksi ESR-hankkeiden kehitystyöhön pitäisi ottaa työntekijöitä ja kehittäjiä myös peruspalvelutyöstä, jotta voitaisiin oikeasti kehittää peruspalveluihin siirrettävissä olevia toimintamalleja.

6.1.6 Kokonaiservio toimintamallien hyödyntämisestä ja siirrettävyydestä

Hankkeiden näkemykset

Hankekyselyyn vastanneita pyydettiin kertomaan kokonaisnäemyksensä siitä, mitkä asiat ovat vaikuttaneet hankkeissa kehitettävien toimintamallien toteutukseen, tuloksiin ja siirrettävyyteen.

Vastauksissa todetaan, kuinka monet hankkeissa kehitettävät mallit ovat jo ennestään olemassa. Hyviä toimintamalleja kehitetään paljon, mutta niiden siirtäminen osaksi peruspalveluita vaatisi pitempiä aikoja käytännön kokeilua ja kehittämistyötä. Jatkossa pidetään tarpeellisenä uusien asioiden kehittämisen sijasta juurutushankkeita, joissa panostettaisiin jo kehitettyjen mallien käyttöönottoon. Tulosten käyttöönottoon, ohjaukseen ja tiedottamiseen toivotaan valtakunnallista toimintamallien läpikäymistä.

Osa hankkeista on ohjelmakauden mittaisia, jolloin tulokset eivät vielä näy. Toisaalta osassa hankkeista niiden lyhyt toteuttamisaika on estänyt tulosten syntymistä ja hyvien käytäntöjen levittämistä. Vastauksissa tulee esille, kuinka asiakasohjauksen kehittäminen on tärkeää uusien toimintamallien kehittämisen kannalta. Nykyisellään työllistymistä tukeviin projekteihin on vastaajien mukaan ohjattu TE-toimistoista, työvoiman palvelukeskuksesta ja sosiaalitoimistoista kehitetystä palvelusta vähemmän hyötyneitä ja pikemminkin kuntouttavaan työtoimintaa tarvitsevia asiakkaita. Toimintamallin kehittämismahdollisuuksiin on vaikuttanut taloudellisesti tiukentunut aika, jonka vuoksi työnetsijäpalveluiden toteuttaminen on vaikeutunut. Hankkeissa ovat olleet haasteena myös henkilöstöresurssien vähentyminen ja henkilöstön vaihtuvuus.

Hankkeiden näkökulmasta yksi keskeinen toimintamallien hyödyntämiseen ja siirrettävyyteen vaikuttava tekijä liittyy hanketoiminnan toteuttamiseen ja perustyön sitoutumiseen kehittämistyöhön. Monilla hankkeilla on ollut haasteena se, että TE-toimistot eivät ole kiinnostuneet kehittämistyöstä eivätkä ole lähteneet aidosti mukaan toimintaan. Kehittämistyö, jota kuvataan ”köyden syöttämiseksi”, on hidas-tanut ja jossain paikoin myös estänyt TE-toimistojen kanssa tehtävää palvelumallien kehittämistä. Helpon kehittämistyö on toteutunut niissä toimintamalleissa, joissa TE-toimistoille on ollut tarjottavana perustyötä tukevia palveluita, kuten rahoitusta työvoimapolitiisiin koulutuksiin. Jos TE-toimistojen johtajia ei ole saatu mukaan kehitystyöhön, on toiminta jäänyt irralliseksi perustoiminnasta.

Sitoutumisen haasteita on ollut myös kuntien osallistamisessa hankkeisiin. Monissa hankkeissa on ollut tavoitteena kuntatyöllistämisen kehittäminen, kuten kuntouttavan työtoiminnan kehittäminen, yhteisten asiakas- ja palveluohjausmal-lien rakentaminen tai kuntien työllisyydenhoidon strategisuuden lisääminen. Ongel-mia on ollut kuntien mukaan tulemisessa hankkeisiin, mihin osasyynä on ollut talou-dellinen taantuma hankkeiden alkuaikana. Toisaalta vaikka hankkeet ovat saatta-neet saada kuntia mukaan osallistujiksi, käytännön kehittämistyötä ei ole tehty. Kuntien ja TE-toimistojen yhteistyön kehittäminen vie aikaa, jolloin hankkeet ovat kokemusten mukaan toimineet hyvinä foorumeina verkostotyön tiivistämiselle.

Toinen keskeinen toimintamallien hyödyntämiseen ja siirrettävyyteen vaikut-tava tekijä on ollut ELY-keskukselta saatava tuki ja panostus kehitystyöhön. Taus-taorganisaatiolta tulevan tuen merkitys on näkynyt etenkin oman tuotannon hank-keissa. Jos ESR-hanke ei ole saanut oman organisaation tukea toiminnalleen, niin kehitystyötä on saatettu joutua tekemään ilman minkään perustoiminnan sitoutu-mista. Kun tukea ja sitoutumista ei ole peruspalveluissa, niin toimintamallin kehit-täminen ei ole toteutunut suunnitelmien mukaan. Hankkeiden toiminta-aika on osu-nut ELY-keskusten ja TE-toimistojen organisaatiomuutosten kannalta hankalaan aikaan. ELY-keskuksissa ja TE-toimistoissa on kiinnitetty huomiota etupäässä orga-nisaation omiin muutosprosesseihin eikä kehitteillä oleviin yhteisiin palvelumallei-hin. Ongelmia hankkeiden hallinnossa on aiheutunut myös siitä, että TEMillä, ELYllä ja TE-toimistoilla on erilaiset työaikaseurantaan ja hankehallintoon liittyvät tieto-järjestelmät. Tämä tekee raportoinnin ja muun hallinnointityön raskaaksi. Hankkei-den toteuttajat ovat kokeneet, ettei hankkeita kannata toteuttaa, jollei saada aidosti aikaan muutoksia raportointi- ja hallintokäytäntöjen keventämiseksi. Siirtymistä peruspalveluihin ei voi tapahtua, kun kehittämistyö on hyvästä toteutuksesta huo-limatta seissyt heikolla pohjalla. Myös hanketoimijoilla, joiden toimintamalli perus-tuu TE-toimistojen kanssa tehtävään yhteistyöhön, on toiveita TE-toimiston henki-löstön paremmasta sitoutumisesta yhteisen asiakaskunnan palveluita kehittävään toimintaan.

Kolmas kehittämistyöhön liittyvä toimintamallin hyödyntämiseen ja siirrettä-vyyteen vaikuttava tekijä on ollut hankehenkilöstön vaihtuvuus ja tehtäviin näh-den liian vähäinen henkilöstöresursointi. Hankkeiden yhteistyötahot nostavat

tyypillisesti esiin projektipäällikön ja muun henkilöstön ammattitaidon ja soveltuvuuden tärkeimmäksi toimintamallin onnistumiseen vaikuttavaksi tekijäksi. Projekteihin rekrytoidaan usein nuoria ja innokkaita henkilöitä, joiden on kuitenkin haasteellista toteuttaa kokemusta vaativaa palvelumallien kehittämistä. Työnetsijämalleissa ja yritysysteistyöhön perustuvissa malleissa on saatu hyviä kokemuksia työntekijöistä, joilla on sosiaalialan taustan sijasta liiketalouteen ja markkinointiin liittyvää osaamista. Koordinaationhankkeissa on tärkeä piirre se, että projektipäällikkö tiimeineen on ollut tietoa välittävä ja vahvasti alueen toimijoita verkostoinut taho. Projektitiimeissä ovat olleet hyviä sellaiset yhdistelmät, joissa tiimin jäsenet ovat eri taustan, koulutuksen, ammattiosaamisen ja erilaiset verkostot omaavia henkilöitä. Kun tiimeissä on mukana työhallinnon, kunnan ja palveluntuottajien näkökulmat, kehittämistyön tekeminen ja yhteistyötahojen sitouttaminen on helpompaa yhteisen kielen löytyminen jälkeen. Hanketoteuttajien on etenkin laajoissa koordinaatiohankkeissa oltava aktiivisia, osallistavia ja ajankohtaista tietoa välittäviä organisaattoreita.

Neljäntenä hankkeiden tulosten vakiintumiseen ja peruspalveluihin siirtämiseen vaikuttava tekijä on ollut se, että vaikka paikalliset käytännöt ovat saaneet hyvää palautetta, ne eivät ole olleet tuloksellisia toimijoiden vähäisen sitoutumisen vuoksi. Sekä työnhakija-asiakkaat, TE-toimistot että koulutusorganisaatiot ovat kokeneet tietyt toimintamallit ja palvelut hyviksi ja luvanneet tehdä yhteisesti sovittuja asioita. Tästä huolimatta lupauksia ei ole aina pidetty. Tehty työ on mennyt hukkaan, kun toimintamallin lisäarvoa, kuten ajan säästymistä yksittäisten yhteydenottojen vähentymisen kautta tai saatuja työnantajakontakteja, ei ole hyödynnetty. Toimintamallit ja palvelut juurtuvat vain, jos kaikki toimivat sovittujen käytäntöjen mukaisesti.

Myös palveluiden laadun kriteerien ja arvioinnin vähäisyys vaikuttaa toimintamallien hyödyntämiseen peruspalveluissa. Hyvänä pidettäisiin mallia, jossa niitä lähdetäisiin kehittämään suurimpien palveluntuottajien kanssa. Niillä on enemmän kokemusta, ammattitaitoista henkilöstöä ja usein ostopalveluiden myötä kokemusta laadukkaiden, tavoitteellisten ja konkreettisten prosessien kehittämistä. Uudet ohjeet palkkatukityön aikana tarjottavista ohjauspalveluista ja niiden seurannasta tulevat vaikuttamaan siihen, että toiminnan seurannan ja arvioinnin merkitys kasvaa.

TE-toimistojen näkemykset

Myös TE-toimistojen edustajia pyydettiin kertomaan, mitkä asiat ovat vaikuttaneet hankkeissa kehitettävien toimintamallien toteutukseen, tuloksiin ja toimintamallien hyödyntämiseen peruspalveluissa. Yksi keskeinen tekijä sille, ovatko hankkeissa kehitetyt toimintamallit ja palvelut siirtymässä peruspalveluihin on se, kuinka TE-toimiston ja TYPIen henkilökuntaa on osallistutettu kehittämistyöhön. Vaikka ESR-hankkeiden suunnitteluun ja toteutukseen osallistuu monipuolisesti eri tahoja, kehittämistyö ei ole ollut riittävän käyttäjä- ja toimijälähtöistä. Käyttäjälähtöisistä

kehittämisestä on saatu hyvin kokemuksia mm. Seinäjoen ammattikorkeakoulun toteuttamassa Valtaväylä-projektikokonaisuudessa. Aiemmin TE-toimistojen itse toteuttamissa hankkeissa kehittämistyö oli lähempänä perustyötä ja mahdollisti lisäresurssin ansiosta kehittämisen niukkenevien resurssien varassa toimivissa toimipaikoissa. Toisaalta myös TE-toimiston toteuttamissa hankkeissa kehittämistyö on kasvattanut etenkin projektitehtävissä toimivien omaa osaamista. Osaaminen ei ole välttämättä kuitenkaan siirtynyt perustyöhön heidän vaihtaessaan toiseen työpaikkaan tai toiseen hankkeeseen. ELY-keskuksen toteuttamissa hankkeissa on ollut TE-toimiston näkökulmasta rasitteena hankkeiden suuri henkilöstön vaihtuvuus. TE-toimistojen henkilöstö on joutunut käyttämään uuden projektityöntekijän perehdyttämiseen aikaa, joten yhteinen mallin kehittäminen ei ole toteutunut parhaalla mahdollisella tavalla.

Toinen keskeinen tekijä toimintamallien kehittymiselle ja siirtymiselle on hankehenkilöstön kokemus työhallinnon palveluista ja toimiminen niiden yhteydessä. Toimintamallien kehittymisen kannalta on ollut tärkeää se, kuinka hyvin projektipäälliköt tuntevat työhallinnon palveluita. Hankkeista on ollut hyötyä erityisesti silloin, kun kehittämistyötä tekevällä on pitkä kokemus työhallinnon palveluista. Tällöin on säästetty aikaa ja vähennetty perustyössä kuormittavalta tuntuva tapaa, jossa peruspalveluiden työntekijät joutuvat perehdyttämään uutta projektityöntekijää. Kun hankkeissa on usein myös henkilöstön vaihtuvuutta, perustoiminnasta vie turhaan resursseja projektihenkilöstön jatkuva perehdyttäminen. Resursseja säästyy myös siinä, kun pidempään toimineilla alan ammattilaisilla on verkostot valmiina eikä aikaa kulu yhteistyötahoihin tutustumiseen. Hyviä yhdistelmiä ovat olleet kehittämistyössä eri taustoista tulevien henkilöiden lisäksi työparit, joissa yhdistyy pitkä asiantuntemus alalta, kehittämisintoisuus sekä asioita eri näkökulmasta tarkasteleva työskentelytapa. Tällaista kehittämistyötä on tehty mm. Sovatek-säätiön Punainen talo -hankkeessa. Työpanosten jakamisesta ja kehittämistyötä tekevien eri paikkoihin jalkautumisesta on ristiriitaisia kokemuksia. Jalkautuminen toisiin toimipisteisiin mahdollistaa asiakastyössä työnhakijoiden paremman tavoittamisen. Toisaalta liikkuvuuden myötä projektityöntekijät jäävät enemmän yksin, jolloin toiminnan johtaminen ja työyhteisöön kuulumisen tulevat haasteellisemmiksi.

Toisaalta TE-toimistoille tehdyn kyselyn ja haastatteluiden mukaan TE-toimistojen ja ELY-keskusten ulkopuolisilla toimijoilla on etuna se, että he voivat tarkastella työtä uusista näkökulmista ja hyödyntää omia erilaisia verkostojaan kehittämistyössä. Tällaisissa ulkoistetuissa malleissa on kuitenkin tärkeää se, että kehittämistyötä tehdään tiiviissä yhteistyössä työhallinnon peruspalveluiden kanssa ja se saa tukea toteutukselleen peruspalveluista. Jos hanketoimijat joutuvat työskentelemään ns. puun ja kuoren välissä eikä mallin siirrettävyydelle ole luotu mekanisme, kehittämistyö uhkaa jäädä väliaikaiseksi ja peruspalveluihin siirtymättömäksi malliksi. Lisäksi asiakaspalvelutyöhön perustuvissa malleissa on keskeistä sen selvittäminen, millaiset yhteydet projektityöntekijöillä on TE-toimiston URA-asiakaspalvelujärjestelmään tai sitä käyttäviin TE-toimiston työntekijöihin. Esimerkiksi

työhönvalmennukseen ja työnetsintään perustuvissa malleissa on tärkeää varmistaa, että palveluita tarvitsevat asiakkaat ohjautuvat niihin.

Toimintamallien peruspalveluissa hyödyntämiseen vaikuttavat hankkeissa järjestetyt tapaamiset ja koulutukset. Hankealueilla on toteutettu muun muassa koulutuksista vastaavien tahojen ja nuorten neuvojen palavereita, joissa on vaihdettu kokemuksia. TE-toimistojen koulutusvastaavilla ja ELY-keskuksella on tapaamisia, joissa käydään läpi alueellisia tarpeita. Yhteisiin koulutuksiin osallistumisessa on kyse myös asennoitumisesta kehittämiseen. TE-toimistojen johtajilla on runsaasti valtaa toimipaikassa tehtävään työhön ja sen kehittämiseen. Hankkeissa on usein saatu työntekijätason edustajia kiinnostumaan kehittämistyöstä. Toisaalta kun tukea ja lupaa käyttää aikaa mallin kehittämiseen ei ole saatu, peruspalveluissa ei ole lähdetty aktiivisesti mukaan kehittämistoimintaan. Vaikka välityömarkkinoiden kehittämiseen tähtääviä poikkihallinnollisia koulutuksia järjestetään toteutuspaikkakunnilla, niin esimerkiksi TE-toimistojen johdon suhtautumisella ja luvan antamisella niihin osallistumiseen on paljon merkitystä työhallinnon henkilöstön osaamisen ja poikkihallinnollisen yhteistyön kehittymiselle.

Myös käynnissä oleva toimistoverkko- ja organisoitumistavan uudistus on osaltaan vaikuttanut TE-toimistojen kiinnostukseen osallistua kehittämistyöhön. TE-toimistojen hierarkkinen rakenne ja työotteessa tapahtuvien muutosten hitaus vaikuttavat osaltaan kehitystyöhön suhtautumiseen ja sitoutumiseen. Hyvällä ohjausryhmätyöskentelyllä, jossa tuodaan esille hankkeiden konkreettisia tapahtumia ja tuloksia, on voitu vaikuttaa perustyötä tekevien kiinnostumiseen asiasta. Toiminnan volyymien esittämisen sijasta ohjausryhmät, joissa käydään läpi käytännön kannalta keskeisiä asioita, ovat tukeneet hankkeiden tulosten siirrettävyyttä perustoimintaan.

Hankkeita hallinnoivalla organisaatiolla ei ole hankkeille itselleen eikä työhallinnon haastatteluiden mukaan yhteistyötahoille ratkaisevaa merkitystä. Toisaalta etenkin niissä hankkeissa, joissa kehitetään työhallinnon palveluita, pidetään tärkeänä ELY-keskusten osallistumista niiden toteuttamiseen. ELY-keskusten toteuttamissa hankkeissa projektinvetäjät ovat usein hallinnonalan ja sen palvelut tuntevia henkilöitä. Tällöin on helpompi saada apua arjen työhön sekä keskustella kohde-ryhmästä ja käytännön työvälineistä syvällisemmin kuin hankkeissa, joissa toteuttajalla ei ole tarkkaa tietoa työhallinnon palveluista. TE-toimistojen omien hankkeiden todettiin olevan tavallisimmin niin lähellä ruohonjuuritason toimintaa ja asiakastyön parantamista, ettei niissä useinkaan tule pettymyksiä panosten ja tulosten suhteen.

Etenkin alueellisesti laajoissa hankkeissa korostuu sen merkitys, kuinka hankkeet pystyvät huomioimaan alueiden väliset erot. Alueiden erilaiset elinkeino- ja palvelurakenteet, kuten TE-toimistot ja niiden organisoitumisen tapa, edellyttävät sitä, että hankkeiden toteutustapaa ja kehitteillä olevaa mallia pystytään sovittamaan paikallisten tarpeiden mukaisiksi. Paikallisesta joustavuudesta ovat esimerkiksi FYYRA-ohjaajien malli, jossa henkilöstön työtehtävät rakentuivat jokaisessa

TE-toimistossa niiden tarpeiden mukaisesti sekä Suunto-mallista tehdyt paikalliset sovellukset Sodankylässä ja Kemijärvellä. TE-toimistot antavat myönteistä palautetta siitä, että työhallinnon sisällä on aiempaa yleisemmin hyväksytty toimiminen paikallisesti sovelletun mallin mukaisesti.

Osassa välityömarkkinahankkeista, kuten Pohjois-Pohjanmaan välityömarkkinat-projektissa, on korostunut yritysyhteistyön näkökulma. Kuitenkin TE-toimistojen näkökulmasta yritysyhteistyö on jäänyt monissa ESR-hankkeissa vähäiselle huomiolle. Vaikka työnantajayhteistyön vahvistamiseksi tehdään työtä myös koordinoitupainotteisissa hankkeissa, se ei ole siirtynyt useinkaan käytännön tasolle eikä ole näkynyt kolmannen sektorin eikä TE-toimistojen perustyössä. TE-toimiston näkökulmasta on tärkeää panostaa jatkossa etenkin työelämälähtöisiin koulutuksiin ja palveluihin. Jatkossa on tärkeää välityömarkkinatoimijoiden ja työnantajapalveluiden yhteydenpidon säilyttäminen. Siirrettävissä oleva malli on TE-toimistojen työnantajapalveluiden osallistaminen välityömarkkinoiden kehittämistoimintaan yritysmaailman äänen esille tuovana tahona. Työnantajapalvelut ovat olleet aktiivisesti mukana mm. FYYRA-hankkeessa hanketoiminnassa yhdyshenkilömallin myötä, mutta muutoin ne ovat olleet vähemmän mukana välityömarkkinahankkeiden toiminnassa. Osallistumalla hanketoimintaan työnantajapalveluiden edustaja voi kertoa yritysten toiveista ja näkemyksistä sekä välittää tietoa esimerkiksi siitä, mikä suunnitelmista voisi olla toteuttamiskelpoinen työnantajien näkökulmasta tarkasteltuna.

