



Työ- ja elinkeinoministeriö
Arbets- och näringsministeriet

Työkykyohjelman TE-palvelujen uudelleenmuotoilu -hanke - TE-palvelupilotit (2021-2022)

1/22

Jenni Wessman
Alueet ja kasvupalvelut osasto, Monialaiset palvelut tiimi
Työ- ja elinkeinoministeriö

Sisällys

Tiivistelmä

1. Työkykyohjelma ja TE-palvelujen uudelleenmuotoilu	3
2. Tavoitteet ja toteutus	3
2.1.Painopisteet	5
2.2.Pilottien keskeiset tavoitteet	5
2.3.TE-pilottien toteutus	7
3. Keskeiset tulokset	7
4. TE-pilottien seuranta ja arviointi	14
5. Muu projektihallinta	15
6. Yhteenvedo ja suositukset	18

Tiivistelmä

Työkykyohjelman TE-palvelujen uudelleenmuotoilu -hankkeen TE-palvelupilotit toteutettiin vuosina 2021-2022. Pilotteja käynnistettiin kahdeksan TE-toimiston alueella: Uusimaa, Häme, Pirkanmaa, Lappi, Pohjois-Karjala, Etelä-Pohjanmaa, Pohjanmaa, Pohjois-Pohjanmaa. Piloteista vastasivat ELY-keskukset, jotka toteuttivat pilotit yhdessä alueen TE-toimistojen kanssa. Hankkeen koordinaatiosta vastasi työ- ja elinkeinoministeriön alueet ja kasvupalvelut -osasto.

Hankkeen tavoitteena oli parantaa osatyökykyisten työllistymisedellytyksiä kehittämällä palveluja ja palvelukokonaisuuksia kartoittamalla kohderyhmälle sopivia työkykyä tukevia elementtejä ja vahvistamalla koulutuksen saatavuutta ja tarjontaa. Lisäksi tavoitteena oli tiivistää työnhaku- ja työnantajapalveluiden yhteistyötä sekä mahdollisuuksia hyödyntää järjestöjen asiantuntijuutta ja palveluita.

TE-pilottien keskeisimpiä tuloksia oli osatyökykyisten ja tätä laajemmin täsmätyökykyisten kohderyhmän tunnistamiseksi kehitetyt useita alueelliset keinot, jotka juurtuivat hankaikana sekä levisivät laajemmin käyttöön. Myös TE-viranomaisten työkykyteemaan liittyvä osaaminen vahvistui pilottien ansiosta.

TE- piloteissa kehitettiin osatyökykyisille sopivia palveluja ja hiottiin hankintaprosesseja. Pilotit testasivat useita erilaisia intensiivisiä työhönvalmennuksia, joista saatiin hyviä tuloksia. Pilottien kokemuksista päätellen osatyökykyisen työllistymisen polulla tarvitaan sekä henkilöön että työnantajaan kohdistuvia tukitoimia. Jatkossa palveluhankinnoissa tulisi kohdentaa osa- tai täsmätyökykyisille tuetumpaa työhönvalmennusta, jossa on vahva valmennuksellinen ote, riittävästi aikaa työnhakijalle, tiivis työnantajayhteistyö sekä tavoitteena tähdätä mahdollisimman nopeasti työhön.

TE- piloteissa kehitettiin työnantajille osatyökykyisten rekrytointia helpottavia palveluja, joissa palveluja tarjottiin ja kehitettiin työnantajien tarpeista lähtien. Työnantajille tarjottu riittävän yksilöity tuki sekä konkreettiset ratkaisut työllistämiseen auttoivat työnantajia osatyökykyisten rekrytoinnissa. Tavoitteeksi on jatkossa asetettava se, että osatyökykyisten työvoimapotentiaali nähdään yrityksissä strategisena valintana ja aidosti yhtenä rekrytointihaasteiden ratkaisuna

TE-pilotit onnistuivat hyvin Työkykyohjelman tavoitteissa tunnistaa nykyistä paremmin osatyökykyisten työkyvyn tuen tarve, tarjota osatyökykyisille yksilöllisiä ja oikea-aikaisia työkyvyn ja työllistämisen palveluja, edistää työpaikkojen syntymistä osatyökykyisille sekä kehittää työnantajille suunnattuja osatyökykyisten rekrytointia helpottavia palveluja ja madaltaa rekrytointikynnystä.

1 Työkykyohjelma ja TE-palvelujen uudelleenmuotoilu

Osatyökykyisten työllistymisen tuki ja edistäminen on ollut usean eri hallituksen agendalla. Edellisen hallituksen Osatyökykyisille tie työelämään -kärkihanke (2016-2018) sekä nykyisen Sanna Marinin hallituksen Työkykyohjelma¹ (2019-2023) ovat vaikuttaneet kohderyhmän työllistymiseen positiivisesti eri keinoin.

Osatyökykyisyys määritellään TE-palveluissa sellaisen sairauden tai vamman perusteella, joka vaikuttaa merkittävästi mahdollisuuksiin saada työtä, säilyttää työ tai edetä työssään, ja josta on saatavilla asiantuntijalausunto (esimerkiksi B-lausunto). Työkykyohjelman alkupuoliskolla, vuoden 2020 joulukuussa, TE-toimistoissa oli osatyökykyisiä pitkäaikaissairaita ja/tai vammaisia työttömiä noin 26 400 henkilöä. Osatyökykyisten työnhakijoiden joukossa monia, joiden työkyvyn tuki on puutteellista tai jotka ovat työelämän ulkopuolella olevia henkilöitä, jotka eivät työkyvystään ja –halustaan huolimatta ole saaneet riittävästi tukea työllistymiseensä.

Osatyökykyisten työttömien työnhakijoiden työllistymisen haasteena ovat jäljellä olevan työkyvyn mahdollisuuksien tunnistaminen sekä palveluiden vastaaminen osatyökykyisten tarpeisiin. Myöskään työkykyä ei aina osata tukea riittävästi. Osatyökykyisen pienempään todennäköisyyteen tulla rekrytoiduksi näyttäisi vaikuttavan lisäksi työnantajan haasteet arvioida osatyökykyisen työnhakijan sopivuutta suhteessa yrityksessä tarjolla oleviin työtehtäviin, tiedon ja osaamisen puute rekrytointiin liittyvien riskien hallinnasta sekä mahdollisista tuista ja palveluista.

TE-palvelujen uudelleenmuotoilu on yksi Työkykyohjelman työ- ja elinkeinoministeriön toimenpiteistä. Työkykyohjelmaa toteuttivat työ- ja elinkeinoministeriö yhteistyössä sosiaali- ja terveysministeriön kanssa vuosina 2019-2023. Työ- ja elinkeinoministeriön toimenpiteiden lähtökohtana on ollut purkaa osatyökykyisten työllistymisen esteitä, vauhdittaa työllistymistä sekä ehkäistä pitkittyvää työttömyyttä. Työkykyohjelman TE-palvelujen uudelleenmuotoilu toteutettiin vuosina 2021-2022, jonka keskeisenä toimenpiteenä käynnistettiin kahdeksan TE-palvelupilottia (jatkossa TE-pilotit).

TE-palvelujen uudelleenmuotoilulla pyrittiin vaikuttamaan osatyökykyisten työllistymiseen ja työvoiman kysynnän lisääntymiseen kehittämällä TE-palveluja esimerkiksi palvelusisältöjen, palvelutarpeenarvioinnin ja työkyvyn tuen tarpeen huomioimisen sekä työnantajien tukemisen näkökulmasta. Keskeisenä ajatuksena oli lisäksi lisätä myös osatyökykyisen työvoiman kysyntää sekä hyödyntää järjestötoimijoiden erityistä osaamista.

TE-palvelupiloteissa tehtiin yhteistyötä sosiaali- ja terveysministeriön ja Terveystieteiden tutkimuskeskuksen (THL) työkykypilottien, kuntien työllisyyskokeilujen, työnantajien ja työnantajaverkostojen sekä erilaisten järjestöjen kanssa.

2 Tavoitteet ja toteutus

TE-palvelujen uudelleenmuotoilun tavoitteet kietoutuivat vahvasti koko Työkykyohjelman tavoitteisiin. Työkykyohjelman toimenpiteillä on ollut tarkoitus parantaa osatyökykyisten palvelutarpeen tunnistamista, kehittää toimivia työkyvyn ja työllistymisen tuen palveluja sekä ihmislähtöisiä palvelupolkuja ja -kokonaisuuksia sekä tukea työnantajia rekrytoinnissa.

¹ Työkykyohjelma on Työ- ja elinkeinoministeriön (TEM) sekä sosiaali- ja terveysministeriön (STM) yhteinen hanke, jota koordinoi TEM. TEM:n toimet keskittyvät työllistymiseen ja työttömyyden pitkittymisen ehkäisemiseen, kuten osatyökykyisten työnhakijoiden palveluiden tehostamiseen sekä työvoiman kysynnän edistämiseen. STM:n toimet keskittyvät osatyökykyisten työkyvyn tuen palveluiden kehittämiseen.