6.2 Työnhakija-asiakkaiden näkökulma toimintamallien hyödyllisyyteen ja siirrettävyyteen

Asiakkaiden osallistaminen

Hankkeissa on toteutettu asiakkaiden osallistumista palveluiden kehittämiseen. Esimerkiksi Valtaväylä-hankkeessa asiakkaita on käytetty kokemusasiantuntijoita kehittäjinä, Työtä ja tekijöitä -hankkeessa on koottu noin 100 nuoren asiakaspalautetta ja Askel-hankkeessa on kehitetty asiakasraatien toimintaa.

Kyselyaineistossa tuotiin esille hyvänä toimintamallina Seinäjoen ammattikorkeakoulun toteuttaman Valtaväylä-hankkeen asiakas- ja käyttäjälähtöinen toimintatapa. Valtaväylän tavoitteena on parantaa seudun kuntien sosiaali- ja terveystoimen sekä työhallinnon välistä yhteistyötä ja palveluohjausta. Lisäksi tarkoitus on parantaa työhön kuntoutumiseen ja työllistymiseen tähtäävien palveluiden ja palveluprosessien laatua ja vaikuttavuutta. Hankkeessa käytettävässä toimijälähtöisessä kehittämisessä toiminta pyritään avaamaan mahdollisimman laajalle verkostolle. Valtaväylässä yhtenä tärkeänä elementtinä toimijälähtöisessä kehittämisessä on ollut palveluohjauksen kohteena olevien asiakkaiden osallistaminen toiminnan suunnitteluun. Tämä nk. kokemusasiantuntijoiden äänen kuuleminen ja huomioiminen hankkeen toiminnassa on keskeinen innovaatio Valtaväylä-hankkeessa.

Rovaniemen TYPI:ssä ryhdytään kokeilemaan asiakasraatia kilpailutetun palvelun avulla. Tavoitteena on ollut saada nuorten mielipiteitä kuuluviin ja nuorten kehittämisohjeita siitä, miten voidaan vaikuttaa nuorten palveluiden piiriin ohjautumattomuuteen ja palveluiden keskeyttämiseen. Asiakasraadien avulla yritetään saada selville, mitä nuoret haluaisivat palveluilta. Keskustelua on käyty mm. sosiaalisen median hyödyntämisestä nuoren näkemysten kuulemisessa.

Aineiston mukaan asiakkaiden osallisuutta on vaikeuttanut se, että asiakasraatien kokoaminen on koettu hankalaksi eikä asiakkailta koottua palautetta hyödynnetä kehittämisessä. Asiakasraateihin halutaan osallistujiksi myös kriittisemmin palveluihin suhtautuvia asiakkaita. Tämä edellyttää TE-toimiston virkailijoilta asiakkaiden suostuttelua osallistujiksi ja tähän suostuttelutyöhön tarvitaan TE-toimiston johtajien tukea. Jos asiaa ei koeta tärkeäksi, tarvittavaa suostuttelua ei tehdä eikä raatia saada koolle. Toisena keskeisenä tekijä asiakasraatien vakiintumiseen on se, että kehittäjät ovat halunneet varmistaa sen, että asiakkailta koottava palaute käsitellään ja sillä on vaikuttamismahdollisuuksia. Asiakasraadit ja kokemusasiantuntija -mallit edellyttävät yhtäältä asiakkaiden osallistamista ja sitouttamista toimintaan sekä toisaalta peruspalveluiden sitoutumista ja mekanisme saadun palautteen käsittelyyn. Asiakasraadeissa käytävää keskustelua tulisi käydä yhdessä asiakkaiden kanssa ja kertoa, mitä esitettyille kehittämisohjeille on tehty.

Asiakkaiden kokemukset toimintamalleista ja niistä saatavista hyödyistä

Työnhakija-asiakkaiden ohjautuminen ja odotukset koulutukselle

Kuten edellä on todettu, keskeinen toimintamallien toimivuuteen, tuloksellisuuteen ja hyödynnettävyyteen vaikuttava tekijä on eri tahojen motivoituminen ja sitoutuminen toimintaan. Haastatelluilla asiakkailla oli vaihtelevia kokemuksia TE-toimistossa asioinnista ja asiakasohjauksesta tutkimuksen kohteena olevaan palveluun. Haastateltavat työnhakija-asiakkaat olivat saaneet tiedon koulutuksesta tai muusta palvelusta TE-toimistosta joko ammatinvalintapsykologilta tai työvoimaneuvojalta. Työnhakijat olivat saaneet tietoa kurssimuotoisesta palvelusta TE-toimistossa asioidessaan, saamalla kotiin kirjeen hakeutumismahdollisuudesta tai lukemalla uudesta palvelusta kertovan ilmoituksen, jonka jälkeen he olivat hakeutuneet palveluun. Työpoolin asiakkaat olivat saaneet tiedon uudesta työllistymismahdollisuudesta asukastuville työllistämisen yhteydestä. Haastateltavista useimmille ei ollut annettu tarkkaa tietoa siitä, millainen hankkeessa kehitetty palvelu on. Työnhakijoilla ei ollut useinkaan odotuksia osallistumisen suhteen, jolloin palvelusta ei tullut pettymystä. Vain kaksi haastateltavista kritisoi sitä, että palvelusta oli annettu TE-toimistossa vääränlainen kuva. Tällöin esimerkiksi palvelua oli markkinoitu tulevaisuuden urasuunnitelmien täsmöntäjänä, kun sisältö olikin ollut työnhakupainotteinen.

Työnhakija-asiakkailla oli tyypillisenä tavoitteena saada tietoa koulutukseen hakeutumiseksi. Perusteena työammattikoulutukseen hakeutumiseen on ollut työnhakijoilla halu selvittää siitä, onko koulutusala oikea sekä päästä kokeilemaan työtä

käytännössä. Koulutuksiin on ohjautunut alanvaihtajia, joista osalla oli vanhentunut ammattikoulutus tai tuore ammatillinen koulutus, joka ei ollut kuitenkaan osoittautunut itselle sopivaksi vaihtoehdoksi. Maahanmuuttaja-asiakkailla on ollut toiveena oppia suomen kieltä ja saada työkokemusta Suomesta. Muihin koulutuksiin osallistuneet olivat toivoneet saavansa jatkokoulutusmahdollisuuksia ja lisätietoa uudelleen kouluttautumista varten. Monilla oli alustavia ideoita opiskelemaan lähtemistä, vaikka tarkkoja suunnitelmia ei vielä ollut. Perinteiseen ammatilliseen koulutukseen heillä ei kuitenkaan ollut kiinnostusta eikä taloudellista syistä mahdollisuutta hakea. Koulutuksen suorittaneilla oli muun muassa keskittymisvaikeuksia, jotka vähensivät innostusta koulumuotoisiin opintoihin.

Työnhakija-asiakkaiden kokemukset uusista palveluista

Hankkeissa kehitetyissä työllistymistä tukevissa palveluissa on keskeisin piirre ollut se, että työnhakijat ovat saaneet niiden kautta henkilökohtaista palvelua, jota on tarjottu kaikille osallistujille. Haastatteluisia kerrottiin, kuinka ketään ei ole jätetty syrjään uudessa toimintamallissa. Esimerkiksi ikääntyneet työnhakijat ovat kokeneet, että työnhaun uusimisen ajat ovat olleet liian pitkät eikä heille ole tarjottu työllistymistä tukevia palveluja. Työpooleihin ja koulutuksiin on otettu asiakkaiksi henkilöitä, joilla on vaikeuksia päästä muihin palveluihin. Palveluihin ovat päässeet myös ikääntyneet, ilman koulutusta olevat ja vammaiset henkilöt, joita ei useinkaan valita peruspalveluiden järjestämiin toimintamalleihin. Työvoimapolitiittisiin koulutuksiin on ollut esimerkiksi toistasataa hakijaa, kun niihin valitaan noin parikymmentä henkilöä. Hankkeiden kautta toteutetut yksilölliset koulutukset ovat olleet työnhakijoille ainutlaatuinen mahdollisuus päästä koulutukseen ja saada lisäkoulutusta, jota on voitu tarjota erityisesti vain hankkeen asiakkaille.

Työnhakija-asiakkaat olivat tavallisimmin tyytyväisiä koulutuksissa ja muissa palveluissa opettajiin ja ohjaajiin, joita he pitivät erittäin kannustavina ja välittävinä henkilöinä. Myös palveluiden sisältöä pidettiin hyvänä. Koulutusten järjestämisessä arvostettiin niiden keskustelevuutta ja tutustumismahdollisuuksia erilaisiin työpaikkoihin sekä palveluihin, joita asiakkailla on käytettävissään. Asiakkaat arvostavat vierailuita erilaisissa työyhteisöissä sekä vierailijoita, jotka kertovat muun muassa TE-toimiston palveluista tarkemmin kuin tietoa saa peruspalveluissa asioidessaan. Hyvää palautetta annettiin palveluissa toteutetuista kuntotesteistä, ruoanlaitosta ja muista toiminnallisista asioista.

Ryhmämuotoiset ohjauspalvelut ovat olleet yksi hankkeissa käytetty menetelmä. Työpaikkavalmentajamallissa tarjotaan työpaikkavalmentajien koulutusta ryhmävalmennuksena. Asiakkaat pitävät ryhmävalmennusta työpaikkavalmentajamallissa oleellisimpana onnistumisen elementtinä. Henkilökohtainen tukihenkilö on auttanut opinnoissa, kun työnhakija on saanut tukea opintoihin hakeutumiseen ja koulutuksessa selviämiseen. Tuesta ovat hyötynet sitä eniten tarvitsevat keskittymisvaikeuksista kärsivät henkilöt. Myös ne haastateltavat, jotka olivat käyttäneet henkilökohtaisen ohjauksen mahdollisuutta vain vähän, pitivät tukipalvelua hyvänä ja

olivat tyytyväisiä siihen. Ryhmämuotoisissa palveluissa pidetään hyvinä pieniä noin 10 henkilön ryhmiä, jotka mahdollistavat keskustelun. Työnhakijoita on auttanut toisten osallistujien näkemysten kuuleminen, tiedon välittyminen samassa tilanteessa olevien kautta koulutus- ja työmahdollisuuksista, vertaistuki sekä toisten ryhmäläisten kanssa ystävystyminen. Työnhakijoilla oli erilaisia kokemuksia ryhmien koostumuksesta. Osa ryhmiiin osallistujista arvosti sitä, että niissä oli eri-ikäisiä ja erilaiset koulutustaustat omaavia henkilöitä, kun osa piti hyvänä ryhmiiin osallistujien samankaltaisuutta. Taitavien kouluttajien avulla myös hyvin erilaiset taustat omaavat työnhakijat olivat ryhmäytyneet.

Myös koulutusten aikataulullisesta ja sisällöllisestä joustavuudesta annettiin myönteistä palautetta. Koulutuksissa on ollut myönteistä, kun niissä on kannustettu hakeutumaan aktiivisesti opiskelemaan ja työhön sekä tarvittaessa lopettamaan palvelun ennen sen päättymistä. Joustavuutta on pidetty hyvänä tilanteissa, joissa ne asiakkaat, joilla työ- tai opiskelupaikan saaminen on kestänyt muita pidempään, ovat saaneet loppuun asti yksilöllistä tiivistä ohjausta. Työnhakijat kertoivat, kuinka palvelussa on ollut parasta se, että jokaiselle on haettu työharjoittelupaikka, jos työnhakija ei ole sitä itse onnistunut saamaan. Myönteisenä pidetään myös jälkiohjausta, jossa palveluntuottajat ovat kyselleet myöhemmin kuulumisia ja auttaneet tarvittaessa.

Haastateltujen työammattiopiskelijoiden tyytyväisyydestä koulutuksiin kertoo se, että Opal-palautteet ovat olleet hyviä ja usein keskiarvo on ollut asteikolla 1-5 yli neljä. Opiskelijat ovat arvostaneet koulutuksissa sitä, että kurssit ovat riittävän lyhyitä ja niissä on paljon työssäoppimista. Kaikilla on pääsääntöisesti hyviä kokemuksia koulutuksesta ja työssäoppimisesta työpaikoilla. Opiskelijat ovat pitäneet hyvänä sitä, että koulutuspäivät ovat olleet monipuolisia eivätkä ne ole olleet pelkkää teoriaa. Toisaalta taas toiset ovat pitäneet tällaista turhana ja kaivanneet enemmän ammattiin valmentavaa opetusta. Tärkeänä koulutuksessa pidetään muun muassa sitä, että työssä on opittu oikeita työssä tarvittavia taitoja kuten käyttämään tiettyjä koneita. Kurssilla on käsitelty kattavasti asioita ja niissä on käynyt vierailijoita, jotka ovat kertoneet ammattialakohtaista ja muuta työnhakijalle tärkeää tietoa. Koulutuksissa on pidetty hyvänä sitä, että niissä on esitelty työnantajia ja neuvottu, kuinka lähteä hakemaan työpaikkaa ja kuinka toimia työhaastattelussa. Osa opiskelijoista oli vaihtanut työssäoppimispaikkaa. Paikan vaihtamisen mahdollisuutta on pidetty hyvänä. Paikkaa vaihtaneet olivat saaneet paremmat työssäoppimispaikat, joissa opiskelijat olivat oppineet enemmän oikeita työssä vaadittavia taitoja.

Haastatellut työpajoille ohjatut olivat menneet pajaan odottavalla mielellä ja pontimena heillä oli halu saada monipuolista kokemusta alalta, joka oli kaikille entuudestaan vieras. Monilla haastateltavilla oli pitkä työkokemus, mutta he olivat eri syistä joutuneet työttömiksi noin 3-5 vuotta ennen haastatteluajankohtaa. Haastateltavilla ei ollut aiempaa kokemusta vastaavankaltaisesta työvoimapolittisesta toimenpiteestä. Työpajalla olevat arvostivat paikan hyvää ilmapiiriä ja

osallistujaryhmää sekä työpajojen kouluttajia ja muita työntekijöitä, jotka ovat auttaneet työnhakijoita monipuolisesti työpajalla ja sen jälkeisessä työllistymisessä.

Kehitetyissä palveluissa on ollut keskeisin onnistumisen elementti se, että niissä on ollut asiakkaita henkilökohtaisesti tukeva henkilö, jolla on ollut aikaa asiakkaalle ja kiinnostus toimia hänen tavoitteidensa edistämiseksi. Työnhakijoiden kanssa on keskustelujen pohjalta laadittu tavoitteellisia tulevaisuuden suunnitelmia. Työnhakijoiden omia tavoitteita on kuunneltu aidosti ja heille on tarjottu niitä tukevia palveluita kuten koulutusta. Työnhakijat ovat saaneet palveluita, joihin he eivät olisi muuten päässeet. Yksilöohjaajat ovat keskustelleet työnhakijoiden kanssa ja antaneet sähköpostitse vinkkejä, mitä pidettiin hyvänä palveluna. Yksilöllinen tuki ja ohjaus on ollut esimerkiksi työpooleissa tekijä, joka on erottanut sen vuokratyöyri-tyksistä. TE-toimistoissa on saatettu esimerkiksi kertoa lähihoitajan koulutuksesta kiinnostuneelle työnhakijalle, ettei hänen kannata hakea koulutukseen, jonne on paljon hakijoita ja heikot pääsymahdollisuudet. Kun asiakas on päässyt hankkeen palveluun, hänet on ohjattu muunlaisin keinoin ko. alan tehtäviin ja asiakas on työllistynyt hoitoalan työhön.

Aiemmin esitellyssä työammattiin valmistavassa koulutuksessa työhönvalmentajan palvelua eivät ole tarvinneet kaikki työammattiin valmistuvat asiakkaat. Työhönvalmentaja on auttanut työssäoppimispaikkojen etsimisessä ja häneltä on saanut vinkkejä näistä paikoista. Työhönvalmentajan tekemästä työstä on ollut hyötyä etenkin maahanmuuttajille, joille on ollut hyvin vaikea löytää paikkaa yksin muun muassa puutteellisen kielitaidon takia. Työhönvalmentaja on toiminut tarvittaessa tukihenkilönä ja auttanut opiskelijoita monissa pienissä asioissa. Miltei poikkeuksetta kaikki opiskelijat pitivät hyvänä sitä, että työhönvalmentaja käy työssäoppimispaikalla. Työhönvalmentaja on auttanut työnantajaa näkemään, mitä muita tehtäviä työharjoittelija voisi tehdä. Työvalmentaja on osannut ottaa esiin sellaisia asioita, joita ei itse huomaa tai uskalla välttämättä kysyä työnantajalta.

Työnhakija-asiakkaiden saama lisäarvo uusista palveluista

Uusien palveluiden ansiosta työnhakijat ovat saaneet tietoa koulutusmahdollisuuksista sekä kiinnostuneet esittelyiden ja tutustumiskäyntien myötä koulutukseen hakeutumisesta. Työnhakijat olivat innostuneet kouluttautumisesta ja palveluun osallistuminen on vahvistanut heidän ajatuksiaan koulutusalaan. Useimmat haastateltavat olivat hakeneet palvelun jälkeen opiskelemaan ja osa oli myös saanut koulutuspaikan. Palvelusta oli ollut suoranaista hyötyä esimerkiksi silloin, kun oppilaitosvierailun aikana oli kuultu vapaista opiskelupaikoista ja haettu koulutukseen.

Monissa haastatteluissa tuotiin esille, kuinka tärkeä koulutuksissa ja muissa työllistymistä tukevista palveluista on mahdollisuus, että niissä voi suorittaa yksinomaan projektin asiakkaille tarkoitettuja koulutuksia ja korttikoulutuksia. Monin paikoin on vaikea päästä tavanomaiseen työvoimapoliittiseen koulutukseen tai suorittaa hygieniapassi, tulityökortti, työturvallisuuskortti tai ensiapukurssi. Nämä ovat mahdollistuneet työnhakijoille palveluihin osallistumisen kautta.

Palvelut olivat auttaneet asiakkaita työnhaussa. Tyypillistä on, että työpaikkoja oli katsottu yhdessä ja asiakkaille oli myös välitetty tietoa piilotyöpaikoista. Palvelussa oleminen oli lisännyt intoa ja osaamista työnhaussa sekä aktivoinut hakemaan työtä aktiivisemmin verrattuna tilanteeseen, että asiakas olisi ollut palvelun ulkopuolella. Osalle työnhakijoista oli etuna se, että palveluissa tehdään ja kommentoidaan CV:itä ja työhakemuksia. Palveluissa oli saatu syvällisempää tietoa työhakemuksista ja työhaastatteluista kuin ammatillisessa koulutuksissa tai aiemmissa työvoimapolitiittisissa koulutuksissa. Työnhaussa on avustanut se, että koulutuksissa on käyty konkreettisesti läpi esimerkiksi työhaastatteluun liittyviä asioita ja kerrottu käytännön vinkkejä työnhakua varten. Uusien palveluiden erona aiempiin työnhakukursseihin on ollut se, että uusissa on huomioitu paremmin osallistujien yksilölliset tarpeet sekä veloitettu toimimaan enemmän koulutukseen ja työhön hakeutumisessa. Esimerkiksi aiemmin koulutuksessa oli käytetty paljon tietokoneita, joilla pidemmälle edenneet tai motivoimattomat osallistujat olivat tehneet omia asioitaan. Sen sijaan uusissa ryhmämuotoisissa palveluissa, joissa koulutus tapahtuu keskustelupainotteisemmin ja yksilöohjauksella tuettuna, vastaavaa vetäytymisen mahdollisuutta ei ole. Uusissa palveluissa sisältö on ollut monipuolisempaa ja mielekkäämpää kuin perinteisissä työhakupainotteisissa koulutuksissa.