TE-palvelujen uudelleenmuotoilu vastaa Työkykyohjelmalle astetuista kokonaistavoitteista seuraaviin (listassa **boldatut**):

- 1) **tunnistetaan nykyistä paremmin osatyökykyisten työkyvyn tuen tarve**
- 2) **tarjotaan osatyökykyisille yksilöllisiä ja oikea-aikaisia työkyvyn ja työllistämisen palveluja**
- 3) **edistetään työpaikkojen syntymistä osatyökykyisille**
- 4) **kehitetään palveluja työnantajille osatyökykyisten rekrytoinnin helpottamiseksi**
- 5) uudistetaan käytössä olevia kuntoutuspolkuja ja kuntoutuspalveluja kuntoutuksen uudistamiskomitean ehdotusten pohjalta
- 6) **haetaan ratkaisuja rekrytointikynnyksen madaltamiseksi sekä kehittämällä palveluja**
- 7) osallistumalla sosiaaliturvauudistuksen valmisteluun.

TE- palvelujen uudelleenmuotoilun tavoitteena oli kehittää palveluita ja palvelukokonaisuuksia kartoittamalla osatyökykyisille sopivia työkykyä tukevia elementtejä ja vahvistamalla koulutuksen saatavuutta ja tarjontaa. Lisäksi tavoitteena oli tiivistää työnhakija- ja työnantajapalveluiden yhteistyötä sekä mahdollisuuksia hyödyntää järjestöjen asiantuntijuutta ja palveluita. Tavoitteiden asettamisen taustalla oli laajasti eri sidosryhmiä osallistanut työ- ja elinkeinoministeriön ja sosiaali- ja terveysministeriön yhteistyössä toteuttama työpaja² (16.10.2018), joka seurasi Osatyökykyisille tietyöelämään -kärkihanketta. Työpajasta vastasi TEM:n ja STM:n yhteinen ”työkyvyn edistäminen ja osatyökykyisten työllistäminen –alatyöryhmä”. Työpaja oli osa tulevaan hallitusohjelmaan tehtyä valmistelevaa taustatyöskentelyä. Työpajan lopputuloksena tehtiin hahmotelma TE-palvelujen uudelleenmuotoilun keskeisistä tavoitteista sekä hankkeen neljästä painopisteestä.

TE-palvelujen uudelleenmuotoilun toteuttamiseksi valittiin alueellisia TE-pilotteja, joiden tuli vastata Työkykyohjelman ja hankkeen tavoitteisiin. Pilottien tehtävänä oli kehittää osatyökykyisten asiakkaiden palveluja, kytkeä työkykyä kartoittavia ja tukevia elementtejä TE-palveluihin sekä muotoilla TE -palveluja uudelleen seuraavien painopisteiden kautta:

1. Asiakkaiden ja palvelutarpeiden tunnistaminen
2. Työnantajapalvelujen tiiviimpi integroiminen työnhakijapalveluihin
3. Koulutuksen vahvistaminen
4. Järjestöyhteistyön laajentaminen

Yleiset tavoitteet ja painopisteet muodostivat kokonaisuuden, jossa kehitettiin TE-palveluiden sisäistä toimintaa sekä ostopalveluita. TE-piloteilla oli käytössään myös Työkykyohjelmasta samanaikaisesti rahoitetut työkykykoordinaattorit (1-3kpl per TE-toimisto) koko pilottikauden

² Työpajan tavoitteena oli hahmottaa osatyökykyisille suunnattujen työllisyyttä edistävien palvelujen nykytilaa ja kehittämistarpeita. Työpajatyöskentelyyn osallistui mm. TEM:n, STM:n OKM, TE-toimistot ja työkykykoordinaattorit, Terveystieteiden tutkimuskeskus ja hyvinvoinnin laitos.

ajan. Työkykykoordinaattoreiden työnkuvaan kuuluu osatyökykyisille suunnattujen palvelujen kehittäminen.

2.1 Painopisteet

TE-pilottien tuli kohdentaa toimintansa neljän painopisteen mukaisesti:

1. *Asiakkaiden ja palvelutarpeiden tunnistaminen* tavoitteena oli parantaa kohderyhmän työkykyä ja koulutukseen liittyvää palvelutarpeen tunnistamista, kehittää työkyvyn tunnistamisen ja tuen integrointia palveluprosesseihin sekä nopeuttaa työnhaun käynnistymistä kohderyhmällä.
2. *Työnantajapalvelujen tiiviimpi integroiminen työnhakijapalveluihin* tavoitteena oli parantaa työnantaja- ja työnhakija-asiakkaiden kohtaamista ja huomioida kahden tahon palvelutarpeet sekä rakentaa uudenlaista rekrytointipalvelukokonaisuutta.
3. *Koulutuksen vahvistaminen* tavoitteena oli parantaa kohderyhmän koulutuksen sisältöä, sisällön tunnistamista, saatavuutta, tarjontaa ja tarpeenmukaista käyttöä, tehdä yhteistyötä oppilaitosten ja/tai järjestöjen kanssa sekä yhdistää työnhakija- ja työnantaja-asiakkaiden tarpeita
4. *Järjestöyhteistyön laajentaminen* tavoitteena oli vahvistaa monialaista kumppanuusyhteistyötä, hyödyntää järjestöjen erityisosaamista kohderyhmän työllistämässä sekä kouluttamisessa (esim. asiantuntijuuden hyödyntäminen, palveluiden suunnittelu, hankinta, asiakkaiden valinta, palvelun tuottaminen), kehittää järjestöjen työkykyä tukevien palveluiden integrointia ja näkyvyyttä TE- palvelurakenteessa sekä lisätä TE-palveluiden näkyvyyttä kumppaniverkostoissa

TE-toimistot toteuttivat piloteissaan painopistealueita eritavoin (ks. taulukko 1).

Taulukko 1. Painopisteiden jakautuminen TE-piloteissa

Painopiste	Etelä-Pohjamaa	Häme	Lappi	Pirkanmaa	Pohjanmaa	Pohjois-Karjala	Pohjois-Pohjanmaa	Uusimaa
1. Asiakkaiden ja palvelutarpeiden tunnistaminen	x	x	x	x	x	x	x	x
2. Työnantajapalvelujen tiiviimpi integroiminen työnhakijapalveluihin	x	x	x	x		x	x	x
3. Koulutuksen vahvistaminen	x	x			x	x	x	x
4. Järjestöyhteistyön laajentaminen					x	x	x	x

2.2 Pilottien keskeiset tavoitteet

Asiakkaiden palvelutarpeen tunnistaminen painopisteen valitsi kaikki 8 pilottia. Pilottien tavoitteet liittyivät mm. siihen kuinka osatyökykyisyyden käsite ymmärrettäisiin verkostoissa samankaltaisesti, miten osatyökykyisyys ja osatyökykyisten työnhakijoiden palvelutarve tunnistettaisiin TE-palveluissa paremmin sekä varhaisemmassa vaiheessa, TE-viranomaisten osaamisen lisäämiseen ja verkostoyhteistyöhön sekä miten työnhakijoiden työllistymistä tuetaan paremmin

TE-palveluiden avulla. Painopisteen toimenpiteet piloteissa kohdistuivat erilaisten työkyvyn tunnistamisen mittareiden testaamiseen ja skaalaukseen, osatyökykyisten tunnistamisen keinoihin ja tuetumpien palvelujen kehittämiseen. Useita toimia kohdistui lisäksi työkyvyn tunnistamisen ohjeistusten tekoon tai päivittämiseen, TE-viranomaisten kouluttamiseen sekä työkykykoordinaattorien roolin ja tehtäväkuvan määrittelyyn.

Toisen painopisteen eli *työnantajapalvelujen tiiviimpi integroiminen työnhakijapalveluihin* tavoitteena oli parantaa työnantaja- ja työnhakija-asiakkaiden kohtaamista ja huomioida kahden tahon palvelutarpeet sekä rakentaa uudenlaista työnhakija- ja työnantaja-asiakkaan palveluiden muodostamaa (rekrytointi)palvelukokonaisuutta. Työnantajapalvelujen tiiviimpi integroiminen työnhakijapalveluihin -painopisteen valitsi 7 pilottia. Pilotit tavoittelivat osatyökykyisten työllistämiseen liittyvien palvelujen ja mahdollisuuksien tunnettavuuden lisäämistä, rekrytointia tukevien palvelujen ja ohjauksen kehittämistä työnantajalähtöisesti, työnantajien tarpeiden kartoittamista sekä työnantajapalvelujen ja henkilöasiakkaan palvelujen integroimista. Tavoitteena oli, että yritykset ja työnantajat rekrytoisivat osatyökykyisiä työnhakijoita rohkeasti joko suoraan tai keskeisiä TE-palveluja hyödyntäen. Yritysten ja työnantajien tietoisuus ja käyttöaste osatyökykyisten työllistymistä tukevista palveluista sekä työnantajien työkykyosaaminen paranisivat. Painopisteen toimenpiteet piloteissa kohdistuivat työnantajien tukemiseen erilaisin ratkaisuin, TE-viranomaisten työskentelyyn liittyvin keinoihin, työnantajille jaettavaan tietoon ja verkostotyöhön sekä alueellisen tilannekuvan selvittämiseen ja työvoimapolu- ja ratkaisuihin. Pilottien ratkaisut olivat joko yksittäisiä toimia, kuten palveluhankintoja tai sisälsivät laajempien kokonaisuuksien rakentamista.

Painopisteen *koulutuksen vahvistaminen* tavoitteena oli parantaa kohderyhmän koulutuksen sisältöä, sisällön tunnistamista, saatavuutta, tarjontaa ja tarpeenmukaista käyttöä, tehdä yhteistyötä oppilaitosten ja/tai järjestöjen kanssa sekä yhdistää työnhakija- ja työnantaja-asiakkaiden tarpeita. Tuloksina tavoiteltiin koulutusten saatavuuden, tarjonnan ja käytön parantumista kohderyhmän asiakkailla. Painopisteeseen kohdistui tavoitteita 6 pilotissa. Painopisteen osalta toimenpiteet olivat muihin verrattuna vähäisiä eikä tämä osio painottunut juuri yhdenkään pilotin toiminnassa. Piloteissa painopiste oli käsitetty sekä osatyökykyisten koulutuksen että TE-viranomaisten osaamisen vahvistamisen kautta. Piloteissa tavoiteltiin palveluohjauksen helppoutta ja osatyökykyisten työnhakijoiden hakeutumista koulutukseen, osatyökykyisen tukea koulutuksen aikana, olemassa olevien palvelujen muokkausta osatyökykyisille sopiviksi, osatyökykyisten osaamisen tunnistamista suhteessa työkykyyn sekä työnantajien työkykyosaamisen ja monimuotoisen työkykyjohtamisen tukemista. Painopisteen toimenpiteet kohdistuivat erityisesti osatyökykyisille kohdennettuihin palveluhankintoihin, osaamisen tunnistamisen keinoihin, työnantajien työkykykoulutuksiin ja TE-viranomaisten sekä työnantajien osaamisen tukemiseen.

Painopisteistä viimeisen eli *järjestöyhteistyön laajentaminen* tavoitteena oli vahvistaa monialaista kumppanuusyhteistyötä, hyödyntää järjestöjen erityisosaamista kohderyhmän työllistämässä sekä kouluttamisessa, kehittää järjestöjen työkykyä tukevien palveluiden integrointia ja näkyvyyttä TE- palvelurakenteessa sekä lisätä TE-palveluiden näkyvyyttä kumppaniverkostoissa. Painopisteen oli valinnut 4 pilottia. Pilottien tavoitteet liittyivät järjestöjen osaamisen ja kokemuksen hyödyntämiseen osatyökykyisten työllistymisen edistämiseksi. Painopisteen osalta toimenpiteet olivat koulutukseen liittyvän painopisteen ohella vähäisiä. Toimenpiteet kohdentuivat järjestöjen osaamisen ja kokemuksen hyödyntämiseen esimerkiksi pilottien suunnittelussa tai hankintojen suunnittelussa sekä osatyökykyisten työ- ja toimintakyvyn tai osaamisen tunnistamisessa. Järjestöyhteistyöhön liittyviä verkostoja myös laajennettiin pilottien aikana.

2.3 TE-pilottien toteutus

TE-palvelujen uudelleenmuotoilu toteutettiin käynnistämällä 8 Työkykyohjelman ja TE-palvelujen uudelleenmuotoilun tavoitteiden mukaista TE-pilottia ympäri Suomen vuosina 2021-2022. Käynnistyneet pilotit olivat: Pohjois-Pohjanmaan ELY, [Kyvyillä ja valmiuksilla töihin](#); Uudenmaan ELY, [TyöDesign – Tunnista, muotoile, työllistä](#); Pohjois-Karjalan ELY, [Osatyökykyisten palvelumalli asiakas- ja yrityspalveluihin](#); Etelä-Pohjanmaan ELY, [Tykki](#); Lapin ELY, [Työtä, tietoa ja työkykyä](#); Pirkanmaan ELY, [Tuella työhön -pilotti](#); Pohjanmaan ELY, [BotniaJob](#); Hämeen ELY, [Työelämädiili](#).

Piloteille myönnettiin yhteensä 9,6 Me rahoitusta momentilta 32.30.51 (Julkiset työvoima- ja yrityspalvelut, siirtomääräraha 2 v). Määrärahaa voitiin käyttää ainoastaan JTYPL:n mukaisten palvelujen hankintaan sekä TYPO-hankkeisiin TE-toimistoille. TE-piloteista vastasivat pilotteihin mukaan hakeneet Ely -keskukset, jotka toteuttivat pilotit yhdessä alueen TE-toimistojen kanssa. TE-palvelujen uudelleenmuotoilun koordinaatiosta vastasi TEM:n alueet ja kasvupalvelut -osasto.

TE-palvelujen uudelleenmuotoilun toimenpiteiden kohderyhmänä olivat ensisijaisesti osatyökykyiset henkilöasiakkaat TE-toimistoissa ja työllisyyden kuntakokeiluissa. Osatyökykyiset ovat henkilöitä, joiden mahdollisuudet saada työtä, säilyttää työ tai edetä työssä ovat olennaisesti heikentyneet asianmukaisesti todetun fyysisen tai psyykkisen vamman tai sairauden vuoksi. Henkilöllä on oltava TE-palvelujen asiakastietojärjestelmässä tieto vammasta tai sairaudesta, joka on osoitettu lääkärin antamalla todistuksella tai muulla lääketieteellisellä lausunnolla³. Pelkkä lääkärinlausunnon tai muun asiantuntijalausunnon olemassaolo ei yksinään tarkoita automaattisesti osatyökykyisyyttä, vaan TE-viranomaisen on arvioitava näiden asiakirjojen sisältämien tietojen perusteella, vähentääkö työnhakijan vamma tai pitkäaikaissairaus merkittävästi hänen mahdollisuuksiaan työllistyä.

Yhtälailalla kohderyhmänä nähtiin myös sellaiset TE-palvelujen henkilöasiakkaat, joiden työllistymisessä on työ- ja toimintakyvyn haasteita mutta heillä ei ole mitään tunnistettua terveydellistä rajoitetta ja jotka ovat suuntautuneet työmarkkinoille. Lisäksi henkilöt, jotka kokivat itse olensa osatyökykyisiä, mutta olivat ilman diagnoosia, kuuluivat tähän ryhmään. Toissijainen kohderyhmä olivat työnantajat ja yritykset, joilla oli esimerkiksi työvoimapulaa ja joihin haluttiin vaikuttaa sekä joille kehitettiin palveluja osatyökykyisten työllistämisen tueksi. Lisäksi kohderyhmänä voi pitää myös TE-viranomaisia, joihin kohdistui pilottien aikana osaamisen lisäämisen toimenpiteitä, TYP-toiminnan henkilöstöä, Ely -keskusten hankinta-asiantuntijoita sekä sidosryhmiä (esim. järjestöt), joiden kanssa tehtiin verkostoyhteistyötä.

3 Keskeiset tulokset

Seuraavassa on esitelty pilottien keskeisiä tuloksia ja koottu niistä esimerkkejä. Tarkemmat tiedot pilottien sisällöistä on taltioitu TE-pilottien omiin loppuraportteihin. Tiivistelmät pilottien keskeisistä tuloksista saatavilla osoitteessa www.tem.fi/te-palvelupilotit.

³ Henkilöasiakkaasta voidaan julkisista työvoima- ja yrityspalvelusta annetun lain 13 luku 2 § mukaan käsitellä sellaisia terveydentilaa ja työ- ja toimintakykyä koskevia tietoja ja arviota, joilla on vaikutusta henkilön työllistymiseen ja jotka ovat välttämättömiä palvelujen tarjoamiseksi hänelle.

Täsmätyö -hakusana

Osatyökyisyys merkitään TE-palvelujen asiakastietojärjestelmään vain silloin, kun asiakkaalla on esittää terveydentilaansa koskeva lääkärin B-lausunto tms. josta on löydettävissä sairauteen liittyvä ICD -diagnoosi. Asiakkaalla voi kuitenkin olla työkykyongelmia ja tarve tiiviimmälle tuelle, vaikkei hänellä ei ole esittää siitä vielä lääkärintodistusta. Piloteissa testattiin *täsmätyö* -hakusanaa, jonka tarkoitus on nostaa työkykyongelmaiset asiakkaat varhaisemmin, selkeämmin ja laajemmin näkyviin sekä mahdollistaa palvelujen tehokkaampi kohdentaminen.