Palveluissa olleet olivat saaneet osallistumisen myötä työpaikkoja. Työpaikan saamista pidettiin arvokkaana esimerkiksi silloin, kun hakija oli päässyt toimistoalan tehtäviin, joihin oli muutoin vaikea päästä. Koulutuksiin osallistujia oli autettu työssäoppimispaikan saamisessa, ja työnhakijat olivat työllistyneet niihin pidemmäksi aikaa. Työnhakijat kokivat, että ilman uudesta palvelusta saatua tietoa, opastusta ja kannustusta he eivät olisi saaneet työpaikkaa. Yksi haastateltavista nuorista työnhakijoista kertoi, kuinka myös hänen vanhempansa olivat olleet tyytyväisiä vaikeasti työllistyvän nuoren saamaan kannustukseen työnhaussa ja lopulta työpaikan saamiseen projektin myötä.

Työammattikoulutuksesta, josta kerrottiin luvun 5.3.4 kohdassa C, on ollut se hyöty, että se on kasvattanut tietoisuutta jonkin alan sopivuudesta opiskelijalle. Tämä myötä opiskelijoiden suunnitelmat olivat selkeytyneet ja itseluottamus kasvanut. Vaikka useilla jatkosuunnitelmat ovat vasta hahmottumassa, kaikille on vahvistunut käsitys, että koulutusala on oikea. Työssäoppimispaikoissa on päässyt tekemään heti oikeita ammattialan töitä ja oppimaan uusia asioita. Opiskelijalle ovat saattaneet olla tuttuja korjaus- ja remonttityöt ja hän on oppinut uutta kiinteistönhoidon putkitöistä. Työkokemuksen kautta opiskelijoiden on helpompi hakea jatkossa työpaikkaa tai koulutuspaikkaa. Lisäkoulutuksen sijasta toiveena on saada pysyvämpää työtä. Osa opiskelijoista on työllistynyt heti harjoittelun jälkeen. Eräskin haastateltu työllistynyt asiakas oli sitä mieltä, että hän olisi tuskin työllistynyt, jos ei olisi ollut koulutuksessa.

Työpoolit ovat auttaneet työllistymään vakituiseen työsuhteeseen asiakkaita kuten iäkkäämpiä työnhakijoita, joilla on mennyt aiemmin toivo työllistymisestä. Asiakkaat ovat saattaneet olla vuokratyöyrityksissä kirjoilla, mutta he eivät ole

saaneet työmahdollisuuksia niiden kautta. Kun asiakkaat ovat saaneet palvelun kautta työtä ja tulleet tutuiksi muille toimijoille, heidän työssä pärjäämisestään on välittynyt tietoa. Palveluiden tuottajat ovat suositelleet työnhakijoita työvoimaa etsivälle taholle ja tämä on laskenut työllistämisen kynnystä.

Asiakkaiden näkemykset toimintamallien edelleen kehittämisestä ja siirrettävyydestä

Jokainen haasteltava työnhakija piti tärkeänä, että uusi palvelu jatkuisi ja arvioi, että toimintamalli olisi hyvin siirrettävissä muualle Suomeen. Vaikka työnhakija-asiakkaat eivät olisi itse saanut palvelun kautta ratkaisua tilanteeseensa, he kokivat sen joka tapauksessa hyödyttäneen heitä. Myös ne asiakkaat, jotka eivät olleet täysin tyytyväisiä kehitettyyn palveluun, arvioivat sen olevan hyvin käytettävissä muutosten jälkeen tai muulle kohderyhmälle kuten pidemmän aikaa työttömänä olleille henkilöille.

Haastateltavia pyydettiin kertomaan, millä tavoin uusia palveluita voitaisiin kehittää, jotta asiakkaat hyötyisivät niistä vieläkin paremmin. Työnhakijoiden haastattelussa tuotiin esille kehittämiskohteita, jotka liittyivät uusien palveluiden markkinointiin, toteuttamistapaan ja sisältöihin. Uusista palveluista tiedottamiseen toivotaan panostettavan enemmän. TE-toimistoista ei ole aina osattu ohjata työnhakijoita palveluun, vaan palvelu löytyi muuta kautta. TE-toimistojen ja muissa palveluihin ohjaavien toivotaan tiedottavan paremmin uusista palveluista sekä kertovan palvelun todellisista sisällöistä ja tavoitteista paremmin. Palvelussa tiedottamisessa olisi hyvä huomioida muun muassa se, että jos käytännössä tavoitteena on saada kaikille osallistujille vähintään työharjoittelupaikka, markkinoitaisiin sitä, eikä työpaikan saamista. Aina koulutusten sisältö ei ole vastannut työnhakijoiden odotuksia. Näin on tapahtunut esimerkiksi tilanteissa, joissa osallistujat olisivat halunneet tietää erilaisista työllistymisen mahdollisuuksista, mutta koulutuksessa on käyty läpi työelämän pelisääntöihin liittyviä asioita. Uudenlaisia koulutuksia haluttaisiin järjestettävän useammilla paikkakunnilla, jotta osallistujien ei tarvitsisi matkustaa opiskelemaan kauemmaksi.

Uusien toimintamallien koulutukset ovat olleet jossain paikoin liian lyhyitä tulevaisuuden suunnitelmien tekemiseen. Kouluttajia pidettiin pääosin hyvinä. Kritiikkiä annettiin osalle kouluttajista opetusmenetelmistä, kuten liiallisesta luentomaisuudesta tai videoiden käyttämisestä. Myös opettajien vaihtuvuus on haitannut koulutusta. Osallistujat haluavat koulutuksiin enemmän tutustumisia, myös lyhyitä 1-2 päivää kestäviä tutustumisjaksoja. Toiminnallisia menetelmiä pidetään yleensä hyvinä, mutta osa työhakijoista pitää niitä liian lapsellisina. Haastatteluiissa todettiin myös se, kuinka yleisesti liikaa korostetaan kouluttautumisen merkitystä itseisarvona. Tärkeänä pidetään sitä, että palveluissa saataisiin esille jo olemassa olevan ammatillisen koulutuksen tarjoamat mahdollisuudet työllistymiseen alueille, joita hakija ei ole vielä osannut ajatella.

Monissa haastatteluiissa tulee esille, kuinka työnhakijat toivovat enemmän henkilökohtaista tukea ja ohjausta sekä yksilön tilanteeseen syvemmälle paneutumista.

Opastus on saattanut jäädä ryhmissä liian yleiselle tasolle. Kun yksilöohjaajan resursseja vievät eniten tukea tarvitsevat ja sitä eniten itselleen vaativat henkilöt, keski- verrommat osallistujat eivät saa riittävästi tukea henkilökohtaisten suunnitelmien ja tavoitteiden määrittämiselle. Muutamassa haastatteluista kerrottiin esimerkkejä, kuinka palveluihin osallistujat eivät olleet saaneet haluamaansa tietoa jatkokoulutusmahdollisuuksista. Ryhmämuotoisissa koulutuksissa ehdotettiin mallia, jossa tehtäisiin alkukartoitus intensiivijaksolla, sitten olisi enemmän henkilökohtaista tukea salliva tutustumisjakso ja lopuksi yhteinen jakso, jossa käytäisiin läpi yhdessä tavoitteita ja onnistumisia. Joskus opintoihin liittyvissä työharjoittelupaikoissa on ollut liian vähän resursseja opastukseen, mikä on vaikeuttanut työssäoppimista.

Usein kehittämiskohteena tuotiin esiin se, kuinka ryhmiin jakautumista tulisi tehdä osallistujien tilanteen ja tavoitteiden mukaisesti. Koulutusten tulisi tukea enemmän työnhakijoiden oman päämäärän tavoittamista, mikä on vaikeaa heterogeenisessä ryhmässä. Osallistujien erilaisuutta ei sinällään pidetä huonona, vaan sitä, että mukana ryhmissä on hyvin erilaisiin päämääriin tähtääviä henkilöitä. Ryhmiä haluttaisiin jakaa esimerkiksi sen mukaan, tavoittelevatko osallistujat työn hakemista omalta alaltaan ja tarvitsevat siihen tukea, vai hakeutuako he uudelle alalle, jolloin opetuksen sisällön tulisi olla enemmän koulutukseen hakeutumista tukevaa. Koulutusten sisältöjä pitäisi räätälöidä enemmän osallistujien mukaan, jolloin huomioitaisiin myös ryhmäläisten ikä. Tällöin esimerkiksi vanhemmille työnhakijoille ei esiteltäisi korostetusti oppisopimusta, vaan yrittäjyyttä, josta olisi hyötyä pitkän työuran tehneille osallistujille. Osallistujien erilaisuus tulisi huomioida siinä, että ryhmässä voi olla työnhakua paljon tehneitä ja hakemusten teon taitavia henkilöitä, joille työnhakuun liittyvä opetus ei anna uutta vaan vieraannuttaa koulutuksesta.

6.3 Työnantaja-asiakkaiden näkökulma toimintamallien hyödyllisyyteen ja siirrettävyyteen

Kokemukset työnantajayhteistyön malleista

Myös tutkimusta varten haastateltuja työnantajia pyydettiin kertomaan uusien palveluiden käyttökokemuksia ja niiden tuomaa lisäarvoa sekä arvioimaan, kannattaisiko toimintamallia vakiinnuttaa ja olisi se siirrettävissä muualle. Haastateltavia pyydettiin myös kertomaan, miten palveluita voitaisiin kehittää, jotta ne palvelisivat entistä paremmin työnantajia.

Osa haastatelluista työnantajista ei käytä hankkeiden tai julkisten työvoimapalveluiden apua rekrytoinnissa huonojen kokemusten vuoksi. Osalla työnantajista on huonoja kokemuksia TE-toimiston kautta tehdyistä rekrytoinneista. Työvoimaa TE-toimistolta pyytäneet työnantajat ovat esimerkiksi saaneet pitkiä nimilistoja työnhakijoista joiden läpikäymisen he kokivat kiireisessä pk-yrittäjän arjessa liian

hankalaksi tavaksi uuden työntekijän palkkaamisessa. Työnantajien kiinnostusta palkata työntekijöitä TE-toimiston tai hankkeiden kautta on vähentänyt se, että heille on ohjattu hankkeista työnhakijoita, joiden motivaatio työllistymiseen tai työkyky on ollut heikko. Työnantajilla on ollut aiemmin hankalia tilanteita esimerkiksi työharjoittelijaksi tulleen harjoittelijan osoittautuessa mielenterveysongelmaiseksi. Tilannetta on pahentanut se, että TE-toimistossa ei ole ollut yhteyshenkilöä.

Monet työnantajista olivat järjestäneet työssäoppimispaikkoja vuosien varrella TE-toimiston ja oppilaitosten kautta tulleeille henkilöille. Myönteiseen suhtautumiseen palkata henkilökuntaa uusien työssäoppimiseen perustuvien mallien avulla on vaikuttanut se, että yrittäjä on itse opetellut työn vastaavalla tavalla. Myös muut työnantajat pitävät hyvänä mallia, jossa työssä opitaan suurin osa työtehtävistä. Kaikkien alojen töitä ei opi kuin tekemällä eivätkä kaikissa työpaikoissa työnantajat koe tarvetta pidemmälle koulutukselle. Toisaalta osa työnantajista kokee, että aiemmin esitellyssä työammattimallisissa voidaan nähdä, kiinnostaako henkilöä ammatti-ala, mutta ammatin oppimiseen tarvitaan heidän töissään selviämiseen lisää teoriaa. Työssäoppijat ovat toimineet suurimmaksi osaksi perustaitoja vaativissa töissä, joihin he ovat saaneet hyvää tietopohjaista opetusta oppilaitoksista. Työnantajat, joiden töissä tarvittiin enemmän teoriaosaamista, olivat puhuneet opettajan kanssa jatkokoulutusmahdollisuuksista. Työssäoppijat ovat toimineet työparina toisen kokeneen työntekijän kanssa.

Työnantajien palkkaamat työnhakijat ovat olleet usein alanvaihtajia, joilla on aiempaa työkokemusta. Osatyökykyisiä ja pitkäaikaistyöttömiä rekrytoineet työnhakijat ovat käyttäneet valintakriteereinä työnhakijan työkokemuksen lisäksi motivaatiota, ahkeruutta, sosiaalisuutta, hyväkuntoisuutta sekä työ- ja elämäntekemystä. Fyysiset haitat eivät vaikuta niin suuresti rekrytointipäätökseen kuin se, että työnhakijan asenne ja elämäntilanne on kunnossa. Työnantajat arvostavat sitä, että he saavat työssäoppimiseen ja työhönvalmennukseen perustuvien toimintamallien avulla tietoa työnhakijan taustatekijöistä, kuten oppimiskyvystä ja ongelmista.

Työnantajalle on riskitön vaihtoehto työllistää työnhakija, jonka oppimiskyvystä, työtavasta ja taustatekijöistä he tietävät. Lisäksi on tärkeää, että on yhteyshenkilö, johon voi olla yhteydessä ongelmatilanteissa. Taustatekijöistä tarvitaan tietoa siitä syystä, että työn tekemistä mietitään sen mukaan, missä työssä henkilö voi parhaiten pärjätä: esimerkiksi kaikkia työntekijöitä ei voi laittaa järjestelykykyä vaativiin työtehtäviin. Käytännössä kaikki työnhakija-asiakkaat eivät ole tarvinneet tukea ja ohjausta, jota olisi voitu saada uusien toimintamallien työhönvalmennustyyppisestä palvelusta. Työyhteisöissä on kuitenkin mietitty ja räätälöity työtehtäviä rajoitteiden mukaan, jolloin esimerkiksi tuki- ja liikuntaelinvaivat on huomioitu työssä. Esteenä työllistymiselle on se, että rajoite vaikuttaa työturvallisuuteen, kuten esimerkiksi heikko näkökyky voi tehdä. Haastatellut työpaikat osoittautuivat suvaitsevaisiksi erilaisuutta kohtaan, esimerkiksi maahanmuuttajat on otettu hyvin vastaan.

Yhteistyö oppilaitosten ja työhönvalmentajien kanssa on sujunut hyvin. Myös työpajojen kanssa yhteistyötä tehneet työnantajat kuvaavat yhteistyön sujuneen

erinomaisesti ja saumattomasti. Toisaalta asiat ovat sujuneet usein ilman ongelmia, jolloin työnantajat eivät ole tarvinneet erityistä tukea tai ohjausta. Tämän vuoksi työnantajat eivät ole nähneet erityistä lisäarvoa sillä, että heillä on ylimääräinen tukihenkilö. Työnantajat eivät ole pitäneet tarpeellisenä, että työhönvalmentaja tulisi työpaikalle mukaan ensimmäisenä päivänä. Osa työnantajista arvostaa yhteistyökäytäntöjä ja sitä, että kouluttajat pitävät yhteyttä työpaikkaohjaajien kanssa eikä asioista sovita vain esimiehen kanssa. Vaikka työnantajat eivät ole käyttäneet runsaasti työhönvalmentajan palveluita, heille on ollut tärkeänä, että on olemassa yhteyshenkilö, johon voi tarvittaessa ottaa yhteyttä ongelmatilanteissa.

Työnantaja-asiakkaiden näkemykset toimintamallien lisäarvosta

Kuten muissakin rekrytoinneissa, yrittäjät ovat palkanneet haastattelussa esillä olleen palvelun kautta tulleen työnhakijan nimenomaan hakijan ammattitaidon vuoksi. Kun kireässä markkinatilanteessa toimivilla työnantajilla on tarve pysyvämmälle työvoimalle, niin rekrytoitavan työntekijän työn laadun tulee olla hyvää. Myös sosiaalisissa ja yhteiskunnallisissa yrityksissä työn tuloksen on vastattava kilpailijoiden tuloksia uusien toimeksiantojen saamiseksi. Haastatellut työnantajat toivat esille myös sen, kuinka uuden palvelun, kuten työpoolin käyttämiseen, olivat vaikuttaneet omat arvot. Esimerkiksi järjestökentän työnantajat kertovat oman toimintansa perustuvan ihmisläheiseen toimintaan, joten arvomaailman mukaisesti ei haluta käyttää henkilöstön rekrytoinneissa henkilöstövuokrausyrityksiä tai muita vastaavia toimijoita, jotka korostavat vain toiminnan bisneslähtöisyyttä.

Haastatelluilla työnantajilla sekä hyviä että huonoja kokemuksia rekrytoinneista, joissa työnhakija oli palkattu työpajan kautta. Myönteisiä kokemuksia on ollut kuitenkin enemmän. Sosiaaliin ja yksityisiin yrityksiin työllistyneistä on ollut erittäin hyviä kokemuksia, sillä henkilöiden tausta, tilanne ja osaaminen on kartoitettu hyvin valintatilanteessa. Työnantajien on ollut helppo tehdä valinta, kun he eivät ole joutuneet tekemään sitä pelkän nimilistan varasta. Rekrytointia tukevissa työssäoppimiseen perustuvissa malleissa on myönteistä se, että niiden avulla näkee, millainen henkilö on ja onko hänessä potentiaalia pidemmän ajan työllistymiseen. Työammatimallisissa työssäoppijoista on ollut myös se hyöty, että he ovat olleet työssä yksi hyvä käsipari lisää. Työnantajat pitävät työssäoppimisjaksoa hyödyllisenä jatkopaidan saamisen kannalta. Työnantajat vertasivat uusista toimintamalleista saamiaan kokemuksia myös aiempaan TE-toimiston kautta tehtyihin rekrytointeihin. Uusia palveluita käytettäessä työnantajat eivät olleet kohdanneet aiemmin esiintynyttä ilmiötä, että työnhakijana on hyvin motivoitumaton ja pelkästään todistuksen rekrytointitilanteessa käymisestä haluava henkilö.

Työnantajat eivät ole kokeneet työssäoppimiseen ja työhönvalmentajan käyttöön perustuvia malleja hankaliksi. Ainoat vaikeimmat asiat ovat liittyneet työnhakijoista tehtävän arvion täyttämiseen, sillä työnantajat eivät ole välttämättä seuraamassa toimintaa käytännön työssä eikä työssäoppijoilla ole yhtä ohjaajaa. Kaikki työnhakijat eivät ole halunneet tukihenkilön palveluita. Työnantajat ovat

huomanneet, kuinka tukihenkilön palveluita tarvinneet työnhakijat ovat pitäneet työhönvalmennuksesta ja hyötynyt siitä. Hyötyä on ollut mm. silloin kun työnhakijat ovat halunneet tiedostella jatkosta ja olleet itse liian arkoja kysymään jatkopaikkaa. Yritykset toivat esiin työhönvalmentajan (tukihenkilön) itselleen tulevan lisäarvon kolmessa kohtaa. Ensinnäkin työhönvalmentaja tuntee työssäoppijan, jolloin työssäoppimisjakso ja työtehtävät voidaan räätälöidä sen mukaan. Työnantajat ovat voineet ottaa työnhakijat heikkoudet huomioon myös tiimijakoja määritellössään. Lisäarvona koettiin myös se, että työhönvalmentajan kanssa on yhdessä arvioitu henkilön sopivuutta alalle ja hän on ollut siinä vaiheessa apuna, kun on mietitty henkilön mahdollista työllistämistä työssäoppimispaikkaan. Toiseksi tuotiin esiin mahdolliset ongelmatilanteet ja niissä apuna toimiminen. Yhteyshenkilöä pidettiin tärkeänä myös silloin, jos tulee ongelmia. Työhönvalmentajan tai vastaavan yhteyshenkilön merkitys yrityksen näkökulmasta korostuu ongelmatilanteissa. Tämä antaa mahdollisuuden puuttua ongelmiin jo varhaisessa vaiheessa. Yhteistyö on kuitenkin kaikkien mielestä sujunut erittäin hyvin työhönvalmentajan/kouluttajan kanssa, eikä siinä nähdä juuri kehitettävää. Esimerkiksi erääseen yritykseen ei haluttu ottaa enää TE-toimiston kautta suoraan harjoittelijaa, koska yhteyshenkilö, joka oli yhteydessä työpaikkaan ja kehen voi olla tarvittaessa yhteydessä, puuttui. Kolmanneksi työhönvalmentajan tarve korostuu erityisesti siinä tilanteessa, jos henkilöä ollaan työllistämässä tai hänen jatkomahdollisuuksiaan miettimässä (palkkatuki, lisäkoulutus yms.). Työnantajat haluaisivat nykyistä enemmän tietoa jatkomahdollisuuksista.