Esimerkki:

- **Uudenmaan TE-pilotissa** luotiin asiakaskohtainen hakusana täsmätyö, joka on tarkoitettu henkilölle, jolla ei ole vielä diagnoosia, joka ei halua hakea diagnoosia tai jonka vammaan tai sairauteen ei ole luokitusta, mutta joka on kuitenkin suuntautunut työhön. Hakusanaa voidaan ottaa käyttöön työnhakijakohtaisesti, kun työnhakijan terveydentilaa ja työkykyä selvitetään työnhaun alkuvaiheissa. Työnhakijalta kysytään esimerkiksi ”onko terveydentilassasi mielestäsi jotakin, joka vaikuttaa jollain tavalla työllistymiseesi?”, jonka jälkeen hakusana voidaan liittää työnhakijan tietoihin yhdessä työnhakijan kanssa. Täsmätyö -hakusana antaa jatkossa TE-viranomaiselle alustavan tiedon työnhakijan työ- ja toimintakykyyn liittyvistä mahdollisista haasteista toimien palvelutarpeen tunnistamisen matalan kynnyksen työkaluna. Hakusanan käyttö nostaa työkykyongelmaiset asiakkaat selkeämmin ja laajemmin näkyviin ja mahdollistaa palvelujen tehokkaampaan kohdentamiseen ja esimerkiksi työn räätälöinnin tarpeisiin. Kaikilla TE-toimistoilla on tällä hetkellä mahdollisuus käyttää pilotissa kehitettyä hakusanaa. Piloteista hakusanan otti käyttöön noin puolet pilottikauden aikana. Lisäksi osa piloteissa mukana olleista TE-toimistoista aikoi ottaa sen käyttöön pilottien jälkeen. Henkilöasiakkaan täsmätyö -hakusana toimii vastinparina myöhemmin esiteltävälle työnantajille räätälöidylle hakusanalle ”kiinnostunut osatyökykyisten työllistämisestä”, jonka avulla työnantajakontakteissa (työvoimatilaukset, käynnit, puhelinkeskustelut) voidaan ottaa esiin työnantajan kiinnostus osatyökykyisen työllistämiseen ja kohtauttaa työnhakija ja sopiva työnantaja.

Tuen tarpeen ja työkyvyn tunnistamisen työkalut

Piloteissa testattiin erilaisia työ- ja toimintakyvyn tunnistamisen työkaluja, joiden tavoitteena oli tunnistaa yksilölliseen työkykyyn liittyviä tekijöitä sekä erityisesti jäljellä olevaa työkykyä ja vahvuuksia. Testauksen kohteena oli Työkykypistemäärä, Kykyviisari sekä erilaiset ostopalveluin hankitut työkyvyn arvioinnit, jotka olivat laajempia kuin esimerkiksi työttömien terveystarkastus. Työkyvyn kartoituksissa hyödynnettiin ulkopuolisia palveluntuottajia, järjestöjä sekä Työkykyohjelman STM:n hankkeiden kehittämiä työkyvyntuen tiimejä, joissa työnhakijan tilannetta käsitellään monialaisessa tiimissä.

Pilottien perusteella näkyvissä on selvä tarve yksinkertaiselle ja matalan kynnyksen työkyvyn tunnistamisen menetelmälle, joka tukee TE-viranomaisen tekemää palvelutarpeen arviota ja palveluohjausta sekä työnhakijan omaa arviota työkyvystään. Työkyvyn arviointia testattiin liitettäväksi myös työhönvalmennuksen prosessiin, joka auttoi TE-viranomaisia saamaan kattavamman kuvan työnhakijan työ- ja toimintakyvystä.

Esimerkkejä:

- **Pirkanmaan** pilotissa testattiin laajasti työkykypistemäärä -mittaria⁴. Pirkanmaalla käyttökemusta kertyi yli 3000 asiakkaasta. Työkykypistemäärä -mittari kysyttiin osatyökykyiseltä

⁴ Työkykypistemäärä perustuu kysymykseen: "Oletetaan, että työkykyne on parhaimmillaan saanut 10 pistettä. Minkä pistemäärän antaisitte nykyiselle työkyvyllenne?" Työkyvyille annetaan pisteitä asteikolla 0-10, jossa 0 tarkoittaa täysin työkyvyttömyyttä ja 10 työkykyä parhaimmillaan. (https://terveysportti.mobi/dtk/hpt/avaa?p_artik-keli=tmm00100)

työnhakijalta aina tilanteissa, jossa tehdään palvelutarvearviota. Työkykypistemäärä-mittarin käytöstä kerättiin myös käyttökokemuksia TE-viranomaisille suunnatuin kyselyin. Kokeemukset TE-toimistossa osoittivat, että tukea työllistymiseen tarvitsevien asiakkaiden tunnistamiseksi tulee olla yksinkertainen ja helppokäyttöinen työväline, joka tukee varhaista tunnistamista. Mittari on auttanut tarkentamaan asiakkaan palvelutarvetta ja helpottanut asiantuntijoiden työtä palveluihin ohjattaessa. Työkykypistemäärä-mittarin pilotointi osoitti työkykypistemäärä-mittarin toimivan myös puheeksi ottamisen välineenä. Pelkkä mittarin puheeksi otto auttaa asiakasta havaitsemaan terveydentilansa suhdetta työhakuun. Lisäksi asiakkaan itse arvioima työ- ja toimintakykytieto usein nopeuttaa työllistymisen tuen tarpeiden tunnistamista. Työkykypistemäärän käyttöön liittyi myös haasteita. Vaikka suurin osa vastaajista koki työkykypistemäärä-mittarin käytön helpoksi, nousi avoimissa vastauksissa tarvetta esimerkiksi lisäkoulutukseen. Pilotin seurauksena Työkykypistemäärä-mittari jää käyttöön Pirkanmaan TE-toimistoon. Myös Etelä-pohjanmaan TE-toimisto ryhtyi pilotin aikana kartoittamaan työkykypistemäärän käyttöä Pirkanmaan pilotin kokemusten perusteella.

- **Hämeen ja Pohjois-Karjalan** piloteissa testattiin työkyvyn arviointia osana työhönvalmennusta. Hämeen pilotin Työelämädiili -palvelun päättyessä henkilöasiakas sai omaan työkykyyn ja osaamiseen, osaamisen puutteisiin sekä osaamisen kehittämisen jatkosuosituksiin pohjautuvan ARVI-palautteen. Palaute oli palveluntuottajan laatima kannanotto asiakkaan työkyvystä ja sen mahdollistamista työllistymisvaihtoehdoista ja/tai osaamisen kehittämistarpeista. Pohjois-Karjalassa pilotoitiin toiminnallisen työkykyarvion ja työhönvalmennuksen yhdistelmää. Työkykyarvio -palvelussa toiminnallinen työkykyarvio tuotti tietoa siitä, millä tavalla tehtäviin asiakkaan on mahdollisuus edetä kohti työmarkkinoita. Työhönvalmennus osiossa lähdettiin asiakkaan kanssa etsimään konkreettisesti suunnitelman mukaisia työtehtäviä. Toiminnallinen työkykyarvio kesti viisi vuorokautta ja sitä seurasi noin viiden kuukauden mittainen työhönvalmennus

TE-viranomaisten osaamisen kehittäminen ja osaamisen hyödyntäminen

Piloteissa kehitettiin TE-viranomaisten osaamista liittyen työkykyteemaan usein eri keinoin. Piloteissa havaittiin, että TE-viranomaisilla ei välttämättä ollut riittävää osaamista tai tietoa työkyvyn arvioinnista, tuen tarpeen tunnistamisesta tai osatyökykyisille soveltuvista palveluista. Myöskään osaamista tukevaa materiaalia tai rakenteita oli tarjolla vähän tai ne vaihtelivat. Pilotin aikana työkykykoordinaattorien osaamista ryhdyttiin hyödyntämään ja organisoimaan aiempaa paremmin.

Esimerkkejä:

- **Uudenmaan** pilotissa TE-viranomaisten perehdyttäminen systematisoitiin pilotin aikana vakiinnuttamalla perehdytyskäytäntöjä. Tämän seurauksena työkykyyn liittyvä perehdytys ja ohjeistus parantuivat ja TE-asiantuntijoiden valmiudet tunnistaa asiakkaiden tarpeita ja osaamista sekä motivoida asiakkaita ja ohjata heitä oikea-aikaisesti osuviin palveluihin kasvoivat. TE-viranomaisten osaamista tuettiin yleisemmällä perusperehdytykseen kuuluvilla työkykyinfoilla sekä tiettyihin teemoihin syventyvillä työkykyklinikoilla. Uudenmaan pilotin tuella työkykyosaamiseen liittyviä materiaaleja jalkautettiin KEHA:n ylläpitämälle työkykyteemasivustolle kaikkien TE-viranomaisten käyttöön.
- **Pohjois-Karjalan** pilotissa lisättiin TE-toimiston henkilöstön taitoa tunnistaa osatyökykyisiä asiakkaita, ottaa osatyökykyisyys puheeksi asiakkaan kanssa ja ohjata asiakas hänelle sopivaan palveluun. Lisäksi Pohjois-Karjalan pilotissa kehitettiin työkykykoordinaattorien työnkuvaa siten, että työkykykoordinaattorit olivat muiden TE-viranomaisten tukena konsultoivassa roolissa. TE-toimistossa koottiin myös toimiston sisäinen ryhmä, jonka tehtävä on jatkossa kehittää osatyökykyisten palveluja.

- **Etelä-Pohjanmaan** pilotissa TE-toimistossa järjestettiin pilotin aikana useita info- ja koulutus-tilaisuuksia asiantuntijoille (11 kpl). Tilaisuuksien teemoja olivat esim. työnhakijan työ- ja toimintakyvyn arviointi yleensä, työnhakijan sairausloma ja työnhaku, terveystietojen kirjaaminen asiakastietojärjestelmään, tules-sairaudet ja kehitysvammaisuus työllistymisen näkökulmasta. Vain pieni osa tilaisuuksista oli infotyyppisiä, kun suurimmaksi osaksi tilaisuuksissa käytiin keskustelua ideoimalla ja myös sopimalla yhteisistä käytännöistä.

Osatyökykyisille suunnattujen valmennuspalvelujen ja hankintojen kehittäminen

Pilotit tarjosivat hyvän alustan osatyökykyisille suunnattujen hankintojen ja hankintaprosessien kehittämiseen. Hankintojen valmistelussa hyödynnettiin esimerkiksi järjestöjen asiantuntijuutta, TE-toimiston työkykykoordinaattoreiden osaamista ja kuunneltiin työkykytiimien, paikallisten aluetiimien tai asiakasraatien tarpeita. Joissain piloteissa perustettiin hankinnan suunnittelun tueksi monialainen yhteiskehittämisryhmä.

TE-piloteista melkein kaikki testasivat eri painotuksin tuetumpaa ja intensiivisempää työhönvalmennusta⁵ osatyökykyisille. Tuettu työhönvalmennus oli joko kokonaan uusi hankinta tai olemassa olevan hankinnan täydentäminen ns. bonusasiakkaille, joille palvelua räätälöitiin laajennetuin spekseihin. Valmennus kohdennettiin esimerkiksi täsmätyökykyisiksi tunnistetuille tai työnhakijoille, joilla oli työkykypistemäärästä saadun tiedon kautta arvioitu tarvetta intensiivisemmälle tuelle. Pilottien mukaan intensiivisempi valmennus pystyi konkreettisesti ratkaisemaan työnhakijan työllistymisen esteitä sekä tukemaan osatyökykyisiä työllistymään. Kaikissa valmennusta testanneissa piloteissa tuetumpi työhönvalmennushankinta koettiin hyväksi ja tarpeelliseksi lisäksi alueen palvelutarjonnassa. Avaintekijöitä onnistuneessa valmennuksessa olivat valmennuksen intensiivisyys, asiakkaalle annettu riittävä aika ja kasvokkainen palvelu, rajattu asiakasmäärä per valmentaja, palvelun pitkä kesto, palvelun ulottuminen työpaikalle sekä työnantajayhteistyö ja työnantajia kontaktoivien ja neuvovien työntekijöiden hyödyntäminen. Erityisesti laatuksiteerihin perustuvan työhönvalmennuksen soveltaminen TE-palveluihin tuotti hyviä tuloksia aiempiin työhönvalmennushankintoihin verrattuna.

Esimerkkejä toteutetuista valmennuksista:

- **Uudenmaan** pilotissa hankittiin TyöDesign -työhönvalmennus, jossa panostettiin palvelun alun intensiivisyyteen, pitkään keston sekä mahdollisimman nopeaan työnhakuun sekä kasvokkaiseen palveluun. Valmennus oli suunnattu asiakkaille, jotka tarvitsevat henkilökohtaista valmennusta ja intensiivistä tukea työllistymään ja joilla on lääkärin B-lausunto tai muu vastaava ICD-koodin lääkärinlausunto sekä asiakkaille, joilla ei vielä ole diagnoosia tai diagnoosia vammaan tai sairauteen ei ole saatavilla (täsmätyökykyiset). Myös osatyökykyiset, jotka ovat juuri löytäneet työpaikan tai jotka tarvitsevat työn mukautusta työpaikkansa säilyttämiseksi, pääsivät mukaan. Pilotin kokemusten mukaan TyöDesign koettiin onnistuneena kokeiluna sen kyetessä toteuttamaan TE-toimiston ydintehtävää tukemalla asiakasta ja työnantajia asiakkaan tarpeen mukaan.
- **Pohjois-Karjalassa** sovellettiin laatuperustaista työhönvalmennusta⁶, joka on viisivaiheinen tutkimusnäyttöön perustuva valmennuskokonaisuus. Pohjois-Karjalan pilotin mukaan kokemukset olivat hyviä ja ohjautuneista asiakkaista 47%, mikä on huomattavasti enemmän, kuin

⁵ Laki julkisista työvoima- ja yrityspalveluista sekä sen soveltamisohje määrittelevät TE-palveluiden järjestämisen työhönvalmennuksen sisällön (JTYPL luku 4, 4§)

⁶ Laatuperusteinen työhönvalmennuksesta (IPS) on saatu mm. Yhdysvalloissa ja Pohjoismaissa hyviä tuloksia. Se on ollut käytössä myös Työkykyohjelman STM:n hankkeissa vuosina 2020-2022 lupaavin tuloksin. Valmennuksesta

alueella aiemmin hankitusta työhönvalmennuksesta. Pilotin mukaan työhönvalmennuksessa tärkeintä oli kaikkien viiden eri työhönvalmennusvaiheen toteutuminen. Valmennuksen tärkeimmiksi kriteereiksi pilotista nostettiin seuraavat:

- ✓ Työhönvalmentajan rajattu asiakasmäärä (max 20 henkilöä)
- ✓ Työhönvalmentajan työajasta 90% oltava työhönvalmennustyötä
- ✓ asiakkaalla on käytössä työhönvalmentajan tuki työsuhteen ensimmäisinä kuukausina
- ✓ nivelvaihepalaverien toteutus työhönvalmennuksen alussa ja lopussa
- ✓ työhönvalmentajan aktiivinen tuki työntajakontakteissa
- ✓ kattavien alku, väli ja loppuarviointien tekeminen asiakkaalle
- ✓ aktiivinen verkostotyö asiakkaan työllistymistä tukevien keskeisten yhteistyötahojen kanssa.

- **Pohjanmaan** Tuettu työhönvalmennus -palvelussa havaittiin, että juuri asiakkaiden yksilöllinen ja intensiivinen tukeminen oli merkittävä kohderyhmän työllistymistä edistävä tekijä. Osatyökykyisten asiakkaiden todelliset voimavarat ja kyvyt saattoivat selvitä vasta muuttamien yksilöohjausten jälkeen. TE-toimiston asiantuntijat ovat kokeneet kasvokkaisen kohtaamisen mahdollistaneen asiakkaiden tilanteiden kokonaisvaltaisen tarkastelun, kohdennetun sekä oikea-aikaisen tuen tarjoamisen. Intensiivinen sekä työnhakijan vahvuuksia ja nykyhetkeä korostanut palvelu mahdollisti jokaiselle asiakkaalle laaditun yksilöllisen suunnitelman, joka tuki heidän osallisuuttaan, työelämätaitojaan, työnhaku- ja/tai työmarkkinavalmiuksiin. Pohjanmaalla palvelua kehitettiin myös rullaavasti palveluntuottajan kanssa koko palvelun ajan, minkä koettiin parantaneen tuloksellisuutta. Lisäksi palvelun tuottamisesta vastaava taho loi palvelun aikana kehittämissäryhmän, jossa oli mukana mm. erilaisia järjestötahoja sekä asiakkaita.

Rekrytointivalmiiden työnantajien tunnistaminen

Osatyökykyisten työllistymisen edistämisessä tiivis työnantajayhteistyö ja ns. rohkeiden työnantajien tunnistaminen ovat erittäin tärkeitä toimia. Pilotit lähestyivät työnantajien tunnistamista erilaisin ratkaisuin. Hyvinä keinoina nähtiin työnantajien tarpeiden hahmottaminen TE-toimiston toimialueen työnantajien järjestelmällisen kontaktoinnin kautta. Pilotin keräämään alueellista tietoa voitiin käyttää rekrytointipalvelujen ja -hankintojen kehittämistyössä sekä palvelujen muotoilemisessa työnantajien tarpeiden mukaisesti.