Uusien toimintamallien kautta palkattuja henkilöitä on myös työllistetty työssäoppimisen jälkeen. Osa työnantajista suunnitteli työllistävänsä parhaillaan työssäoppimisjaksolla olevan henkilön. Kaikki haastatelluista työnantajista pitivät mahdollisena, että he voisivat käyttää kehitettyjä toimintamalleja mahdollisena rekrytointikanavana myös jatkossa. Muutama työnantajista oli jo aiemmin käyttänyt kehitetyn toimintamallin rekrytointipalveluita. He olivat olleet niin tyytyväisiä palkkausprosessin sujuvuuteen sekä ehdotettujen henkilöiden motivoitumiseen ja osaamiseen, että olivat hakemassa uusia työntekijöitä samaa kanavaa käyttäen. Työnantajat voivat ottaa uuden palvelun kautta rekrytoitujen työnhakijoiden lisäksi uusia työntekijöitä mm. palkkatuella tai oppisopimuksen kautta. Vaikka yrittäjät eivät voisi itse rekrytoida lisää henkilökuntaa, he voivat antaa vinkkiä paikoista, joihin työnhakija voisi työllistyä.

Työnantaja-asiakkaiden näkemykset toimintamallien edelleen kehittämisestä ja siirrettävyydestä

Koulutusmallia, jossa suurin osa tapahtuu työssäoppimalla, pidettiin hyvänä. Kehitettävissä palveluissa kannattaa työnantajien mukaan panostaa siihen, että ne ovat yrityksessä helppoja ja yritykselle hyödyllisiä, sillä mihinkään lisätyöpanosta vaati-vaan ei haluta käyttää aikaa. Helppoja ja hyödyllisiä palveluita tarvitaan etenkin pk-yrityksissä, joissa on työvoiman tarvetta, mutta vähemmän erityisesti rekrytointiin

keskittyneitä työntekijöitä kuten suuremmissa yrityksissä. Helpon rekrytointiprosessin lisäksi helppoutta lisää yhteyshenkilö, johon työnantaja voi tarvittaessa olla yhteydessä. Yhteyshenkilö, joka on yhteydessä työpaikkaan ja johon voi olla yhteydessä, on tärkeä yritysten näkökulmasta. Erityistä työhönvalmentajaa ei nähdä välttämättömänä tai hänen rooliaan ei eroteta kouluttajan roolista. Haastatelluissa yrityksissä työssäoppijat eivät ole tarvinneet erityistä tukea ja ehkä myös siksi erillistä työhönvalmentajaa ei pidetä välttämättömänä. Tällainen työnantajien tarvitsema yhteyshenkilö voisi toimia jatkossa myös TE-toimistossa tai työnantajien ja työnhakijoiden tukena toimivia yhteyshenkilöitä voitaisiin hankkia peruspalveluista.

Etenkin pienyrityksille ja yhdistyksille olisi hyötyä mallista, jossa työpoolissa olevat työnhakijat olisivat useamman pienen työnantajan käytössä. Tällöin voitaisiin palkata esimerkiksi pieniin yrityksiin tai yhdistyksiin toimistohenkilökuntaa, jolle ei ole kokopäiväistä tarvetta. Kun työnhakijat työllistyisivät työpoolin kautta, töiden koordinointi olisi helpompaa ja työn tekeminen mielekästä myös työnhakijan näkökulmasta. TE-toimistot voivat toimia yhtenä avaintoimijana tällaisessa koordinoituihin perustuvan mallin kehittämisessä ja asiakasohjauksessa.

Työnantajat korostavat, kuinka toimintamallien vakiinnuttamiseksi työllistymistä tukevien palveluiden kehittäjien tulisi panostaa markkinointiin työnantajille. Työnantajat pystyvät hyötymään rekrytointia tukevasta palveluista tilanteessa, jossa työnantajalla on työvoiman tarvetta eikä mahdollisuuksia ryhtyä oman työnsä ohessa toteuttamaan työstä rekrytointiprosessia. Etenkin pk-yritysten luo pitää jalkautua, sillä heillä ei ole kiireidensä vuoksi aikaa perehtyä erilaisiin mahdollisuuksiin. Tärkeää on markkinoida palveluita myös yrittäjille tutulla kielellä; toisin sanoen ei ole hyvä markkinoida palveluita hanke-esittelyillä. Työnantaja kaipaa selkeää työnhakijan esittelyä ja tietoa hänen rekrytoinnistaan koituvista kuluista sekä perusteluista, miksi työllistämiseen kannattaa lähteä. Työnantajilla voi olla ikäviä kokemuksia aikaisemmin pitkäaikaistyöttömien rekrytoinneista, joten yksilökohtaisten ratkaisujen esittely on hyvä keino saada työnantajat kuulemaan ja tutustumaan uuteen työllistämisen mahdollisuuteen. TE-toimistoissa voitaisiin jatkossa käyttää enemmän vaikeasti työllistyvien työllistymistä tukevia palveluita, joissa työnhakijoita markkinoidaan työnantajille.

Työnantajat korostavat, kuinka tärkeää on toimintamallien vakiinnuttamiseksi ja siirrettävyyden parantamiseksi vetää hankkeiden ja työnantajien välistä olevaa kuilua yhteen. Vain pieni joukko työnantajista tietää erilaisista työllistämisen mahdollisuuksista, vaikka piilotyöpaikkoja ja avustavia tehtäviä voitaisiin löytää useammasta yrityksestä. Haastatellut hankkeiden kautta työntekijöitä palkanneet työnantajat toivat esille, kuinka he voivat omissa työnantajayhteyksissään markkinoida hyväksi havaitsemaansa palvelua. Työnantajayhteistyötä tekevien kannattaa tehdä myös nykyistä enemmän asiakassuhteiden ylläpitoon liittyvää työtä. Esimerkiksi työpoolien tai muiden vastaavien toimijoiden kannattaa vaikkapa lähettää säännöllisin väliajoin tietoa toiminnastaan, sillä yhteydenpidon myötä erilaiset käytettävissä olevat rekrytointimahdollisuudet muistuvat paremmin mieleen kiireisille yrittäjien

työvoiman tarpeen kohdatessa. TE-toimistoilla voisi työnantajien mukaan olla aktiivisempi rooli uusista toimintamalleista viestimisessä yritysmaailmaan.

6.4 Yhteistyötahojen näkökulma toimintamallien hyödyllisyyteen ja siirrettävyyteen

Tutkimusta varten haastateltiin TE-toimistojen yhteistyötahoina toimivia koulutusorganisaatioita ja työllistymistä tukevien palveluiden tuottajia. Haastatteluissa esille nousseita havaintoja on kerrottu aiemmin teema-alueita koskevan analyysin yhteydessä. Tässä luvussa tuodaan esiin havaintoja yleisemmällä tasolla.

Oppilaitosten näkökulmasta toimintamallien lisäarvoon ja siirrettävyyteen vaikuttaa se, ettei työvoimakoulutuksissa tarkastella riittävästi kokonaisuutta, vaan hankitaan koulutuksia yksittäisesti. Oppilaitokset järjestävät erilaisia koulutuksia, mutta niiden välillä voi olla opiskelijan näkökulmasta katkosvaihteita. Esimerkiksi maahanmuuttajien kotoutumiskoulutuksessa voi olla hyviä alkuvaiheen kielenopetusta painottavia ja ammatilliseen suuntautumiseen hieman ohjaavia koulutuksia, mutta seuraava koulutusvaihtoehto on jo tiettyyn ammatilliseen koulutukseen ohjaava koulutus. Maahanmuuttajilla, joilla kielitaito on vielä heikko ja urasuunnitelmat epäselvät, kynnys lähteä tiivistähtiseen ja vahvasti tavoitteelliseen jatkokoulutukseen voi olla tällöin hitaasti eteneville opiskelijoille liian suuri. Työvoimapolitiittisten koulutusten toivotaan muuttuvan malliltaan enemmän joustavuuden sallivammaksi ja yksilölliset koulutuspolut mahdollistavaksi.

Muiden yhteistyötahojen, kuten kaupunkien, toiveena oppilaitoksia kohtaan on ollut se, että ne ennakoisivat yhdessä paikallisen TE-toimiston kanssa työvoiman tarpeita. Paikkakunnilla on usein tiettyjä koulutusaloja, joilta valmistuneiden on vaikea työllistyä alueelle. Paremmalla koulutus- ja työvoiman tarpeiden ennakkoinnilla voitaisiin välttää sellaisten palveluiden käyttämistä ja kehittämistä, joilla yritetään vähentää työllistämättömiltä aloilta valmistuneiden työttömyyttä.

Toimintamallien kehittäminen ja vakiinnuttaminen edellyttää yhteistyötä. Oppilaitokset tekevät yhteistyötä TE-toimistojen ja ELY-keskusten kanssa. Yhtenä haasteena on ollut se, että etenkin ELY-keskuksissa on ollut runsaasti yhteistyön syventämistä vaikeuttavia henkilöstövaihdoksia. Yhteistyötahot korostavat, kuinka jatkossa toivotaan palveluntuottajien, oppilaitosten, kunnan ja työhallinnon välisten keskusteluiden ja yhteistyön tiivistymistä. Jälkikäteen ajatellen moni toimija olisi halunnut ottaa mukaan kunnan TE-toimiston palveluiden kehittämiseksi tehtävään työhön, sillä vaikeasti työllistyvien kohdalla törmätään usein työhallinnon sekä kunnan sosiaali- ja terveyspalveluiden välisiin työnjakokysymyksiin. Lisäksi koulutus- ja työhönvalmennuspalveluiden kehittämiseksi tarvittaisiin enemmän panostusta työhallinnon, kunnan sekä valmennuspalveluita tuottavien kouluttajien ja työhönvalmennusta toteuttavien tahojen väliseen yhteistyöhön. Yhteistä keskustelua tarvitaan, sillä hankerahoituksella on tuotettu runsaasti hyviä käytäntöjä. Kuitenkin palvelumallien kehittämistä ei ole useinkaan tehty, sillä se vaatii monialaista yhteistyötä.

Työhallinnon yhteistyötahojen mukaan palvelumallien kannalta tärkeä asiakasohjaus ei ole aina ollut toimivaa, vaikka kehitetyssä toimintamallissa olisikin hyväksi havaittuja käytäntöjä. Työhallinnon, kuntien, palveluntuottajien ja oppilaitosten välisessä yhteistyössä tulisi saada aikaan päätöksiä siitä, miten kehitettyjä ja hyviksi havaittuja palveluita voitaisiin tuottaa ja rahoittaa projektien päättymisestä huolimatta. Toimintamallien tavoitteellisuutta ja niiden etenemistä ei ole myöskään seurattu yhdenmukaisella tavalla.

Toimintamallien siirrettävyyteen liittyvänä kehittämistoiveena esitettiin, että työhallinnon, kuntien ja palveluntuottajien välisen yhteistyön tiivistämisessä olisi tarvetta valtakunnalliselle ministeriötasolta lähtevälle ohjelmalle, johon rakennettaisiin paikallisella tasolla samoihin tavoitteisiin tähtäävät alueosiot. Ohjelmassa olisi mukana välityömarkkinat -kehittämishjelman tavoin työ- ja elinkeinoministeriö ja sosiaali- ja terveysministeriö, alueilla ELY-keskuksessa toimiva projektipäällikkö sekä alueen kuntien ja suurimpien palveluntuottajien edustajat. Kun TE-toimistoverkko uudistuu, ministeriötasolta ohjeistettu ja johdettu ohjelma voisi olla hyvänä tukena alueelliselle kehittämiselle. Tällaisella ohjelmatason mallilla tuettaisiin sitä, että työhallinnon peruspalveluiden kannalta keskeistä asiakasohjaukseen ja palveluntuotantoon liittyvää kehittämistyötä tehtäisiin tavoitteellisesti ja samansuuntaisesti kaikkialla Suomessa. Valtakunnallisesti yhdenmukaisemmalla ja konkreettisemmin samoihin tavoitteisiin tähtäävällä ohjelmalla varmistettaisiin aluetason keskeisten toimijoiden osallistuminen ja tuki kehittämistyölle.

Yhtenä peruspalveluiden muutokseen vaikuttavana tekijänä ovat alueelliset erot kehittämistyössä ja pienten hankkeiden aiheuttama hajanaisuus, jolloin projektit ja niiden tulokset ovat jääneet suhteellisen näkymättömiksi. Yhteistyötahot toivoisivat toimintamallien siirrettävyyden tukemiseksi hyvien käytäntöjen kokoamista ja läpikäymistä. Tarvetta on kuntien ja kolmannen sektorin hankkeiden väliselle ohjautulle hyvien käytäntöjen koostamiselle. Hankkeiden tuloksia ja hankkeiden käynnistämistä ei pohdita kokonaisuutena, joten toiveena olisi kuntien ja työhallinnon parempi yhteistyö hyvien käytäntöjen läpikäymisessä. Esimerkiksi FYYRA-hankkeessa tehtyä hyvien käytäntöjen kokoamista oppaaksi pidetään hyvänä. Pirkanmaalla on puolestaan koottu hyviä käytäntöjä internet-sivuille.

7 Johtopäätökset

7.1 Yhteenvetoa tutkimuksen tuloksista

Tutkimusraportin nimi ”Ei ylhäältä annettuna, vaan yhdessä tavoitteellisesti toimien” viittaa sekä onnistuneen asiakastyön että verkoston elementteihin. Asiakastyössä on päästy tämän tutkimuksen tulosten mukaan parhaisiin tuloksiin silloin, kun työnhakijan ja työnantajan tarpeita on kuunneltu sekä toimittu yhdessä asiakkaiden tilanteen parantamiseksi. Myös verkostotyössä on tämän tutkimuksen perusteella tärkeää toiminnan tavoitteellisuus.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaisia hyväksi havaittuja toimintamalleja ja palvelutuotteita on kehitetty valtakunnalliseen Väilyömarkkinat -ohjelmaan kuuluvissa noin 50 hankkeessa. Lisäksi selvitettiin, mitä mieltä eri tahot olivat siitä, miten hyväksi havaittuja käytäntöjä voidaan juurruttaa ja siirtää yhtäällä osaksi työhallinnon palvelutoimintaa ja toisaalta muihin peruspalveluihin.

Tutkimusta varten koottiin laaja aineisto, joka koostui sähköisistä kyselyistä sekä haastatteluista ja kirjallisesta aineistosta. Vastaajina olivat TE-toimistojen ja TYPIen sekä hanketoimijoiden edustajat. Lisäksi haastatteluissa tavoitettiin palveluiden käyttäjäasiakkaita ja työnantajia sekä muita hankkeiden kannalta keskeisiä sidosryhmiä. Hyvät käytännöt luokiteltiin tilaajan toivomuksen mukaisesti neljään eri teemaan: Väilyömarkkinoiden koordinointi ja yhteistyömallit, asiakas- ja palveluohjauksen kehittäminen, ammatillisen osaamisen kehittäminen sekä yritys- ja työnantajayhteistyön kehittäminen. Jokaiseen teema-alueeseen koottiin siihen liittyviä esimerkkejä, joita tutkimusraportissa kuvataan yksityiskohtaisesti.

Aineiston luokittelua tehtäessä havaittiin, että hyvien käytäntöjen ja toimintamallien jakaminen ensisijaisesti teema-alueen mukaan oli haastavaa. Hyvissä toimintamalleissa oli elementtejä, jotka liittyivät yhtälailla asiakasohjaukseen, onnistuneeseen työnantajayhteistyöhön ja osaamisen kehittämiseen. Myös laajoissa väilyömarkkinoita koordinoivissa hankkeissa parhaimmat käytännöt näyttivät sisältävän yhteistyön kehittämistä, joka tukee onnistunutta asiakasohjausta ja palveluiden sujuvaa yhteensovittamista. Aineiston perusteella voisi sanoa, että hyväksi koetut toimintamallit onnistuvat juuri siksi, että niissä pyritään sujuviin kokonaisuuksiin ja asioiden joustavaan yhteensovittamiseen.

Toinen aineistoon liittyvä yleinen huomio oli se, että TE-toimistojen ja niiden yhteistyötahojen edustajat näyttivät nimeävän sellaisia toimintamalleja ja hankkeita, joihin he olivat työssään enemmän tai vähemmän sattumanvaraisesti törmänneet. He eivät vertailleet hankkeita tai toimintamalleja toisiinsa, eivätkä tehneet eroa sille, oliko hanke Väilyömarkkinat-ohjelmaan kuuluva tai ei. Sen sijaan eri tahot osasivat luokitella toimintamallit esimerkiksi asiakasohjausta tai työnantajayhteistyötä kehittäväksi. Tästä voisi tehdä sen johtopäätöksen, että vastaajat näkevät eri hankkeissa

kehitetty toimintamallit ja käytännöt samankaltaisina. Keskeistä ei ole se, missä hankkeessa joku asia on toteutunut vaan se, mihin palvelulla on onnistuttu vaikuttamaan. Tämä näkyy myös raportissa; jonkin toimintatavan nimeäminen tietyn hankkeen tulokseksi ei välttämättä tee oikeutta sille, että samantyyppistä toimintaa oli kehitetty vastausten mukaan myös lukuisissa muissa kehittämishankkeissa.

Lupaaviksi ja hyviksi havaituista toimintamalleista

Sekä hanketoimijat että työhallinnon edustajat toivat vastauksissaan esiin useita toimintamalleja ja palveluita, joiden siirtymistä osaksi peruspalveluita he pitivät hyvänä. Vaikka eri hankkeissa toimintamalleilla oli hieman erilaisia painotuksia sekä nimiä, niissä näyttäisi olevan tiettyjä yhteisiä elementtejä. Sähköisen kyselyn perusteella eniten hyviä toimintamalleja nimettiin asiakas- ja palveluohjauksen teemaan, toiseksi eniten mainittiin ammatillisen osaamisen ja koulutuksen kehittämisen teemaan ja kolmanneksi eniten yritys- ja työnantajayhteistyön teemaan kuuluvia toimintamalleja. Vähiten nimettiin välityömarkkinoiden koordinoimien ja yhteistyön kehittämisen malleja.

Asiakas- ja palveluohjaukseen liittyvät toimintamallit

Tutkimusta varten tehtyyn kyselyyn vastanneet toivat esiin useita eri hankkeissa kehitettyjä toimintamalleja, joissa asiakasohjauksen tueksi oli kehitetty jonkinlainen moniammatillinen tiimi tai hallinnonrajat ylittävä tiimityöskentelyn malli. Näissä malleissa asiakkaan kokonaistilanne on pystytty kartoittamaan ja jatkosuunnitelma tekemään asiakaslähtöisesti ja laajasti koko palvelujärjestelmän mahdollisuuksia hyödyntäen. Tällä tavoin on pystytty yhdistämään työvoimapalvelut, koulutuspalvelut sekä sosiaali- ja terveyspalvelut tukemaan asiakkaan työllistymispolkua. Työskentelemällä moniammatillisesti ja hallinnonrajat ylittäen, on pystytty selvittämään laaja-alaisemmin asiakkaiden työkykyä, kuntoutuksen tarvetta, osaamista ja oppimiskykyä heidän työllistymisensä tukemiseksi.