Piloteissa huomattiin myös, että työnantajilla oli tietopuutteita liittyen osatyökykyisten rekrytointiin ja tukimuotoihin. Kuitenkaan yleiset työnantajille pidetyt infot tai pelkkä tiedon jakaminen eivät toimineet palveluina yhtä tuloksellisesti, kuin työnantajalle kohdennettu henkilökohtainen tuki ja sparraus. Henkilökohtaisempi tuki auttoi työnantajaa näkemään osatyökykyisten työvoimapotentialin ja rekrytoinnin ratkaisut esimerkiksi työvoimapula-aloilla.

Lisäksi kehitettiin osatyökykyisten työllistämistä kiinnostuneille työnantajille oma hakusana. Tämä asiakastietojärjestelmään vietävä tieto koettiin hyvin tärkeänä työllistymistä edistävänä keinona sekä henkilöasiakaspalvelujen ja työnantajapalvelujen välisen yhteistyön tukijana. Jatkossa hakusanaa voidaan hyödyntää myös henkilöasiakkaille luodun täsmätyö -hakusanan rinnalla kohtauttamaan kiinnostuneet työnantajat ja tukea tarvitsevat täsmätyökykyiset.

Esimerkkejä:

- **Lapin** pilotti keräsi alkuvaiheessa kattavalla kyselyllä lähtötietoa ja tilannekuvaa työnantajien asenteista osatyökykyistä työvoimaa kohtaan sekä rekrytointiin liittyvistä tuki- ja tietotarpeista. Työnantajien näkemysten pohjalta TE-pilotissa rakennettiin Osaavaa rekrytointia -palvelu, joka toimi työnantajien tukena tiedon saannissa, antoi esimerkkejä ja ratkaisuvaihtoehtoja osatyökykyisten rekrytointiin sekä ohjauksellista tukea ja konkreettia.
-
- **Uudenmaan** pilotissa TE-palvelujen asiakastietojärjestelmään luotiin ”koodi 57 Kiinnostunut osatyökykyisten rekrytoimisesta käytössä” työnantajille, jotka ilmaisivat kiinnostusta osatyökykyisten rekrytointiin. Koodi helpotti TE-viranomaista poimimaan potentiaalisia työnantajia työnhakijoille ja toimi ns. jään murtajana työnantajaa lähestyttäessä uudemman kerran. Kiinnostuneille voitiin myös helpommin tehdä jatkomarkkinointia esimerkiksi erilaisista palveluista (palkkatuki jne) tai rekrytilaisuuksista.

Työnantajia rekrytoinnissa tukevien palvelujen kehittäminen

Työnantajien palveluita kehitettiin piloteissa vahvasti työnantajien asiakaskokemuksen ja tarpeiden perusteella. Pilottien kokemuksen mukaan työnantajien tuntemus ja osaaminen liittyen osatyökykyisten palveluihin ja tukimuotoihin oli vaihtelevaa. Työnantajapalveluita kehitettiin tukemaan monimuotoista rekrytointia ja työkykyjohtamista sekä tarjoamaan neuvontaa ja opastusta työnantajalle eri tukimuodoista. Lisäksi testattiin työhönvalmentajan ja työkykykoordinaattorin yksilöllisempää tukea työnantajalle ja aina työnhakijan työllistyttyä työpaikalle asti. Myös olemassa olevien työnantajille suunnattujen palveluja hyödynnettiin enemmän ja palvelujen käyttöastetta kasvatettiin (esim. palkkatuki, työolosuhteiden järjestelytuki). Muutamissa piloteissa lähdettiin rakentamaan laajempia kokonaisuuksia henkilö- ja työnantajapalveluiden yhteistyölle. Pilottien havaintojen perusteella yrityksissä oli kysyntää monimuotoisuuden ja työtehtävien räätälöintiin liittyvälle tuelle.

Piloteissa tuli esiin myös, että TE-toimistojen oman yritys- ja työnantajapalveluiden henkilöstön osaaminen työkykyteeman osalta vaihteli. Toimiston yrityspalveluille suunniteltiin osatyökykyisten työllistämiseen tähtäviä palvelupaketteja, joiden avulla yrityspalveluiden on helpompi markkinoida työnantajille osatyökykyisiä työnhakija-asiakkaita.

Esimerkkejä:

- **Lapin** pilotissa keskeiseksi tavoitteeksi asetettiin työnantajien tiedon vahvistuminen osatyökykyisten työvoimapotentialista, työtehtävien pilkkomisesta ja räätälöinnistä sekä rekrytointia tukevista palveluista. Pilotti lähti kartoittamaan työnantajien käsityksiä osatyökykyisten rekrytoinnista, tavoittamaan työnantajia teeman äärelle sekä vahvistamaan työnantajien rekrytointiosaamista. Kerätyn tiedon perusteella rakennettiin osaavaa rekrytointia palvelu työnantajille, joka sisälsi mm. räätälöityjä kohtaamisia työnantajien tarpeista lähtien. Pilotti onnistui tuomaan työnantajien tietoon vähemmän tunnetun työvoiman ratkaisuna työvoimapulaan. Palveluun ilmoittautui 239 työnantajaa ja palvelun työnantajakohdaisen sparrauksen kävi 196 työnantajaa.
- **Hämeen** TE-toimiston pilotissa testattiin monimuotoisen rekrytoinnin ja työkykyjohtamisen tukemista työnantajille suunnatun Työdiili -palvelun avulla. Palvelun ajatuksena oli tukea monimuotoista rekrytointia ja vaikuttaa työnantajien kykyyn ja valmiuteen työllistää osatyökykyisiä sekä kehittää inklusiivista työelämää. Työdiili -palvelussa työnantajalle tarjottiin koulutuksia, konsultointeja ja valmennuksia tarjottiin palvelutarjottimelta,

johon oli koottuna työkykyteemoihin liittyen seuraavia kokonaisuuksia: 1) Monimuotoisuus työyhteisössä, 2) työkykyriskien hallinta ja tehokas työterveyshuoltoyhteistyö, 3) työkykyjohtaminen, 4) osatyökykyisten työllistämiskäytännöt, 5) Verkkovalmennukset esihenkilöille. Hämeessä pilotin opit muodostivat pohjan muutoutumassa olevalle Hämeen monimuotoisen työllistämisen työvoima- ja yrityspalveluiden laatukriteeristölle, jota voidaan hyödyntää henkilöasiakaspalveluissa, yrityspalveluissa sekä palveluhankinnoissa. Työdiilihankkeen vastinparina toimi täsmätyökykyisille henkilöasiakkaille suunnattu tuetun työhönvalmennuksen työelämädiili –palvelu.

- **Pohjois-Karjalan** pilotissa kehitettiin työnantajayhteistyötä luomalla palveluketju työnantajayhteistyöhön. Palveluketjuun sisältyi jokaiselle työnhakijalle tarjottu oma työhönvalmentaja, mahdollisuus haastatteluun sekä työkokeiluun. Pilotin mukaan työkokeilu sekä siihen kytketty valmennus madalsivat kynnystä jatkaa työntekijän työsuhdetta. Melkein kaikki työkokeiluissa olleet jatkoivat palkkatyössä.
- **Uudenmaan** pilotissa kehitettiin työnantaja- ja yrityspalvelujen henkilöstölle suunnattuja osatyökykyisten työllistämiseen tähtäviä sähköisiä palvelupaketteja. Ajatuksena oli mm. lisätä tietoa siitä, kuinka lähestyt työnantajaa tai otat puheeksi osatyökykyisen rekrytoinnin.

Koulutuksen ja osaamisen vahvistamisen palveluiden kehittäminen

Osatyökykyisen työkyky saatetaan nähdä esteenä kouluttautumiseen eikä sen kehittämisen tueksi osata tarjota sopivia palveluja. Myös osatyökykyinen voi itse kokea, ettei opiskelu ole mahdollista osatyökykyisyydestä johtuen. Piloteissa keskityttiin teema osalta osaamiskartoitusten hankkimiseen osatyökykyisille sekä erilaisten nivelvaiheiden parantamiseen ja yhteistyöhön. Osaamiskartoituksissa huomio kiinnitettiin osaamiseen eikä siihen minkälaisia vajavaisuuksia työnhakijalla on. Piloteissa testattiin myös työhönvalmentajan hyödyntämistä koulutukseen hakeutumisen yhteydessä, jolloin työhönvalmentaja toimi rinnalla kulkijana, tukee asiakasta koulutukseen hakeutumisessa ja selvittelee mahdollisuuksia esim. oppisopimusopiskeluun tai koulutuksen/tutkinnon osan suorittamiseen työsuhteessa.