Toinen keskeinen elementti mainituissa palveluissa näytti olevan asiakkaiden osallistaminen oman palveluprosessinsa suunnitteluun sekä heille annettu mahdollisuus tutustua tarjolla oleviin palveluihin ja toimenpiteisiin. Toimintamalleissa käytettiin yksilö- ja ryhmäohjauksen muotoja, tutustumiskäyntejä, syvähaastatteluja sekä erilaisia osaamista kartoittavia työkaluja ja lomakkeita. Asiakkaiden osallisuutta kehitettiin muun muassa asiakasraatien avulla ja kokemusasiantuntijuustoimintamalla hyödyntäen. Näin asiakkaat konkreettisesti saivat kertoa palveluita suunnitteleville ja toteuttaville tahoille, mikä palveluissa on hyvää ja mitä pitäisi kehittää. Osallisuutta lisäävillä toimintamalleilla saatiin aikaan asiakkaiden parempaa sitoutumista ja motivaatiota oman toimintasuunnitelmansa toteuttamiseen.

Asiakas- ja palveluohjauksen toimintamalleissa näytti edellä mainitun lisäksi olevan tärkeää, että palveluita voidaan räätälöidä tai yhdistellä keskenään sopiviksi kokonaisuuksiksi yksilöllisen tarpeen mukaan, ja että palveluprosessien seuranta ja toiminnan arviointi olivat kunnossa.

Tapaustutkimuskohteissa oli esillä Suunto-hankkeessa kehitetty työmarkkinoille kuntoutuvien palveluprosessin vaiheistusmalli. Asiakasprosessin vaiheistusmalli on kokonaisvaltainen malli, joka koostuu palvelutarpeen arvioinnista, asiakkaan sen hetkiseen tilanteeseen sopivien palveluiden tarjoamisesta sekä palveluprosessin seurannasta. Palveluprosessin tueksi on kehitetty uusia työnhakijoiden koulutukseen ja motivointiin liittyviä räätälöityjä palveluita, jotka ovat tukeneet vaiheistusmallin toteuttamista. Muita tarkemmin tarkasteltavia asiakas- ja palveluohjauksen toimintamalleja ovat olleet ryhmämuotoiseen ohjaukseen, liikkuvaan TYP-tyyppiseen palveluohjaukseen ja yhden palvelupisteen malliin perustuvat asiakas- ja palveluohjauksen mallit. Näissä malleista on yhteistä se, että asiakas- ja palveluohjaukseen on nimetty moniammatillinen ryhmä tai organisaatio. Asiakasprosessin vaiheistusmalli on vakiintumassa hankkeen toiminta-alueen eri osissa, eri organisaatioissa ja eri asiakasryhmille sopivina sovellutuksina. Asiakkaan tilanteen kartoittamiseen ja siihen sopivien palveluiden vaiheistukseen perustuva malli on siirrettävissä myös muualle työhallinnon peruspalveluihin. Myös asiakas- ja palveluohjauksen moniammatilliset ryhmät tai palvelupisteet ovat siirrettävissä peruspalveluihin paikallisiin palvelurakenteisiin mukautettavina sovelluksina. Tutkimusta varten tehdyissä haastatteluissa asiakas- ja palveluohjaus osoittautui teemaksi, jossa kehittyneet käytännöt ovat olleet lupaavia. Asiakas- ja palveluohjauksen kehittämiseen tulee jatkossa panostaa vieläkin enemmän.

Ammatillisen osaamisen ja koulutuksen kehittäminen

Tutkimuksen perusteella ammatillisen osaamisen ja koulutuksen kehittämisen toimintamalleissa yksilöllisyys, henkilökohtaisuus ja työvaltaisuus näyttävät olevan keskeisiä elementtejä. Tutkimusta varten tehtyyn kyselyyn vastanneet nimesivät toimintamalleja, joissa asiakkaalle voitiin räätälöidä sekä hänen että työnantajan tarpeita vastaava koulutus yhteistyössä koulutuksen järjestäjän ja työhallinnon kanssa. Tapaustutkimuskohteissa, kuten esimerkiksi nuorille suunnatussa oppilaitoksen Paikantaja-palvelussa, koulutusvalmentajamallissa sekä työammattimallia kehittäneessä Koutsi-Hämeessä ja TehoApaja-hankkeessa, on ollut yhteistä henkilökohtaisen valmennuspalvelun yhdistäminen koulutukseen. Monissa toimintamalleissa osa koulutuksesta toteutettiin asiakasta tukien työpajassa tai muussa työllistämisyksikössä, mutta tavoitteena oli siirtyä työelämään.

Keskeistä koulutusmallien onnistumisessa näytti olevan se, että koulutuksessa huomioidaan työssä oppiminen ja työvaltaiset oppimismenetelmät luentokoulutuksen sijaan. Samoin tärkeää näyttäisi olevan se, että asiakkaan osaamista arvioidaan myös muutoin, kuin aikaisempaa koulutusta tarkastellen ja pyritään rakentamaan koulutusohjelma niin, että se tukee aikaisemman osaamisen ja vahvuuksien kehittämistä. Myös koulutuksen onnistumisen keskeinen elementti oli henkilökohtainen tuki aloitusvaiheessa, koulutuksen aikana ja koulutuksesta työhön siirtymisessä. Asiakasta on pystytty tukemaan koulutuksessa ja opinnoissa niin, ettei keskeyttämisistä ole tapahtunut. Asiakas on myös itse saanut enemmän tietoa koulutuksesta ja

opetuksen tavoista ennen sitoutumistaan koulutusprosessiin, mikä on tukenut koulutuksen loppuun suorittamista. Erilaisten koulutusvalmentajien, kuntoutusohjaajien ja työhönvalmentajien avulla koulutusta on onnistuttu jatkamaan vaikeuksista huolimatta. Samoin siirtymävaihe työhön on onnistunut paremmin, kuin ilman henkilökohtaista tukea.

Hyviä käytäntöjä on tullut esiin myös työvoimapolitiittisiin koulutuksiin liittyvissä valinnoissa. Heikossa työmarkkina-asemassa olevien on tavallisesti vaikea tulla hyväksytyksi haussa oleviin koulutuksiin pelkän paperivalinnan perusteella. Kouluttajan, työvalmentajan tai vastaavan tukihenkilön sekä TE-toimiston virkailijan kanssa yhteisesti toteutettu valintaprosessi haastatteluineen ja tuen tarpeen arvioineen on koettu hyödylliseksi. Näin koulutukseen on saatu osallistumaan juuri sitä kohderyhmää, joka koulutuksesta eniten hyötyy. Tämänäyttävyyksillä toimintamalleilla on myös onnistuttu havaitsemaan ajoissa mahdolliset oppimisvaikeudet. Opiskelijavalintoihin liittyvien moniammatillisten ryhmien lisäksi esille nousivat koulutusten aloituskokouksiin ja seurantatapaamisiin liittyvät hyviksi havaitut toimintamallit. Opiskelijavalintaan sekä koulutusten aloittamiseen ja seurantaan liittyviä TE-toimistojen ja oppilaitosten yhteistapaamisia voidaan jatkaa myös peruspalveluissa. Vaikka palaverit vievät muutaman tunnin työajasta, käyty keskustelu on parantanut opiskelijaohjausta ja tehostanut koulutuksia eri toimijoiden tavoitteiden kirkastuessa alusta lähtien.

Työnhakijoiden ammatilliseen koulutukseen liittyviä hyviä käytäntöjä kartoitettiin mm. työvoimakoulutuksia kehittäneiden sekä Työtä ja osaamista -hankkeiden tapaustutkimusten kautta. Koulutusten toteuttamisessa käytäntöjä olivat erilaiset nonstop-koulutukset, joiden avulla asiakkaat pääsevät selvittämään osaamisen päivittämiseen liittyviä tarpeitaan ja voivat alkaa ilman pitkiä odotusaikoja suunnittelemaan yksilöllisesti omaa koulutuspolkuaan. Tärkeänä pidettiin myös sitä, että koulutuksen päätyttyä seurataan, miten asiakkaan työllistyminen on onnistunut ja miten tarjotaan tarvittaessa tukea, esimerkiksi työnhakuklubeja tms. ryhmämuotoista toimintaa niille, joiden työllistyminen ei ole vielä onnistunut. Yhtenä hyvänä ja perustyöhön siirrettävissä olevana mallina nousi esille jälkiohjaus, jota on tarjottu työvoimapolitiittisen koulutuksen jälkeen sitä tarvitseville. Mm. FYYRA-hankkeen koulutuskokonaisuudessa ja Työtä ja tekijöitä -hankkeessa on tarjottu koulutusten jälkeen optiona jatkokoulutukseen ja työllistymiseen siirtymistä tukevaa oppilaitoksen antamaa jälkiohjausta, jota opiskelijat ovat voineet käyttää joustavasti määritellyn enimmäismäärään asti.

Tapaustutkimusten kautta kartoitettiin ryhmämuotoisten sekä osatutkintoihin perustuvien Toppis- koulutusten lisäarvoa ja siirrettävyyttä. Toppis-koulutuksessa yhdistetään palkkatukityöhön työvoimapolitiittista koulutusta. Ryhmämuotoinen palkkatuetta työä ja koulutusta yhdistävä malli on osoittautunut toimivaksi ja siirrettäväksi mm. Tampereen kaupungissa, jossa on koulutettu henkilöstöä työvoimapolusta kärsiville toimialoille ja tuettu Toppis-koulutuksen jälkeisiä siirtymiä työhönvalmentajatyypin palvelun avulla. Suunto-hankkeessa on testattu osatutkintoihin

perustuvaa Toppis-koulutusta. Osatutkintoihin perustuvaa koulutusta on toteutettu yksilöllisesti räätälöitynä koulutuksena, jota on hankittu koulutuskapasiteetin avulla. Vaikeasti työllistyville työnhakijoille tarkoitetut ryhmämuotoiset että yksilölliset osatutkintoihin perustuvat Toppis-koulutukset ovat vakiinnutettavissa perustoimintaan, jos niiden hankintaan ja hallinnointiin liittyviä käytäntöjä voidaan yksinkertaistaa.

Yleisesti uusien koulutusmallien siirrettävyyttä vaikeuttavat koulutusorganisaatioihin liittyvät tekijät, kuten niiden rajalliset mahdollisuudet olla kehittämässä palveluita. Siirrettävyyttä vaikeuttavat myös työhallinnon hankintakäytäntöjen, kuten koulutusten osallistujamääriin ja hankintasopimusten laajuuteen ja kestoon liittyvät tekijät. Uusissa koulutusmuodoissa resursoidaan perinteistä ryhmämuotoista työvoimakoulutusta enemmän yksilölliseen koulutuksen räätälöintiin ja tukipalveluihin, jolloin ne ovat kustannuksiltaan kalliimpia. Myös hallinnolliset käytännöt tekevät koulutuksista edelleen niin raskaita, että TE-toimistoissa ja oppilaitoksissa epäillään niiden siirrettävyyttä perustyössä toteuttaviksi. Peruspalveluissa toimivat arvioivat kuitenkin koulutusten vaikuttavuuden kasvavan ja lopulta vähentävän kustannuksia, mikäli koulutusten hankinnassa panostetaan siirtymiä tukeviin valmennus- ja ohjauspalveluihin,

Yritys- ja työnantajayhteistyö

Työnantaja- ja yritys yhteistyön toimintamalleissa nousi esiin vahvasti työelämän tarpeisiin vastaavat mallit. Hankkeissa oli kehitetty muun muassa sosiaalista yritystoimintaa ja työpooli-malleja. Esimerkiksi Tekijäpuu-työpoolissa on panostettu toiminnan tuotteistamiseen, jonka myötä työpoolia on pyritty tekemään houkuttelevaksi työnantajille: Lisäksi toimintamalli on luotu sellaiseksi, että työpoolissa työskentely on kannattavaa myös työnhakijoille. Tuotteistusta on käytetty toiminnan siirrettävyyttä tukevana keinona myös tapaustutkimuskohteena olleessa Rätty-hankkeessa, jossa kehitettiin Puolustusvoimien ja sosiaalisen yrityksen välistä yhteistyötä avustavien tehtävien hoitamisessa. Hyvät toimintamallit ovat pyrkineet kartoittamaan huolellisesti alueen työnantaja ja työvoiman tarvetta niin, että on syntynyt uusia työtilaisuuksia.

Uusissa toimintamalleissa on tarjottu niin kutsuttua edelleensijoittamista yrityksille, eli asiakkaat ovat palkkatuetun työn aikana työskennelleet yrityksessä joko itsenäisesti tai jonkun valmentajan tukemana. Valmentajat ovat tulleet tyypillisesti hankkeen kautta, kuten esimerkiksi työllistämisyksikön työhönvalmentaja tai oppilaitoksen koulutusvalmentaja. Joissain malleissa työpaikoille on koulutettu työpaikkaohjaajia, joiden tehtävänä on ollut tukea työllistyvää asiakasta työn alkuun pääsemisessä ja työtehtävien oppimisessa. Haasteena on pidetty edelleensijoittamiseen liittyvien sääntöjen epäselvyyttä.

Lupaavat toimintamallit pitivät sisällään myös mahdollisuuden henkilökohitteeseen tukeen erilaisissa siirtymä- ja nivelvaiheissa. Useissa nimetyissä toimintamalleissa asiakkaalla oli joku nimetty palvelu-, kuntoutus- tai muu ohjaaja, joka oli tavoitettavissa ja apuna, kun nivelvaiheita suunniteltiin ja toteutettiin.

Henkilökohtainen tuki jatkui palveluprosessin ajan aina työllistymiseen saakka sekä joskus myös sen jälkeen. Työllistyminen tavalliseen työpaikkaan näytti onnistuvan erityisesti silloin, kun tukena työpaikan etsimisessä ja työpaikkaan siirtymisessä oli ohjaaja tai valmentaja, esimerkiksi työhönvalmentaja. Työhönvalmentajatyypinen palvelu oli aineiston perusteella keskeinen lähes kaikissa hyväksi nimeytyissä toimintamalleissa. Kun valmentaja toimi tukihenkilönä, pysyivät ohjausprosessi, siirtymät ja asiakkaan toiveet parhaiten hallinnassa. Aineiston perusteella kaikki työnhakijat eivät kuitenkaan käyttäneet tarjolla ollutta työhönvalmentajan tukea. Tämän havainnon voi tulkita olevan myönteinen tulos työhönvalmennustyyppisen palvelun käyttämisen kannalta. Työhönvalmennustyyppistä palvelua voitaisiin käyttää peruspalveluissa entistä enemmän erilaisten siirtymien tukemiseen luvattuna optiona; pelkkä palvelun olemassa olo ei automaattisesti merkitse sen hyödyntämistä, vaikka tarvittaessa mahdollisuus työnhakijan tarvitsemaan lisätukeen olisi olemassa.

Hyviksi on koettu myös sellaiset yritysysteistyön kehittämisen mallit, joissa yritysten suuntaan oli tehty erilaista markkinointityötä tai kartoitettu piilotyöpaikkoja. Työntantajyhteistyötä painottavaa työjakson jälkeisen jatkokouluttautumisen ja työllistymisen tukemista on tehty mm. työpajatoimintaa kehittäneissä tapaustutkimuskohteissa Porvoossa (ammattillista kouluttautumista tukeva Pro-Paja-hanke), Forssassa (työnetsintää tekevä Quo vadis-hanke) ja Vantaalla (yrityksiä kontaktoiva ja tapaamisia järjestävä Petra-hanke). Rekrytointimessut, työnantajatapaamiset, työnetsijät ja yrityksille räätälöidyt tiedotustilaisuudet on koettu hyviksi keinoiksi löytää uusia työpaikkoja ja lisätä työnantajien tietoa kohderyhmästä ja sen työllistymistä tukevista palveluista.

Välityömarkkinoiden koordinointi ja yhteistyö

Välityömarkkinoiden koordinoinnin ja yhteistyön toimintamalleista nousivat esiin yhteistyön ja tiedonvaihdon keinot. Tapaustutkimuskohteena oli Varsinais-Suomen FYYRA-hanke, jossa kehitetään alueellisten välityömarkkinoiden koordinaatiota ja yhteistyötä. Kaikissa alueellisia välityömarkkinoita koordinoivissa hankkeissa on käynnistetty jonkinlaisia yhteistyöverkostoja tai koordinoivaan henkilöön perustuva toimintamalleja, jotka edistävät tiedon välittymistä ja osaamisen kehittämistä. Hankkeissa on rakennettu palveluita tuottavien työllistämisyksiköiden, oppilaitosten, kuntien ja hankkeiden välille yhteistyöfoorumeita tai nimetty yhteyshenkilöitä niin, että tieto eri toimijoiden palveluista kulkee työhallinnon ja palveluntuottajien välillä. Eri toimijoiden ja sektorien välinen yhteistyö nähtiin tarpeellisenä. Tapaamisten myötä toimijoiden roolit ja työnjako oli tullut paremmin esille, jolloin asiakkaita on osattu ohjata heille sopivimpiin palveluihin. Tärkeänä pidettiin myös TE-toimistojen yhdyshenkilöiden välisiä tapaamisia, joissa voitiin vertailla eri toimintatapoja ja vaihtaa kokemuksia.

Alueellisia välityömarkkinoita koordinoivissa hankkeissa on ollut verkostotapaamisten lisäksi toisena merkittävänä hyötynä se, että ne ovat järjestäneet

välityömarkkinatoimijoiden osaamista lisäävää koulutusta. Yksittäisten toimijoiden on hankala järjestää koulutusta ja poikkihallinnolliset välityömarkkinatoimijoille järjestettävät koulutukset ovat edistäneet alueellisten toimintamallien kehittymistä. Toimintamallien siirrettävyyden kannalta yhteistyöverkostot ovat helpommin vakiinnutettavissa ja siirrettävissä perustoimintaan. Pysyviä yhteistyörakenteita onkin syntynyt alueille koordinaatiorankkeiden kautta. Välityömarkkinatoimijoiden osaamista lisäävät koulutukset ovat puolestaan vaikeammin siirrettävissä osaksi perustyötä, sillä niiden järjestäminen edellyttää taloudellisia resursseja.

Yksi aineistosta esiin noussut koordinaation näkökulmasta tärkeä taho oli ELY-keskukset. Sekä hanketoimijoiden että TE-hallinnon vastauksissa ELY-keskukselta toivottiin vahvempaa roolia välityömarkkinoiden kehittämisessä ja yhteistyön sekä yhteisen koulutuksen järjestämisessä. Välityömarkkinoiden toimivuuden näkökulmasta alueen yhteiset ja samoihin teemoihin liittyvät koulutustilaisuuksudet on nähty hyvinä toimintamalleina, koska niissä on kuultu eri hallinnonalojen näkökulmia ja pystytty kehittämään yhteistyötä eri toimijoiden välillä. ELY-keskuksella nähtiin olevan mahdollisuuksia tällaisen verkottajan ja koordinoijan roolin ottamiseen, mikäli siihen halutaan sitoutua.

Omana lupaavana toimintamallinaan tutkimusaineistossa nousivat esiin erilaiset välityömarkkinoiden toimijakartat, joita on laadittu mm. Tampereen Välke- ja Satakunnan Vätkky-hankkeissa. Välityömarkkinoiden toimijakartoissa on ollut tärkeää jo niiden laatimisprosessi, joka on auttanut avaamaan eri tahojen palveluita ja lisännyt toimijoiden keskinäistä tunnettuutta. Toimijakartat nähdään välityömarkkinatoimijoiden palveluita kokoavana työkaluna, jonka avulla uudenkin virkailijan olisi helppo päästä kiinni alueen palveluntuottajien tarjoamiin mahdollisuuksiin. Joissakin toimijakartoissa on myös työnhakijoille suunnattuja osioita, jotka auttavat heitä palvelutarpeen selvittämisessä. Toimijakartan avulla saadaan näkyviin työllistymistä tukevien palveluiden kokonaisuus kuntoutuksavasta työtoiminnasta palkkatukipaikkoihin, mitä pidettiin hyvänä. Toimijakarttojen lisäksi kunnissa on laadittu työllisyyden hoidon palveluprosesseja kuvaavia malleja, jotka on tarkoitettu poikkihallinnollisen viranomais- ja oppilaitostyön tueksi. Toimijakarttoja on nähty tarpeelliseksi kehittää siksi, että ne kohdentuvat liiallisesti välityömarkkinoihin ja unohtavat avointen työmarkkinoiden näkökulman. Toimijakarttojen siirrettävyyden kannalta oleellista on niiden päivittämisestä sopiminen mahdollisimman varhaisessa vaiheessa.

Yhteenveto toimintamallien hyvistä elementeistä

Eri toimintamallien tuloksellisuuteen näyttäisi vaikuttavan viisi keskeistä elementtiä, liittyivät mallit mihin teemaan tahansa. Näiden asioiden toteutuessa toimintamallit vaikuttavat olevan sellaisia, joista on selkeästi hyötyä.

1. Yhteistyö yli hallinnonrajojen (tiimit, ryhmät ja verkostot).

Yhteistyö on ollut keskeinen teema alueellisia välityömarkkinoita koordinoivissa hankkeissa, jossa koulutusten ja tapaamisten avulla on pyritty luomaan ja

vahvistamaan välityömarkkinatoimijoiden verkostoitumista. Myös ammatillisen osaamisen kehittämisessä ovat olleet hyvinä käytäntöinä erilaiset opiskelijoiden valintaan, koulutuksen käynnistymiseen ja sen toteutumisen seurantaan liittyvät yhteistyötapaamiset. Yhteistyö on oleellinen elementti myös asiakastyön tasolla asiakas- ja palveluohjauksessa, jossa pyritään asiakkaan 'löytämiseen' ja oikeaan palveluun ohjaamiseen. Yrityksiin ja työnantajiin kohdistuvassa kehittämisessä on luotu yhteistyörakenteisiin perustuvia toimintamalleja, jollaisia ovat mm. työpoolit. Työnantajayhteistyössä on kehitetty myös yhteyshenkilöihin ja heidän ympärilleen muodostuneisiin yhteistyöverkostoihin perustuvia malleja, joita on syntynyt mm. oppilaitoksia, TE-toimistoja, työpajoja ja yrityksiä yhdistäviin toimintamalleihin.

2. Henkilökohtainen, riittävän pitkäkestoinen ja yksilöllinen tuki, joka jatkuu palveluiden erilaisissa nivelvaiheissa aina työllistymiseen saakka ja sen jälkeen (työhönvalmentaja, koulutusvalmentaja, kuntoutusvalmentaja).

Alueellisia välityömarkkinoita koordinoivissa hankkeissa on tyypillisesti kehitetty paikallisten toimijoiden välityömarkkinatoimijoiden osaamista koulutuksilla. Hankkeiden koulutuksissa on aina yhtenä teemana työnhakijoille ja työnantajille tarjottava tuki, johon liittyvää osaamista halutaan kehittää. Työnhakijan palveluihin siirtymisen, palveluiden aikana ja jälkeisessä siirtymävaiheessa annettava yksilöllinen tuki on hyvä käytäntö. Henkilökohtainen riittävän pitkäkestoinen tuki tulee esille havaituissa asiakas- ja palveluohjauksen, ammatillisen osaamisen kehittämisen sekä yritys- ja työnantajayhteistyön toimintamalleissa.

3. Perusteellinen palvelutarpeiden ja tuen tarpeiden kartoitus joko yksilöohjauksessa tai ryhmämuotoisesti asiakkaan osallisuutta tukien sekä palveluiden räätälöinti siten, että se hyödyntää kaikkia palveluita (työvoimapalvelut, sosiaalipalvelut, terveyspalvelut, koulutuspalvelut).

Palvelu- ja tuen tarpeiden kartoitus on asiakas- ja palveluohjauksen ydinaluetta. Se on myös keskeinen elementti hyviksi havaituissa ammatillisen osaamisen kehittämisen ja työnantajayhteistyön toimintamalleissa. Ammatillisen osaamisen kehittämisessä työnhakijoiden palvelutarpeita on kartoitettu moniammatillisten opiskelijavalinnan mallien avulla. Uusissa yritys- ja työnantajayhteistyön toimintamalleissa keskeinen hyvä elementti on se, että työnantajat ovat saaneet henkilöstön palkkaamista varten valmiiksi kartoitettuja työnhakijoita. Kun työnantaja on saanut tietoa työnhakijan tuen tarpeesta, hänen on ollut helpompi räätälöidä esimerkiksi osatyökykyiselle työnhakijalle hänelle sopivat työtehtävät. Alueellisia välityömarkkinoita koordinoivissa hankkeissa on pyritty tukemaan palvelutarpeiden kartoittamista esimerkiksi toimijakarttaan sisältyvällä työnhakijoille suunnatulla profilointiosuudella.

4. Orientoiva tai palveluihin ja mahdollisuuksiin tutustuttava jakso työpajalla, oppilaitoksessa ja/tai työpaikalla, jolloin asiakas pääsee todella näkemään, millaiseen suunnitelmaan ja toimintaan hänen odotetaan sitoutuvan.

Orientoivat palveluihin tutustuttavat jaksot ovat olleet hyviksi havaittuja toimintamalleja asiakas- ja palveluohjaukseen, ammatilliseen osaamiseen ja työntantajayhteistyöhön liittyvissä palveluissa. Esimerkiksi ohjaavat ammatilliset koulutukset ja niihin liittyvät uudet tukimuodot on koettu onnistuneiksi malleiksi, joista ovat hyötyneet opiskelijoiden lisäksi oppilaitokset, TE-toimistot ja työnantaja. Orientoivia jaksosia on käytetty mm. työpooleissa.

5. Palveluprosessien suunnitelmallinen seuranta ja arviointi sekä arvioinnin kriteerit.

Seuranta ja arviointi ovat olleet keskeisiä elementtejä hyviksi havaituissa asiakas- ja palveluohjauksen toimintamalleissa. Hankkeiden lisäarvona on ollut myös ammatillisen osaamisen ja yritysysteistyön malleissa aiempaa parempi seuranta ja arviointi, jota on kehitetty esimerkiksi etenkin kouluttautumista ja työllistymistä tukevilla työammattimalleissa, mutta myös työhönvalmentajamalleissa. Alueellisten välityömarkkinoiden koordinoitihankkeiden tavoitteena on lisätä välityömarkkinoilla tapahtuvan toiminnan vaikuttavuutta, jota pyritään tukemaan seurantaa ja arviointia koskevilla koulutuksilla, teemaryhmätyöskentelyllä ja kehittämisfoorumeilla.

Kaiken kaikkiaan suurin osa tutkimusta varten tehtyyn kyselyyn vastanneista koki, että hanketoiminta toi lisäarvoa perustyöhön pelkästään jo siksi, että se täydensi olemassa olevaa toimintaa. Hankkeet toimivat lisäresurssina tuoden uudenlaisia toimintatapoja ennen kaikkea niiden asiakkaiden tarpeisiin, joiden työllistymisen nähtiin olevan syystä tai toisesta haastavaa. Lisäarvona nähtiin myös työnantaja-asiakkaiden tarpeiden parempi huomioiminen. Lisäksi koettiin, että hanketoiminta oli kehittänyt eri sektoreiden välistä yhteistyötä ja lisännyt toimijoiden keskinäistä tunnettuutta ja luottamusta. Alueellisia välityömarkkinoita koordinoivilla hankkeilla on ollut merkitystä paikallisen yhteistyön lisäämisessä poikkihallinnollisten tapaamisten järjestämisen kautta sekä välityömarkkinatoimijoiden osaamisen kasvattamisessa koulutusten avulla.

Työnhakija-asiakkaiden saama hyöty näyttäisi nousseen keskeisimmäksi mainituksi lisäarvoksi sekä työhallinnon että hanketoimijoiden mielestä. Asiakkaiden nähtiin saaneen parempaa ohjausta, henkilökohtaisesti räätälöityä ja laadukkaita palveluita sekä tukea erilaisiin palveluprosessin nivelvaiheisiin. Aineiston perusteella ilman hankkeita monien asiakkaiden olisi ollut vaikea saada vastaavaa palvelua, esimerkiksi päästä työvoimapoliittiseen koulutukseen, työpooleihin tai työammattikoulutuksiin tai saada mahdollisuus päällekkäisiin palveluihin, kuten Toppis- koulutuksiin tai kuntouttavaa työtoimintaa ja ryhmätoimintoja yhdistäviin palveluihin.

Asiakkaat itse toivat haastatteluissa esiin ennen kaikkea henkilökohtaisen ohjauksen ja omiin tarpeisiin perustuvan palvelun. Asiakkaat näkivät tärkeänä sen, ettei

heitä jätetty yksin ongelmien kanssa, vaan niihin pystyttiin tarttumaan. Lisäksi asiakkaat arvostivat pienryhmätoimintaa ja pajoilla syntynyttä ryhmähenkeä ja ohjaajien tukea. Koulutuspalveluihin liittyen työammatti-mallissa arvostettiin sitä, että siinä pääsi tutustumaan alaan ja kokeilemaan sen sopivuutta itselle. Lisäksi arvostettiin sitä, että koulutuksissa pääsi tekemään oikeita töitä ja oppimaan aitoja asioita, joita työssä tarvitsee. Tärkeäksi näytti nousevan myös se, että työllistymisvaiheessa oli joku, joka tarvittaessa tuki työnantajan kanssa kommunikoinnissa. Samoin nähtiin tärkeänä tuki työtehtävien räätälöinnissä niin, että ne vastasivat työntekijän osaamista ja hänen osaamisensa kehittymistä.

TE-toimiston näkökulmasta tärkeäksi nousi erityisesti koulutusmallien tuoma lisäarvo. Virkailijat kokivat, että räätälöidyllä, työssäoppimispainotteisella ja henkilökohtaisesti tuetulla koulutuksella saadaan hyviä tuloksia ja palveliaan parhaiten myös työnantajia. Tähän tulisikin kehittää uudenlaisia keinoja, joiden avulla työntekijät pääsisivät vähän vähemmällä byrokratialla koulutus päätöksiä tehdessään. Tämä seikka nousi aineistosta esiin usein.

Myös työnantajat näkivät koulutuksen ja työn räätälöinnin hyvänä toimintamallina. Työnantajat arvostivat sitä, että hankkeiden toimintamalleissa oli aina ollut joku nimetty yhdyshenkilö, työvalmentaja, koulutusvalmentaja tai muu ohjaaja, jonka puoleen oli voinut kääntyä ja joka oli tukenut ja auttanut työtehtävän räätälöinnissä ja työsopimuksen sekä erilaisten tukihakemusten laatimisessa. Työnantajat arvostivat myös sitä, että toimintamallien kautta he olivat aina etukäteen tienneet, millaista osaamista ja millaisia tuen tarpeita työllistyjällä on. Tavallisessa rekrytointitilanteessa työnantajalla on huomattavasti vähemmän informaatiota käytettävissään. Työnantajat olivat kokeneet, että hankkeiden kautta oli saatu erittäin hyvää ja motivoitunutta työvoimaa. Erityisesti työnantajat olivat arvostaneet työntekijöiden osaamista ja elämäkokemusta, jota he näkivät hankkeiden asiakkailla olevan esim. suoraan ammattikoulutuksesta tulevia harjoittelijoita enemmän. Työnantajat eivät nähneet esim. fyysisiä rajoitteita ongelmana, koska työhönvalmentajien ja muiden ohjaushenkilöiden avulla työtehtävät oli onnistuttu räätälöimään niin, että ne palvelivat hyvin työnantajan tarpeita.

Arvioita toimintamallien siirrettävyydestä ja juurtumisesta peruspalveluihin

Tutkimusta varten tehtiin kyselyihin vastanneet TE-toimistojen ja hankkeiden edustajat olivat hyvin yksimielisiä siitä, että kehitetyt toimintamallit olisivat siirrettävissä joko työhallinnon tai muiden peruspalveluiden toimintaan. Työhallinnon mielestä erityisesti palkkatuen ja yksilöllisen ammatillisen koulutuksen yhdistäminen sopii kaikille. Myös moniammatilliset yhteistyöverkostot, arviointilomakkeet ja koulutus- ja työhönvalmennuksen laajempi käyttöön otto olisi mahdollista.

Silti yhtä vahvasti aineistosta nousee esiin esteitä, jotka vaikeuttavat toimintamallien juurtumista. Yksi keskeinen este liittyy eri tahojen väliseen yhteistyöhön ja sitoutumiseen. Vaikka yhteistyötä arvostetaan, sen tekemistä ei nähdä mahdolliseksi

ilman lisäresursointia tai erityistä hanketta, joka vastaisi yhteistyön kehittämisestä. Myös eri toimijoiden asenteet nähdään haasteena. TE-hallinnon vastauksissa nousi esiin lisäksi selkeän johtamisen puute. Usein ei riitä, että yksittäiset virkailijat tai hanketyöntekijät sitoutuvat hankkeeseen, vaan myös johdon tulee olla systemaattisesti mukana edistämässä käytäntöjen juurtumista osaksi koko hallintoa. Hanketoimijat toivat myös esiin yhteistyön haasteet. Sitoutumisen koetaan olleen vain henkilöihin liittyvää, ei koko organisaatioon liittyvää sitoutumista. Myös henkilöstön vaihtuvuus on vaikeuttanut toimintamallien leviämistä. Sekä hanketoimijat että TE-hallinnon edustajat peräänkuuluttivat myös Kelan ja terveystalveluiden sekä kunnan sosiaalityötoimen vahvempaa osallistumista yhteistyöhön ja asiakkaiden palvelukokonaisuuksien suunnitteluun ja toteuttamiseen.

Vaikuttaa siltä, että uusissa toimintamalleissa eri tahot ovat hyvinkin sitoutuneita kehittämään asiakasohjauksen laatua ja palvelujen oikein kohdentumista, mutta jostain syystä hyväksi koettujen tiimien tai verkostomaisen yhteistyön mallien ei nähdä juurtuvan osaksi peruspalveluja. Aineistosta nousi vahvasti esiin erityisesti asiakasohjauksen kehittämisen kohdalla, että hyvien käytäntöjen siirtäminen osaksi peruspalveluita vaatii suurta muutosta kaikkien hallintokuntien ajattelutavassa. Pitää siirtyä asiakkaiden tarpeiden huolelliseen kartoittamiseen ja yksilöllisiin palveluratkaisuihin yhteistyössä muiden viranomaisten kanssa sen sijaan, että yksiselitteisesti tarjotaan jotain toimenpidettä, jonka toivotaan olevan oikea. Tämä vaatii kaikkien avaintoimijoiden sitoutumista, myös kuntien sosiaalipalvelut ja mielen-terveystalvelut on saatava mukaan. Lisäksi tarvitaan valtakunnallisia linjauksia ja ohjeistuksia sekä koulutusta peruspalveluiden työntekijöille. Peruspalveluissa tulee myös osata seurata ja arvioida toimenpiteiden laatua ja tuloksellisuutta. TE-toimistojen vastaajat peräänkuuluttivatkin yhdenmukaisia laatukriteereitä, jotka helpottaisivat palveluiden hankkimista.

Toinen keskeinen haaste olivat resurssit. Hyvät toimintamallit edellyttävät, että asiakasohjaukseen ja asiakkaiden tarpeiden kartoittamiseen, olivat ne työnhakijoiden tai työnantajien tarpeita, tarvitaan aikaa. Nykyisellään TE-hallinnon työskentelytavassa tällaiseen ei ole riittävästi resursseja. Erilaiset arviointityökalut sekä tiedon siirtoon ja kokemuksen vaihtoon kehitetyt työkalut nähdäänkin hyvinä. Niiden käyttöönotto tulisi kuitenkin suunnitella koko organisaatiota ajatellen, ei pelkästään yhtä työntekijää tai tiimiä ajatellen.

Osaamisen kehittäminen nähdään myös tärkeänä, jos toimintamalleja halutaan juurruttaa. Nykyisellään koetaan, että erityisesti työhallinnon virkailijoiden osaamisessa on puutteita ja virkailijoiden vaihtuvuus asettaa osaamisen kehittämislle lisähaasteen. Myös välityömarkkinoiden eri toimijoiden osaamisen kehittäminen nähtiin tärkeänä. Nyt osa toimijoista on erittäin osaavia, mutta osa tarvitsisi koulutusta ja tiedon lisäämistä sekä asiakasohjauksesta että työllistämistä tukevista palveluista.

Juurruttamista ja siirtymistä tukisi parhaiten se, että TE-hallinto ja muut keskeiset viranomaiset olisivat jo hankkeen suunnitteluvaiheessa aidosti mukana ja näin sitoutuisivat organisaatioina mukaan kehittämistyöhön. Heikoiten siirrettäväksi

koetaan sellaiset toimintamallit, jotka ovat syntyneet kokonaan viranomaistyön ulkopuolella ja viranomaisten asiantuntemusta vain vähäisesti hyödyttäen. Lisäksi toivottiin, että uudella ohjelmakaudella keskityttäisiin jo olemassa olevien hyvien toimintamallien juurruttamiseen uusien ideoiden kehittämisen sijaan. Tämä näyttäisi aineiston näkökulmasta järkevältä, sillä ne toimintamallit, joita tutkimuksessa nousi esiin, ovat pitkälle toistensa kaltaisia ja perustuvat edellä mainittuihin keskeisiin elementteihin. Juurruttamistoiminnassa voitaisiin keskittyä toimintamallin kehittämisen sijaan siihen, miten eri organisaatioita, erityisesti peruspalveluiden organisaatioita, kehitettäisiin niin, että ne pystyisivät paremmin ottamaan hyvät toimintamallit käyttöön.

Näyttää siltä, että hanketoiminnan rinnalle tulisi tehdä aina jokin yksityiskohtaisempi suunnitelma siitä, miten juurruttaminen tapahtuu, miten työhallinnon organisaatio on siihen sitoutunut ja miten se viedään hankkeen aikana ja sen päätyttyä toimintaan.

7.2 Siirrettävyyden edellytysten huomioon ottaminen hanketoiminnassa ja tulevaisuuden hankkeissa

Tutkimuksen pääkysymykseen, millaisia hyviä toimintamalleja on kehitetty ja miten nämä parhaat toimintamallit olisivat juurrutettavissa osaksi työhallinnon peruspalvelutoimintaa, voidaan tutkimuksen perusteella vastata kahdesta eri näkökulmasta. Yhtäältä hankkeissa on kehitetty erittäin paljon kaikkiin teema-alueisiin liittyviä hyviä käytäntöjä, jotka ovat juurrutettavissa. Työhallinnon ja sen yhteistyötoimien näkemykset siirrettävyyden perusteluista eroavat kuitenkin toisistaan. TE-toimistojen ja TYPIen edustajat kokevat, että juurrutus onnistuu vain lisäämällä sekä rahallisia että henkilöstöresursseja työhallintoon. Koska tällaisen lisäresurssin saaminen näytti vastaajista epätodennäköiseltä, he suhtautuivat myös epäilevästi toimintamallien juurtumiseen.

Toinen keskeinen tulos liittyi itse toimintamalleihin. Aineiston perusteella toimintamalleissa ja palvelutuotteissa ei sinänsä ole sellaisia elementtejä, jotka estäisivät mallin juurtumista tai leviämistä osaksi vakiintunutta toimintaa. Sen sijaan toimintamallien siirrettävyyteen vaikuttaa ennen kaikkea olemassa olevat organisaatioiden rakenteet ja vakiintuneet toimintakäytännöt. Kokemusten mukaan vain muutamalla nykyisiä rakenteita voidaan onnistua uusien kehitettyjen toimintamallien juurruttamisessa ja levittämisessä. Toimintamallien siirrettävyyden tukena ovat toimineet paikallisia välityömarkkinoita koordinoivat ja yhteistyötä kehittävät hankkeet, joiden merkitys on koettu tärkeäksi. Välityömarkkinatoimijoilla onkin toiveena saada pysyvä kouluttautumista, toimijoiden yhteen saattamista ja toimintaa koordinoiva rakenne, joka jatkaisi hankkeissa tehtävää työtä.