Esimerkkejä:

- **Pohjanmaan** pilotissa hankittiin ostopalveluna osaamiskartoituksia osatyökykyisille. Työnhakijalle tehtiin lähete palveluntuottajalle, jonka tehtävänä oli kuvata ja kartoittaa työnhakijan osaaminen, ammattitaito ja työkyky toiminnallisesti. Osaamiskartoitukset vähensivät päällekkäistä työtä, toivat osatyökykyisille kattavamman palvelumallin sekä realistiset jatkosuunnitelmat. Jatkossa Pohjanmaa laajentaa osaamiskartoitusten hankinnan koskemaan kaikkia työnhakijoita.
- **Pohjois-Pohjanmaan** pilotissa yhdistettiin työnantajien ja työnhakijoiden koulutus- ja osaamisen kehittämisen tarpeet. Palveluntuottajan tehtävä oli kartoittaa molempien tahojen tarpeet, joiden perusteella ELY-keskukselle toimitettiin perusteltuja koulutustarve-esityksiä. Näiden kautta ELY-keskus pystyi hankkimaan tai neuvottelemaan VOS-toimijoiden kanssa soveltuvista palveluista. Pilotissa oli mahdollisuus luoda uusia osa-aikaisia tai muuten kohderyhmälle soveltuvia työpaikkoja myös työnkierrolla esim. yhdistämällä osatyökykyisille suunnattua RekryKoulutusta ja kouluttamalla ennestään työnantajan palveluksessa olevaa henkilöstöä uusiin tehtäviin TäsmäKoulutuksella.

Järjestöjen osaaminen käyttöön

TE-pilottien alkuvaiheessa järjestötoimijoita oli tunnistettu eri alueilla, mutta yhteistyötä ei juuri tehty tai se oli jäsentymätöntä eikä järjestöjen mahdollisuuksia kumppanuuteen ei välttämättä tunnistettu. Pilottien seurauksena TE-toimistojen ja järjestöjen yhteistyön laatu ja määrä parantuivat ja tiedon jakaminen lisääntyi. Järjestöt olivat mukana esimerkiksi asiantuntijoina tiedon tuottajina ja jakajina, palveluntuottajina tai palvelujen suunnittelussa. Järjestöillä oli erityisen paljon osaamista mm. osatyökykyisten työllistämisen tukemisesta, tuetummista palveluista ja palveluista ja palvelupoluista sekä esimerkiksi työ- ja toimintakyvyn tukemisesta. Pilottien kehittämistyön seurauksena syntyi uusia hankintatapoja, alueellisia toimintamalleja sekä toimijoiden välisten vastuiden selkiytymistä ja erilaisia yhteistyöverkostoja.

Esimerkki:

- **Pohjois- Pohjanmaa** integroi järjestöyhteistyön työhönvalmennushankinnan osaksi. Pilotin tavoitteena oli kehittää täsmätyökykyisten ohjaukseen uusi malli kokonaispalvelusta, jossa yksi palveluntuottaja vastaa asiakkaiden palvelutarpeiden tunnistamisesta, niihin vastaamisesta sekä työnantajayhteistyöstä. Kokonaispalvelun aikana palveluntuottajan tuli tehdä kiinteää yhteistyötä 2–3 järjestötoimijan kanssa.
- Keväällä 2022 toteutettiin yhteistyössä TEM:n ja Vatesin kanssa kysely järjestöille ja TE-piloteille, jolla kartoitettiin järjestöyhteistyön erilaisia muotoja. Kyselyyn vastasi 17 tahoa, joista 6 oli TE-pilotteja ja loput järjestöpuolen edustajia eripuolilta Suomea. Kyselyn perusteella koottiin esimerkkejä järjestöjen mahdollisuuksista TE-palvelujen kumppanina:
 - (järjestöt voivat...) Tuottaa ja toteuttaa TE-palveluja (esim. valmennukset)
 - Tukea TE-palveluja hankintojen suunnittelussa (esim. työllisyyspoliittiset hankkeet)
 - Tarjota TE-palvelujen asiakkaille työpaikkoja ja oppimisympäristöjä (esim. työllistämisen palkkatuella)
 - Järjestää tilaisuuksia ja tuottaa aineistoja yhteistyössä TE-palvelujen kanssa
 - Lisätä TE-viranomaisten osaamista ja ymmärrystä osatyökykyisyydestä (esim. esteettömyys-koulutukset)
 - Arvioida TE-palvelujen asiakkaan palvelutarvetta sekä työ- ja toimintakykyä ja tukea palvelupolkujen suunnittelussa (esim. asiantuntija-arviointi)
 - Kehittää palveluprosesseja yhteistyössä TE-palvelujen kanssa
 - Tarjota asiantuntemusta viranomaislausuntojen laatimiseen (esim. lakiesitykset)

4 TE-pilottien seuranta ja arviointi

TE-pilottien etenemistä seurattiin ja tuettiin läpi hankekauden työ- ja elinkeinoministeriön toimesta. Pilottien tuloksien arviointia ei tehty TEM:n toimesta, mutta pilotit arvioivat itsearvioinnilla oman pilottinsa toimenpiteitä ja niiden vaikutuksia. Seuraavassa on esitelty tiiviisti erilaiset seurannan ja arvioinnin toimenpiteet.

Projektiseuranta ja tuki/TEM

Työ- ja elinkeinoministeriö vastasi projektin koordinaatiosta ja seurannasta sekä TE-pilottien tuesta ja tuloksellisuudesta. TE-pilottihankkeen arviointiin ei ollut kohdennettu erillistä henkilötyöpanosta ja seuranta tehtiin ns. virkatyön ohessa. Seuranta tehtiin seuraavin keinoin:

- TE-pilottien seurantakyselyt: TE-pilotit vastasivat kolmeen webropol-kyselyyn pilottien toiminnan aikana. Kyselyt tehtiin TEM:n toimesta 6/2020, 1/2022 ja 12/2022. Kyselyillä seurattiin projektien etenemistä neljän painopisteen mukaisesti, pilottien tavoiteasetantaa

ja tuloksia sekä niiden juurruttamista. Kyselyiden tavoite oli tuottaa TEM:lle projektiryhmän kokouksia tarkempaa tilannekuvaa pilotin etenemisestä ja tavoitteiden toteutumisesta.

- TE-pilottien one2one -keskustelut: Koordinaatiosta vastaava TEM:n edustaja tapasi TE-pilotit yksi kerrallaan 3-5/2022. Keskustelussa käytiin läpi TE-pilotin hankesuunnitelma, väliraportti sekä ja arvioitiin välituloksia.
- Väli- ja loppuraportti: TE-pilotit tuottivat TEM:n pyynnöstä ja ohjeistuksen mukaisesti väliraportit 1/2022 sekä loppuraportit 12/2022.

Itsearviointi / TE-pilotit

TE-pilotit arvioivat itse omien tavoitteidensa toteutumista ja tuloksellisuutta. Itsearviointia pilotit raportoivat omissa väliraporteissaan sekä loppuraporteissaan. Arvioinnin tekemistä tuettiin TEM:n toimesta käymällä pilottien kanssa läpi pilottien vaikuttavuusketjuja ja –logiikkaa projektiryhmän kokouksissa ja one2one -keskusteluissa sekä tarjoamalla työkaluksi tavoitteet-tulokset-mittarit –taulukon.

- Väli- ja loppuraportti: TE-pilotit tuottivat TEM:n pyynnöstä ja ohjeistuksen mukaisesti väliraportit 1/2022 sekä loppuraportit 12/2022, joissa kuvataan tarkemmin itsearviointia ja käytettyjä mittareita.
- Tavoitteet-tulokset-mittarit –taulukot: Keskeisenä työkaluna toimi tavoitteet-tulokset –mittarit taulukko, jonka avulla pilotit hahmottivat hankkeen alussa keskeiset tavoitteet ja tavoitellut avaintulokset hankkeelle. Taulukkoa käytiin läpi pilottien kanssa käydyissä kahden välissä keskusteluissa keväällä 2022.

Kokonaisarviointi työkykyohjelmasta/ Owl group

Koko Työkykyohjelmaa ja sen toimeenpanoa arvioi ulkopuolinen taho. Kokonaisarviointi toteutetaan Owl Group:n toimesta vuonna 2023.

5 Muu projektihallinta

TEM:n toteuttama koordinaatio

TE-piloteilla oli koko hankekauden ajan käytössään TEM:n virkatyönä tekemä pilottien koordinaatio. Koordinaation tavoitteina oli tukea pilotteja pilotin suunnittelussa sekä toteutuksessa, tavoitteiden asettamisessa ja seurannassa sekä laadukkaassa raportoinnissa. Lisäksi koordinaatio tuki pilottien keskinäistä vuorovaikutusta ja ideoiden sekä hyvin käytäntöjen vaihtoa ja tulosten juurruttamista TE-hallintoon kansallisesti.