Kokonaisuudessaan eri vastaajat nostivat esiin kaikille raportissa esitetyille hankkeille yhteisiä kehittämishaasteita, jotka liittyvät hanketoiminnan toteutukseen ja

hyödyllisyyden lisäämiseen yleensä. Tulevaisuudessa hanketoiminnan toteutusta jo suunniteltaessa tulisi kiinnittää huomiota seuraaviin seikkoihin:

1. **Jotta hanketyöstä olisi aidosti hyötyä peruspalveluille, TE-toimistot tulisi kytkeä tiivistä alusta lähtien hankkeiden suunnitteluun sekä kirjata konkreettisesti, miten ne osallistuvat kehittämistyöhön ja tulosten vakiinnuttamiseen.** Jos kehittämistyötä ei tehdä TE-toimistojen ja TYPIen kanssa yhteiskehittämisen mallilla, toimintamallit ja palvelut jäävät peruspalveluista irrallisiksi ja niiden vakiinnuttaminen on vaikeampaa. Erityisen tärkeää on saada TE-toimistojen johtajat mukaan kehittämistyöhön, sillä heillä on valtaa määrittellä toimistotasolla kehittämistyöhön resursoimista ja osallistumista. Hankkeissa tulee panostaa enemmän suunnitteluun ja suunnittelussa nimenomaan konkreettisen osallistumisen kirjaamiseen, jolla varmistetaan toimintamallien avaintoimijoiden sitoutuminen kehittämistyöhön.
2. **TE-toimistojen ja ELY-keskusten välille tulisi saada aikaan hankkeiden toteutusta ja tulosten levittämistä tukeva rakenne.** Nämä rakenteet voisivat olla koordinaatiohankkeissa kokeillun mukaisia osaamisen kehittämistä ja ajankohtaisista asioista keskustelua mahdollistavia malleja. Yhteistyörakenteet ovat mahdollistaneet useiden hankkeiden kokemuksista ja toimintamalleista keskustelemisen. Yhteistyö on ollut hyvien käytäntöjen levittämistä tukevaa ja laajempaa kuin esimerkiksi yksittäisten hankkeiden ohjausryhmätyöskentelyn kautta toteutuva keskustelu.

Toinen yhteinen havainto kaikista nimetyistä toimintamalleista ja palvelutuotteista liittyy siihen, mitä pitää tapahtua, jotta hyviksi havaitut toimintamallit ja niihin liittyvät elementit tulevat käytännöiksi. Tulevaisuudessa kannattaisi kiinnittää huomiota seuraaviin toimintamallien laadullisiin tekijöihin:

3. **Toimintamalleja on voitava käyttää paikallisiin olosuhteisiin soveltuvalla tavalla.** Hankkeiden kehittämistyössä on huomioitu alueellinen erilaisuus, jolloin samaa käytäntöä on kehitetty TE-toimiston tarpeiden mukaisesti. Hyviksi havaittuja toimintamalleja on siirtynyt ja niiden hyviksi havaittuja elementtejä on ryhdytty soveltamaan omassa toimintamallissa tai palvelussa.
4. **Yksilöllisesti räätälöidyt ja asiakkaan tarpeisiin nopeasti vastaavat toimintamallit vaativat uudenlaista työotetta ja panostusta asiakasohjaukseen. Tämä edellyttää sitä, että peruspalveluissa olisi riittävästi resursseja, jotta siellä pystyttäisiin panostamaan asiakas- ja palveluohjaukseen. Toisena vaihtoehtona on, että asiakkaiden palvelutarpeiden kartoittamisessa olisi mahdollisuus käyttää enemmän hankkeiden ja muiden ulkopuolisten tahojen tuottamia palveluita ja TE-toimistoissa keskittyttäisiin tarvittavien palveluiden järjestämiseen.** TE-toimistoissa korostuu varhaisen puuttumisen työote esimerkiksi nuorten yhteiskuntatakuun yhteydessä. Jos asiakkaita ohjataan hänelle soveltumattomiin palveluihin ilman tarkkaa tilanteen kartoitusta, työ ei ole tuloksellista, vaan kuormittaa entistä

enemmän TE-toimiston virkailijoita. Myös vaikeasti työllistyvien polutuksessa on tärkeää asiakkaiden tilanteen kartoittaminen ja heille sopivimpaan palveluun ohjaaminen. Asiakkaan tarpeisiin ja tilanteisiin soveltuvien palveluiden kartoittaminen vie enemmän aikaa, mutta tuottaa hankkeissa kokeiltujen mallien perusteella parempia ja pysyvämpiä tuloksia.

5. **Hyviksi havaituille toimintamalleille on yhteistä asiakasohjauksen ja tilannekartoituksen toimivuus, riittävästi tuettu osaamisen lisääntymistä ja työllistymistä tukeva toteutus sekä varmistetut siirtymät koulutukseen ja työelämään.** Näiden toteuttamiseksi tarvitaan etenkin peruspalveluissa asiakasohjaukseen ja tilannekartoitukseen liittyvää osaamista. Hyvin toteutetuissa palveluissa ja siirtymien varmistamisessa ovat keskeisessä asemassa kolmannen sektorin ja koulutusorganisaatioiden tuottamat laadukkaat palvelut, joilla tuetaan sekä työnhakijaa että työnantajaa.
6. **Toimintamalleista ja palveluista on hyödyllistä pyrkiä muodostamaan koordinoituja palvelukokonaisuuksia, jotka on koettu toimiviksi malleiksi. Palvelukokonaisuuksien rakentaminen ja hallinta vaativat kuitenkin resursseja. Toisaalta kustannuksia voitaisiin pidemmällä aikavälillä vähentää, kun toiminnan prosessimaisuus ja tavoitteellisuus lisääntyvät.** Hankkeissa on pyritty kehittämään palveluiden lisäksi palvelukokonaisuuksia, Hankkeissa on kehitetty palvelukokonaisuuksissa, joissa yhdistetään työtä, osaamisen kehittämistä ja työnantajayhteistyötä sisältäviä elementtejä. Palvelukokonaisuuksiin kuuluu myös erilaisia tukipalveluita, joilla autetaan työnhakijoita palveluiden aikana ja siirtymissä. Tällaisten toimintamallien siirrettävyys TE-toimistoihin on kuitenkin edennyt hitaasti. Aineiston mukaan TE-toimistossa on käytössä runsaasti palveluita, mutta niiden rakentaminen asiakkaiden etenemistä tukeviksi kokonaisuuksiksi on käytännössä vaihtelevaa. Palvelukarttamaista ajattelua olisi hyödyllistä soveltaa TE-toimiston peruspalveluihin, jotta erilliset kehittämishankkeissa tuotettavat osiot olisivat helpommin mielletävissä peruspalveluihin siirrettäviksi. Asiakaspalvelulinjaus on yksi, mutta ei ainoa keino palvelukokonaisuuden hahmottamisessa.
7. **Hyviksi havaituissa malleissa on ollut yhteisenä elementtinä myös se, että niissä on käytetty arvioinnin ja seurannan mittareita.** Hankkeissa on käytetty asiakkaan tilanteen, hänessä tapahtuvan muutoksen tai palveluihin ohjautumisen arvioinnissa seurannan ja arvioinnin menetelmiä. Esimerkiksi seudun toimijoille yhteisten arviointi- ja seurantakriteereiden perusteella työhallinnon peruspalveluissa on voitu hahmottaa paremmin kokonaisuutta ja toimia yhteisten linjausten mukaan.

Kaiken kaikkiaan hanketoiminnan ja hankkeissa kehitettyjen toimintamallien juurtumiseen ja siirrettävyyteen liittyy tutkimuksessa esiin noussut työnjako työhallinnon ja muiden toimijoiden välillä. Aineistoa lukiessa syntyy vaikutelma, että työhallinto on keskeisimmässä roolissa heikossa työmarkkina-asemassa olevien henkilöiden työllistämisen ja työhön kuntoutumisen tukemisessa. Ikään kuin kaikkien

toimintamallien toteuttamisessa juuri tällä hallinnonalalla olisi tärkein rooli. Vastaajat nostivat kuitenkin esiin myös muiden toimijoiden, kuten Kelan ja kuntien terveydenhuollon sekä sosiaalitoimen roolin merkitystä. Aineiston perusteella voitaisiin suositella, että tulevaisuudessa mietittäisiin myös muiden tahojen kuin työhallinnon roolia työllistämisongelmien ratkaisussa nykyistä enemmän. **Heikossa työmarkkina-asemassa olevien henkilöiden työllistämisestä tulisi ottaa yhteisesti vastuuta, eikä miettiä, kenelle vastuu ensisijaisesti kuuluu.**

Liitetaulukot

Liitetaulukko 1. Väilyömarkkinat kehittämishankkeet

Viranomainen	Projektin nimi	Projektin toteuttaja-organisaatio	Aloitus- ja päättymis-päivämäärä
Työ- ja elinkeinoministeriö			
Etelä-Pohjanmaan ELY	Tekemällä tulevaisuuteen	Etelä-Pohjanmaan ELY-keskus,	1.9.2009-31.12.2012
Etelä-Pohjanmaan ELY	Kuntayhtymä Kaksineuvoisen työpajahanke ja työvoimapolitiiset toimenpiteet	Kuntayhtymä Kaksineuvoinen ja Etelä-Pohjanmaan ELY-keskus,	1.6.2010-31.5.2013
Etelä-Pohjanmaan ELY	Viisautta vasusta	Etelä-Pohjanmaan ELY / E -vastuualue /Kuusiokuntien TE-toimisto	1.9.2010-31.8.2013
Etelä-Pohjanmaan ELY	HAAVI - Henkilökohtaisen aktiivointipalvelun kehittämis-hanke (HAAVI - projekti)	Etelä-Pohjanmaan sosiaalipsykiatrinen yhdistys ry	1.5.2009-31.12.2012
Hämeen ELY	Vihreä sohva	Päijät-Hämeen koulutus konserni / Tuoterengas / Patina	1.10.2008-31.12.2012
Hämeen ELY	Polut, portaat ja pitkospuut työelämään	Manna ry	16.3.2009-31.5.2012
Hämeen ELY	Samovaari-hanke	Koti ja Kuusi Osk	1.4.2009-31.5.2012
Hämeen ELY	OKSA -projekti, Väilyömarkkinoiden kehittämis-hanke Itä-Hämeessä	Heinolan kaupunki / Sosiaali- ja terveystoimi,	1.6.2009-31.5.2012
Hämeen ELY	Työtä ja osaamista väilyömarkkinoille	Hämeen ELY	1.8.2009-31.12.2011
Hämeen ELY	Tienhaara-projekti	Päijät-Hämeen sosiaali- ja terv. huollon kuntayhtymä/Peruspalvelukeskus Aava	1.10.2010-30.9.2013
Hämeen ELY	KieSi-työpartio - työvalmennuksen kehittämis-hanke	Hämeenlinnan Seudun Työvalmennussäätiö Luotsi	1.11.2008-31.10.2011
Hämeen ELY	KoutsiiHäme	Kiipulasäätiö	1.5.2009-31.12.2012
Hämeen ELY	Väilyömarkkinoiden kehittämis-hanke Välke	Hämeen ELY-keskus / Työvoimaosasto	1.1.2009-30.6.2011
Kaakkois-Suomen ELY	Tiet Työhön (TIETTY)-hanke	Parik-säätiö	1.3.2010-31.12.2011
Kaakkois-Suomen ELY	Työtä ja tekijöitä	Kaakkois-Suomen ELY-keskus	1.7.2009-31.12.2011
Keski-Suomen ELY	Voimalaitos - Nuorten Taitopajat Jyväskylä	Jyväskylän kaupunki, työllisyyspalvelut	1.8.2010-31.7.2013
Keski-Suomen ELY	Palkkastartti 2	Keski-Suomen ELY-keskus	1.3.2011-31.12.2012
Keski-Suomen ELY	KEVÄT - Väilyömarkkinoiden kehittäminen Keski-Suomessa	Jyväskylän ammatti-korkeakoulu Oy	1.6.2008-31.5.2011

Keski-Suomen ELY	KEVÄT - Keski-Suomen välityömarkkinoiden palvelu-, koulutus- ja tukirakenne	Jyväskylän ammatti-korkeakoulu Oy	1.6.2011-31.12.2013
Keski-Suomen ELY	Välittäjä-hanke	Keski-Suomen Yhteisöjen Tuki ry	16.6.2008-31.5.2011
Lapin ELY	Suunto -projekti	Lapin ELY-keskus	1.5.2008-31.12.2013
Pirkanmaan ELY	Välke-projekti - Välityömarkkinoiden kehittäminen Tampereella ja työhallinnon osio	Tampereen kaupunki ja Tampereen TE-toimisto	1.4.2008/1.9.2008-31.12.2012
Pirkanmaan ELY	Muutosturvaa ja huomisen osaajia	Pirkanmaan ELY-keskus	1.6.2009-29.2.2012
Pohjanmaan ELY	Pohjanmaan Työvalmennusohjelma	Pohjanmaan ELY-keskus	19.10.2009-31.12.2012
Pohjanmaan ELY	TRAPPAN - TEMPUT Portaittain töihin välityömarkkinoiden kautta	Kokkotyö-säätiö & Jupiter-säätiö,	1.8.2008-31.5.2011
Pohjois-Pohjanmaan ELY	Välityömarkkinoiden kehittäminen ja työvoimapolitiittiset toimenpiteet	Pohjois-Pohjanmaan ELY-keskus	1.7.2008-30.6.2011, 1.8.2009-31.12.2010
Pohjois-Pohjanmaan ELY	RÄTY- räätälöityä työvoimaa yrityksiin	Ouluseutu Yrityspalvelut,	1.9.2008-31.8.2011
Pohjois-Pohjanmaan ELY	Pohjois-Pohjanmaan REKI-hanke (Reilua kierrätystä ja työtä sosiaalisissa yrityksissä)	Nuorten Ystävät ry	1.12.2008-30.11.2011
Pohjois-Pohjanmaan ELY	PATE - Pitkäaikaistyöttömien aktivointi työelämään ja työvoimapolitiittiset toimenpiteet	Haapajärven kaupunki ja Pohjois-Pohjanmaan ELY-keskus	1.4.2009-31.5.2012
Pohjois-Pohjanmaan ELY	SIHTI ja työvoimapolitiittiset toimenpiteet	Oulun Diakonissalaitoksen säätiö / Kuntoutuksen ja diakonian erityispalvelut	1.9.2009-31.8.2012
Pohjois-Pohjanmaan ELY	Vireä kolmas sektori	Haukiputaan kunta / Perusturvapalvelut	1.10.2008-30.9.2011
Pohjois-Pohjanmaan ELY	Oulun seudun välityömarkkinat -toteutus ja toimeenpanovaihe	Oulun kaupunki / Mielenterveys- ja sosiaalipalvelut	6.5.2008-31.12.2011
Satakunnan ELY	VÄLKKY	Satakunnan ELY-keskus	4.8.2008-31.12.2013
Uudenmaan ELY	UusiTaito -välityömarkkinoiden kautta avoimille työmarkkinoille	Uudenmaan TE-keskus	15.12.2008-31.12.2013
Uudenmaan ELY	Pro-Paja	Itä-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä/ Edupoli	1.11.2008-31.12.2013
Uudenmaan ELY	KOPA-projekti (Koulutuksella Palkkatyöhön)	Asumispalvelusäätiö ASPA	1.12.2008-31.12.2011
Uudenmaan ELY	Way	Hyvinkään kaupunki	1.11.2008-31.12.2012
Uudenmaan ELY	Vantaan Tarmo - Työpajatoimintaa ja motivaatiota	Vantaan kaupunki, Vapaa-ajan ja asukaspalvelujen tulosityksikkö	1.11.2008-30.6.2012
Uudenmaan ELY	Amipaja	Ami-säätiö	1.1.2009-31.12.2012
Uudenmaan ELY	TehoAPAJA - startti uuteen ammattiin aikuisille	Työtehoseura ry (TTS),	24.3.2010-30.11.2012

Uudenmaan ELY	PETRA- Nuoret työhön ja kouluun - osaavaa työvoimaa työnantajille	Vantaan kaupunki / Vapaa-ajan ja asukaspalvelujen toimiala	1.3.2010-28.2.2013
Uudenmaan ELY	Haavi	Itä-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä/ Liikelaitos Edupoli	1.5.2010-30.4.2013
Uudenmaan ELY	Kummeli-projekti	Espoon Diakoniasäätiö	1.5.2010-31.10.2010
Varsinais-Suomen ELY	FYYRA - välityömarkkinat haltuun Varsinais-Suomessa	Varsinais-Suomen ELY-keskus	15.6.2008-31.12.2013
Varsinais-Suomen ELY	LUOVAMO - Luovien alojen informaatio- ja työnhakukeskus	Varsinais-Suomen ELY-keskus	1.6.2011-31.12.2011
TEM	Valtakunnallisen kehittämissohjelman koordinaatio: Välityömarkkinat I	Työ- ja elinkeinoministeriö	1.9.2008-31.12.2011
TEM	Yhteinen yritys (sosiaalisten yritysten teemaa koordinoiva kehittämishanke)	Terveiden ja hyvinvoinnin laitos (THL)	3.7.2009-31.12.2011
Sosiaali- ja terveysministeriö			
STM	Valtaväylä 2 - Highway 2	Seinäjoen koulutus-kuntayhtymä / Seinäjoen ammattikorkeakoulu, Sosiaali- ja terveysalan yksikkö	1.6.2008-31.5.2012
STM	Työllistä välittäen - Välitä työllistäen	VATES-säätiö	1.12.2009-31.12.2012
STM	ASKEL - askelia kohti työelämää	Terveiden ja hyvinvoinnin laitos THL	1.6.2008-31.12.2011
STM	Akaan verkko	Kiipulasäätiö	1.1.2010-31.12.2012

Liitetaulukko 2. EURA 2007 -järjestelmän raportti Indikaattoritiedot projekteittain, tilanne 27.09.2011

Aloittaneet henkilöt yhteensä	12 002	Projektin päättäneet yhteensä	5 030
joista naisia	5 871	joista naisia	2 369
Aloittaneet: Työssä avoimilla työmarkkinoilla (mukaan luettuna yrittäjät) yhteensä	1 392	Työssä avoimilla työmarkkinoilla (ml. yrittäjät)	1 088
Työssä muualla kuin avoimilla työmarkkinoilla	623	Työssä muualla kuin avoimilla työmarkkinoilla	675
Työttömänä yhteensä	9 429	Työttömänä	2 518
työttömistä pitkäaikaistyöttömiä	3 497	työttömistä pitkäaikaistyöttömiä	558
Työelämän ulkopuolella	558	Työelämän ulkopuolella	749
työelämän ulkop. olevista koul. tai opiskelemassa	314	työelämän ulkop. olevista koul. tai opiskelemassa	410
		Projektin keskeyttäneet yhteensä	1 142
Aloittaneista 15-24-vuotiaita	2 779		
Aloittaneista 55-64-vuotiaita	1 099		
Maahanmuuttajia	1554		
Vähemmistöjä	102		
Vammaisia	634		
Muita heikossa asemassa olevia	1044		
Perusasteen koulutus	4489	Suoritetut tutkinnot	365
Keskiasteen koulutus	5567	Suoritetut osatutkinnot	218
Keskiasteen jälkeinen koulutus, joka ei ole korkea-asteen koulutusta	589		
Korkea-asteen koulutus	1357		
Lyhytkestoisissa toimenpiteissä aloittaneet	3593	Uusien työpaikkojen määrä	980
Tiedotustilaisuuksiin osallistuneet	32 091	Uusien yritysten määrä	72
Projektiin mukaan tulleet yritykset yhteensä	1043		
Projektiin mukaan tulleet muut organisaatiot	1105		

Sulkemattomien seurantakausiin tiedot ovat vasta ennakkotietoa. Raportti ei sisällä Tuki 2000 -järjestelmässä perustettujen projektien tietoja

Liitetaulukko 3. Hankekyselyyn vastanneet

Vastaus	Lukumäärä	Prosentti
ELY-keskus	6	27
TE-toimisto	0	0
Työvoiman palvelukeskus TYP	1	5
Kunta/kaupunki	3	14
Yhdistys/järjestö/säätiö	5	23
Oppilaitos	3	14
Jokin muu, mikä	4	18
Yhteensä	22	100

Liitetaulukko 4. Työhallinnon kyselyyn vastaajat

	Lkm	%
Etelä-Pohjanmaa	1	2
Etelä-Savo	5	9
Häme	4	7
Kaakkois-Suomi	0	0
Kainuu	2	4
Keski-Suomi	0	0
Lappi	6	11
Pirkanmaa	8	14
Pohjanmaa	3	5
Pohjois-Karjala	1	2
Pohjois-Pohjanmaa	5	9
Pohjois-Savo	1	2
Satakunta	5	9
Uusimaa	12	21
Varsinais-Suomi	3	5
Yhteensä	56	100

Liitetaulukko 5. Työhallinnon kyselyyn vastaajataho

	Lkm	%
TE-toimisto	41	73
TYP	13	23
Jokin muu, mikä	2	4
Yhteensä	56	100

Liitetaulukko 6. Työhallinnon kyselyyn vastaajan tausta

	Lkm	%
TE-toimiston/TYP johtaja/johtoon kuuluva	22	39
Työvoimaneuvoja/työvoimaohjaaja	26	46
Koulutusneuvoja	0	0
AmmatINVALINTAPSYKOLOGI	4	7
Vastauksen laatimiseen on osallistunut useampi henkilö	2	4
Jokin muu, mikä	2	4
Yhteensä	56	100

Liitetaulukko 7. Hankkeiden ja TE-tpimistojen esittämät lupaavia tai hyviä häytöntöjät sisältävät hankheet ja niiden toimintamallit

	Välityömarkkinatoimijoiden koordinointi ja yhteistyö	Asiakasohjaus ja palveluohjaus	Ammatillisen osaamisen ja koulutuksen kehittäminen	Yritys- ja työnantajayhteistyö
Välityömarkkina-hankkeiden esittämät				
Välityömarkkinat ohjelman hankkeet, joissa on lupaavia tai hyviä häytöntöjät (itsearviointi)	Varsinais-Suomi: FYYRA (tuot-teistettu koordinaatiomalli) Tampere: Välke (toimijakartta) Satakunta: Väikky (toimijakartta) Kaakkois-Suomi: Tietty Keski-Suomi: Väliittäjä, Kevät (maakunnallinen koordinaatio)	Häme: Akaan verkko (työttömien ohjauksen parantaminen kuntasektorilla) Häme: Samovaari (asiakasprosessin hallinnan parantamisen toimintamalli), Uusimaa: Kopa (TE-toimistoon perustettu ohjauspalvelutimi) VATES: Työllistäväliittäen - Väliittä työllistäen (Salon malli, jossa Waltti-talo hankkeet sekä TYPin, TE-toimiston, terveydenhoitajan että sosiaalityöntekijöiden palvelut ovat saman katon alla asiakkaiden käytävissä) Etelä-Pohjanmaa: Haavi-hanke (asiakkaiden osallistaminen) THL: Askel-hanke (kuntouttavaa työtoimintaa kehittävä ryhmämuotoisesti toteutettu asiakasraati)	Tampere: Välke (toimenpiteiden yhtäaikaisten ja liittämisen käyttö, esim. palkkatuki, työvoimakoulutus ja yksilöllinen valmennuspalvelu yhdessä) Kaakkois-Suomi: Työtä ja tekijöitä (nonstop-periaatteella toteutettavat ja työntensintää ja ksilimallia hyödyntävät koulutukset) Häme: Koutsi (tuettu oppisopimuskoulutusmalli lähihoitajille) Uusimaa: Pro-Paja (ammatillinen koulutus työpajaympäristössä)	Uusimaa: TehoApaja (työhönvalmennus ja opinnollistaminen)

	Välityömarkkinatoimijoiden koordinointi ja yhteistyö	Asiakasohjaus ja palveluohjaus	Ammatillisen osaamisen ja koulutuksen kehittäminen	Yritys- ja työnantajayhteistyö
Muut välityömarkkinahajauttamisen kuulu- vat/ muut hankkeet, joissa on lupaavia tai hyviä käytäntöjä	Tampere: Välke (toimijakartta) Satakunta: Välkky (toimijakartta)	Keski-Suomi: Duunari (asiakkaan osaamista arvioiva, kyselylomakkeen avulla toteutettava OsaajaPlus -arviointimalli) Lappi: Suunto (aloitusryhmäpal- velu, jossa tehdään asiakkaan palvelutarvearvio). Uusimaa: Petra (asiakasohjausmalli).	Lappi: Suunto (räätäliä) Toppis-koulutus, jossa yhdistyy työvoimapolitiittinen koulutus ja palkkatukiakso) Tampere: Välke (räätäliä) Toppis-koulutus) Kaakkois-Suomi: Tietty (maa- hannuuttajien työntekoa ja suomenkielen opetusta yhdistävä toimintamalli)	Kaakkois-Suomi: Tietty (konkreettinen työhönohjausmalli) Tampere: Välke (edelleensijoitus) Tampere: TAKKin Mansetti-malli Häme: Hyrian Sadonkorjuu- hanke (työelämään valmentavia palveluita kunnille ja ELY-keskuk- selle tuottavat Työmyly-yksiköt) Pohjois-Pohjanmaa: yritys- teistyön kehitetty käsikirja ja palkkatukityön seurantalomake Varsinais-Suomi: ELYn Palvelujär- jestelmien kehittäminen (ammat- tibarometrin hyödyntäminen) Satakunta: Ammatikorkeakoulun Työmieli (mielenterveyskuntou- tusten työllistymisen edistäminen työnantajille suunnatulla koulu- tuksella ja palveluohjauksella) Uusimaa: Espoon Espinno (piilotyöpaikkojen hakeneminen hoiva-alan avustavista tehtävistä)
TE-toimistojen ja TYPIen edustajien esittämät				
Välityömarkkinat ohjelman hankkeet, joissa on lupaavia tai hyviä käytäntöjä	Pohjois-Pohjanmaa: Oulun seu- dun välityömarkkinat Varsinais- Suomi: FYYRA Uusimaa: Uusitaito	Häme: Akaan verkko Uusimaa: Amipaja Uusimaa: KoPa	Häme: Koutsu	Häme: OKSA Pirkanmaa: Muutosturvaa ja huomisen osaajia Pohjanmaa: Pohjanmaan työvalmennusoh- jelma Uusimaa: Pro-Paja Uusimaa: Tarmo Uusimaa: Teho-Apaja Uusimaa: Way

	Välityömarkkinatoimijoiden koordinointi ja yhteistyö	Asiakasohjaus ja palveluohjaus	Ammattillisen osaamisen ja koulutuksen kehittäminen	Yritys- ja työnantajayhteistyö
Muut hankkeet, joissa on lupaavia tai hyviä käytäntöjä	- Pohjois-Suomi: KAIRA-vaihtuvuutta Kainuun rakennetyöttömyyden purkamiseen - Varsinais-Suomi: Liedon kunnan ja TE-toimiston kehittämä yhteistyömalli (käynnistynyt tarvelähtöisesti hankkeita, dokumentoitu toimintaa ja saatu hankkeiden jälkeen muutettua tuloksia normaalksi työtavaksi) - Vuonna 2007 päättynyt seudullista verkostoa kehittäneen SEVERI-projektin toimintamallit - Suunnitella oleva hanke, jossa yhdistetään kahdella paikkakunnalla jo kauan toimineiden tahojen voimat pitkäaikais- ja nuorisotyöttömyyden vähentämiseksi	Kainuun Respekti-hanke: nuorten ammatinvalinnan ohjaus Kainuu: Kaifo työ- ja terveyskunnan toimintamalli Keski-Suomi: Duunari-hankkeen OsaajaPlus-malli	Etelä-Suomi: Luksia Rekrytalli projekti, jossa käytettiin työpaikkaa ja koulutuspaikkojen ja kehitettiin logistiikka-alan yhteishankintakoulutuksen mallia. Henkilökohtaisella, konkreettisella ohjauksen lisäksi tarjottiin lyhytkoulutuksia, yleisiä kielitukintoja ja tukea turkintojen rinnastamiseen ja tunnustamiseen. Rekrytukupisteessä kehitettiin lisäksi monikulttuurisuuskoulutuskokonaisuus, jonka avulla yritysten työntekijät voivat analysoida ennakolluolajaan ja saada ymmärrystä maahanmuuttajien kohtaamiseen.	Etelä-Pirkanmaan: Välike-hankkeen mallit Pohjanmaa: Trappan-hankkeen mallit Häme: Nuorten työllisyysyhteistyömallit Pirkanmaa: Nuotta2011, Oma Ovi ja TOHO-hankkeiden mallit Pohjois-Suomi: TTTI-työtä ja toimeentuloa Tornionlaakson työmarkkinoille-hankkeen mallit - Toimialakohtaiset työvoiman kehittämishankkeet - Itä-Suomi: Honkalampisäätiön Kaski työvalmennus, SPR:n Sosiaaliturkari, Työnantaja-yhteistyön kehittäminen - Itä-Suomessa: Sisarmeet, Vaaksa ja Etappi-hankkeissa tehtävä työ
Muut kuin hankkeisiin liittyvät lupaavat ja hyvät toimintamallit	- Toimiakartan laatiminen - Yhteistyöpalaverit eri toimijoiden kanssa - Yhteistyö hanketoimijoiden kanssa jo ennen suunnitteluvaiheessa vastuunjaon toteuttaminen. - Hankkeen toimintaan tutustumiseksi käynnit palkan päällä	-Asiakasohjauksen, asiakas-palvelun nopea käynnistäminen ja sujuva ohjauksen työttömien terveydenhuollon, työkykyarvojen, työhön koulutuksen palveluprosessien ja kuntouttavan työtoiminnan ohjaajien avulla - Yhteisöpalvelukeskukset - Nuorten koulupudokkaiden etsintä - Osaajapassi	- Työnhakijoiden työnhakuvalmiuksien parantaminen -Työvoimakoulutukseen liittyvät mallit ja Toppis-koulutukset: koulutuksen yhdistäminen palkkatukijaksoon - Koulutuksen yhteydessä tarjottavat koulutusvalmentajan, työvalmentajan tai muun tukihenkilön palvelut - Yksittäiset räätälöidyt koulutukset ja työnhakuklubit koulutuksen jälkeen niille, jotka eivät ole työllistyneet - Tutkintotavoitteisen koulutuksen lisääminen - Hankkeiden järjestämät koulutukset välityömarkkinatoiminnan eri sidosryhmille	- Kummiyritysrengas-toimintamalli - Työllistymisen portaati -malli

Tekijät Författare Authors Sari Pitkänen, Pauliina Lampinen, Simo Klem, Kari Huotari, Leila Partanen-Salosto	Julkaisu-aika Publiceringstid Date Mars 2012 Toimeksiantaja(t) Uppdragsgivare Commissioned by Työ- ja elinkeinoministeriö Arbets- och näringsministeriet Ministry of Employment and the Economy Toimielimen asettamispäivä Organets tillsättningsdatum Date of appointment
Julkaisun nimi Titel Title Inte på order från högre ort, utan målinriktat tillsammans. Undersökning om överförbarheten hos verksamhetsmodeller i projekt inom ESF-programmet för utveckling av övergångsarbetsmarknaden	
Tiivistelmä Referat Abstract Sosiaalikehitys Oy har på uppdrag av Arbets- och näringsministeriet i samarbete med VATES-stiftelsen och Referenssi Oy undersökt överförbarheten hos verksamhetsmodellerna inom utvecklingsprogrammet Väliytömarkkinat (Övergångsarbetsmarknad) till arbets- och näringsbyråernas (TE-byråernas) service-strukturer. I undersökningen har man utrett hurdana verksamhetsmodeller som har uppstått i de olika projekten och i vilken mån de är spridbara och användbara i TE-byråerna samt vilket mervärde projektarbetet har tillfört TE-byråerna, de arbetssökande kunderna och arbetsgivarkunderna. Undersökningen har kartlagt de service- och verksamhetsmodeller och lovande tillvägagångssätt som uppstått i projekten, utvärderat användbarheten och överförbarheten hos projektens pilotmodeller samt lyft fram de tjänster och verksamhetsmodeller som i större utsträckning kunde utnyttjas i TE-byråernas basservice för att minska den strukturella arbetslösheten. Stoff till undersökningen har erhållits genom intervjuer och enkäter riktade till projekten och till representanter för arbetsförvaltningen. I undersökningen har representanter för TE-byråer, arbetsgivare och arbetssökande samt för intressentgrupper med koppling till andra service- och verksamhetsmodeller intervjuats. Generellt anses verksamhetsmodellerna tillföra ett mervärde för arbetssökandena, arbetsgivarna, arbetsförvaltningen och dess samarbetsparter. I synnerhet för arbetssökandena har de nya verksamhetsmodellerna varit till nytta. Verksamhetsmodellerna anses också vara etablerade och överförbara på basservicen. Enligt bedömningarna kunde verksamhetsmodellerna också överföras till arbetsverkstäder och andra organisationer som erbjuder arbete med stöd samt till föreningar, läroanstalter och kommunernas socialtjänster. Det som mest försvårar överföringen av verksamhetsmodellerna är dels att utvecklingsarbetet inte har integrerats med basservicen, dels bastjänsternas svaga stöd till projekten. Överförbarheten försvåras också av att tjänsterna som produceras på övergångsarbetsmarknaden inte följs upp tillräckligt samt att de är av varierande kvalitet. Även granskningen och upphandlingen av tjänsterna är oregelbunden. För att förbättra överförbarheten och det mervärde som verksamhetsmodellerna tillför borde basservicen och utvecklingsarbetet sammanlänkas redan i planeringsskedet. Det är också viktigt att i fortsättningen satsa på att utveckla kundservicen, finansieringen av verksamhetsmodeller som stöder övergång genom individuell handledning, utformande av servicehelheter samt fastställande av kvalitets- och uppföljningskriterier för övergångsarbetsmarknadstjänsterna. Kontaktperson vid arbets- och näringsministeriet: Avdelningen för sysselsättning och företagande/Päivi Haavisto-Vuori, tfn 010 604 9056	
Asiasanat Nyckelord Key words Övergångsarbetsmarknadsprojekt, verksamhetsmodell, arbetsförvaltningens basservice, mervärde, överförbarhet	
ISSN 1797-3562	ISBN 978-952-227-640-7
Kokonaissivumäärä Sidoantal Pages 152	Kieli Språk Language Suomi, Finska, Finnish Hinta Pris Price 28 €
Julkaisija Utgivare Published by Työ- ja elinkeinoministeriö Arbets- och näringsministeriet Ministry of Employment and the Economy	Kustantaja Förläggare Sold by Edita Publishing Oy / Ab / Ltd

Tekijät Författare Authors		Julkaisuaika Publiceringstid Date	
Sari Pitkänen, Pauliina Lampinen, Simo Klem, Kari Huotari, Leila Partanen-Salosto		March 2012	
		Toimeksiantaja(t) Uppdragsgivare Commissioned by	
		Työ- ja elinkeinoministeriö Arbets- och näringsministeriet Ministry of Employment and the Economy	
		Toimielimen asettamispäivä Organets tillsättningsdatum Date of appointment	
Julkaisun nimi Titel Title			
Not top-down, but in cooperation towards a common goal. A study of the transferability of operating models in ESF intermediate labour market projects			
Tiivistelmä Referat Abstract			
By order of The Ministry of Employment and the Economy, and in association with the VATES foundation and Referenssi Ltd, Social Development Co Ltd has conducted a study into the transferability of operating models, created in the development programme for the intermediate labour market, on the service structures of the Employment and Economic Development Offices (henceforth called the TE offices).			
The study analyses the operating models created in the projects and their applicability in TE offices as well as the added value of the projects for TE offices, jobseekers and employers. The study charts the service and operating models and promising practices of the development programme projects, evaluates the applicability and transferability of the models piloted in the projects and gives prominence to the services and operating models that could be applied more widely in the basic services of the TE offices in order to reduce structural unemployment. The research material was obtained using interviews and questionnaires addressed to projects and representatives of the labour administration. Employers, jobseekers and representatives of the TE offices, as well as interested parties representing other operating models, were interviewed for the study.			
The operating models were generally considered to bring added value for jobseekers, employers, the labour administration and its collaborators. The new operating models seem to have been beneficial for jobseekers in particular. The operating models were also considered well-established and transferable to the basic services. According to the evaluations, the operating models would also transfer well to organizations who offer guided work as well as associations, educational institutions and municipal social services.			
The chief obstacle to transferring the operating models was the lack of integration between the development processes and the basic services and the weak support for the projects within the basic services. The transferability of the operating models is also hampered by the variable quality and inadequate follow-up of the services produces in the intermediate labour market and the intermittent review and purchasing of the services. In order to improve transferability and the added value of the operating models, the basic services should be firmly linked to the development process already at the planning stage. It is also important to focus future efforts on improving customer service, financing operating models that support transfers by means of individual guidance, creating service clusters and defining follow-up and quality criteria for the intermediate labour market services.			
MEE contacts: Employment and entrepreneurship department/Päivi Haavisto-Vuori, tel. +358 10 604 9056			
Asiasanat Nyckelord Key words			
Intermediate labour market project, operating model, labour administration basic services, added value, transferability			
ISSN		ISBN	
1797-3562		978-952-227-640-7	
Kokonaissivumäärä Sidoantal Pages		Kieli Språk Language	
152		Suomi, Finska, Finnish	
		Hinta Pris Price	
		28 €	
Julkaisija Utgivare Published by		Kustantaja Förläggare Sold by	
Työ- ja elinkeinoministeriö Arbets- och näringsministeriet Ministry of Employment and the Economy		Edita Publishing Oy / Ab / Ltd	

Ei ylhäältä annettuna, vaan yhdessä tavoitteellisesti toimien – ESR-välityömarkkinahankkeiden toimintamallien siirrettävyyttä koskeva tutkimus

Tutkimuksessa on selvitetty, millaisia TE-toimiston palveluihin ja mahdollisesti myös muihin palveluihin juurrutettavia toimintamalleja on syntynyt valtakunnallisen Väli-työmarkkinat kehittämisohjelman hankkeissa ja muissa ESR:n Manner-Suomen ohjelman toimintalinja 2:n (Työllistymisen ja työmarkkinoilla pysymisen edistäminen sekä syrjäytymisen ehkäisy) hankkeissa. Hankkeita on arvioitu neljän välityömarkkinatoiminnan vaikuttavuuden kannalta keskeisen teeman näkökulmasta. Lisäksi tuodaan esille, mitä lisäarvoa hanketyö on tuottanut TE-toimistoille, työnhakija-asiakkaille ja työnantaja-asiakkaille. Tutkimuksessa on nostettu esiin myös yksittäisiä hankkeissa kehitettyjä palvelu- ja toimintamalleja ja lupaavia käytäntöjä sekä arvioitu hankkeissa pilotoitujen mallien käyttökelpoisuutta ja siirrettävyyttä TE-toimistojen peruspalveluihin.

Tätä julkaisua myy:
Netmarket
Edita Publishing Oy
www.edita.fi/netmarket
asiakaspalvelu.publishing@edita.fi
Puhelin 020 450 05
Faksi 020 450 2380

Painettu
ISSN 1797-3554
ISBN 978-952-227-639-1

Verkkojulkaisu
ISSN 1797-3562
ISBN 978-952-227-640-7



TYÖ- JA ELINKEINOMINISTERIÖ
ARBETS- OCH NÄRINGSMINISTERIET
MINISTRY OF EMPLOYMENT AND THE ECONOMY