Mallina koordinaatiotyöhön käytettiin edellisellä hallituskaudella hyväksi arvioitua Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen toteuttamaa Osatyökykyisille tie -työelämään kärkihankkeen osahankkeiden koordinaatiota. Koordinaatiossa hyödynnettiin seuraavia menetelmiä:

- TE-pilottien projektiryhmän kokoukset: Projektiryhmä, johon kuului pilottialueen TE-toimistojen ja ELYjen edustus sekä TEM, kokoontui n. 3 kk välein. Kokouksissa käytiin läpi pilottien kuulumisia ja tavoitteita, sekä panostettiin tavoitteiden asettamiseen ja arviointiin, projektijohtamisen keinoihin sekä hankeviestinnän tukeen. Kokousten tavoitteena oli saada kuva pilottien tilanteesta sekä tukea TE-pilotteja tuloksellisessa projektityössä ja –hallinnassa sekä viestinnässä.
- TE-pilottien one2one -keskustelut: Koordinaatiosta vastaava TEM:n edustaja tapasi TE-pilotit yksi kerrallaan 3-5/2022. Pilottien kanssa käytiin kahden välinen syväluotaava keskustelu tavoitteista ja tilanteesta sekä mahdollisista haasteista ja välituloksista. Keskuste-

lun tavoite oli tukea pilotteja projektityössä ja projektin fokuksen kohdentumisessa Työkykyohjelman tavoitteisiin sekä saada syvempää tietoa projektin tavoittelemista tuloksista.

- Oivalluksia sarja: TEM järjesti piloteille 3-4 kertaa vuodessa ”oivalluksia –kokouksen”, johon valittiin jokin pilotteja kiinnostava teema esiteltäväksi. TE-pilotit esittelivät kokouksessa toisilleen valitun teeman mukaisesti pilotin tuloksia. Kokousten tavoitteena oli levittää pilottien kesken alustavia tuloksia ja saada aikaa, pilottityöskentelyä tukevaa keskinäistä vertaistukea ja sparrausta.

Piloteille tehdyn loppukyselyn (12/2022) perusteella pilotteja tukevalle koordinaatiolle annettiin keskimääräinen kouluarvosana 9. kaikki vastanneet (8 KPL) pitivät koordinaatiota hyödyllisenä pilottien tuloksellisessa toteutuksessa. Koordinaatio sai seuraavaa palautetta arvioinnissa:

1. Piloteille tarjottiin konkreettista ja selkeää ohjeistusta hankekaupana, mikä auttoi erityisesti oman työn ohella toteutettujen pilottien onnistumista
2. Säännöllinen tulosten raportointi sekä seminaarit ja tavoitteiden asettamisen työkalut auttoivat jäsentämään tuloksia ja oma toiminta ja tavoitteet jäsentyivät koordinaation avulla paremmin
3. Avoin ilmapiiri ja matalan kynnyksen tuki koettiin hyvänä
4. Pilottien välinen tiedon vaihto ja hyvien käytäntöjen ”parastaminen” koettiin hyvänä
5. Koordinaation tuki oli olennaista rakenteiden kehittymiselle ja keskinäiselle tiedonvälitykselle.
6. Tavallisesta poikkeava seuranta- ja raportointityö sekä tavoitteet-tulokset-mittarit -taulukot työllistivät odotettua enemmän, mikä pitäisi huomioida resursoinnissa
7. Jatkossa koordinaatio voisi vaikuttaa laajempaan osallistujajoukkoon, esimerkiksi TE-toimiston johtoon tulosten juurruttamiseksi

Resursointi

TE-pilotteihin kohdennettiin yhteensä 9.6 Me Työkykyohjelmalle varattua momentti .51 rahoitusta. Rahoitus jaettiin piloteille hakemusten mukaan seuraavasti:

1. Pohjois-Pohjanmaan ELY 600 000 euroa
2. Uudenmaan ELY 4 000 000 euroa
3. Pohjois-Karjalan ELY 278 000 euroa.
4. Etelä-Pohjanmaan ELY 500 000 euroa
5. Lapin ELY 200 000 euroa
6. Pirkanmaan ELY 2 960 000 euroa
7. Pohjanmaan ELY 600 000 euroa
8. Hämeen ELY 500 000 euroa

Osa piloteista, joilla oli hankerahaa vielä käyttämättä vuoden 2022 lopussa, saivat luvan jatkaa ylijääneen rahoituksen osalta toimintaa vuoden 2023 ajan (jatkaneita pilotteja: Lappi, Häme, Pirkanmaa, Pohjois-Karjala). Näiden pilottien osalta tullaan pyytämään lyhyt yhteenveto rahojen jatkokäytöstä vuoden 2023 aikana. Pilotit vastasivat itse budjetoinnista hankesuunnitelman mukaisesti.

Hankkeen koordinaatio ja projektiseuranta tehtiin virkatyön ohessa TEM:n alueen ja kasvupalvelut osastolla. Koordinaatioon, seurantaan, arviointiin tai viestintään ei oltu varattu erillistä resursia.

Pilottien valinta- ja hakuprosessi

Hanketta varten käynnistettiin pilottihaku TEM:n toimesta 4. joulukuuta 2020. Hakukirje osoitettiin Ely- keskuksille. Alueiden Elyt ja TE-toimistot vastasivat yhteistyössä TEM lähettämään hakukirjeeseen vapaamuotoisella hakemuksella 29.1.2021 mennessä. Hakijat olivat myös hyödynneet esimerkiksi työkykykoordinaattorien osaamista pilottia suunnitellessa. Hakuhehtoina oli neljä painopistettä, joihin TE-palvelupilotit tuli suunnata. Pilotteihin hakenut taho sai valita painopisteistä toteutettavaksi 1-4. Kaikkia painopisteitä ei tarvinnut valita. Tavoitteena oli, että osatyökykyisille suunnatut yksittäiset palvelut muodostaisivat jatkossa selkeitä palvelupaketteja. Lisäksi hakemuksissa pyydettiin kuvaamaan pilotin eri toimijat, niiden rooli ja keskinäinen yhteistyö sekä miten osatyökykyisten työllistämisedellytyksiä parannetaan TE-palvelujen avulla. Lisäksi eduksi katsottiin järjestö- ja työntajayhteistyön sekä/tai koulutusmahdollisuuksien monipuolinen ja innovatiivinen hyödyntäminen osana palvelukokonaisuutta. Perusteluissa pyydettiin myös huomiomaan asiantuntija-arvioiden hyödyntämisen, liittyen erityisesti tunnistamisen problematiikkaan sekä pilotin skaalautuvuus sekä kuvaamaan, miten vaikuttavuusarviointi aiotaan toteuttaa.

Alueiden hakemukset arvioitiin TEM:n toimesta. Määräaikaan mennessä hakuun osallistui yhteensä 13 ELY- aluetta. Pilotteja koskevat hakemukset arviointiin työ- ja elinkeinoministeriön koostaman arviointitiimin toimesta 30.1-28.2.2021. Hakemukset arvioitiin sekä sanallisesti, että pisteyttäen. Arvioinnin kriteereinä oli sekä substanssi- että laatu painotteisia kriteerejä. Substanssi-kriteereillä arvioitiin hakemuksen sisältöä suhteessa neljään eri painopistealueeseen. Laatu kriteereissä arvioitiin hakemuksen vaikutuksia, skaalautuvuutta, innovatiivisuutta sekä vaikutusten arvioinnin suunnitelmia. Pilottien valinnassa painotettiin hakemusten substanssia eli painopiste-kohtaista kokonaissisältöä. Työ- ja elinkeinoministeriö esitti 4.3.2021 kahdeksaa (8) palvelupilottia rahoitettavaksi yhteensä 9,6M eurolla.

Tilaisuudet, tapahtumat yms. viestintä

TEM järjesti koordinoivana tahona erilaisia tilaisuuksia ja viestintää, joissa käytiin läpi sidosryhmäyhteistyötä ja alustavia tuloksia. Pilotit vastasivat itse omasta viestinnästään sekä tapahtumista ym. toimista. Alla poimintoja TEM:n järjestämistä toimista:

- 9/2021 Järjestöt ja te-palvelupilotit yhteistilaisuus. TEM:n ja Vatesin järjestämä yhteistilaisuus järjestöyhteistyön kehittämiseksi.
- 4/2022 keväällä TEM:n ja KEHA:n kanssa yhteistyössä järjestetty työkykytilaisuus TE-viranomaisille (700 osallistujaa).
- 9/2022 Työmaailman parannusviikko, TE-pilottien tulosten esittelyä
- 10-11/2022 TE-pilottien tulosten valtakunnalliset juurruttamisseminaarit, kohderyhmänä TE-viranomaiset ja ELY –hankinta-asiantuntijat, järjestäjinä TEM ja KEHA:
 - Täsmätyökykyisen palvelutarpeen ja työ- ja toimintakyvyn tunnistaminen 15.9.22; Työnhakijana täsmätyökykyinen – henkilöasiakaspalvelujen kehittäminen 30.9.22; Monimuotoisuus työelämässä – työnantajapalvelut 13.10.22
- 11/2022 TE-pilottien tulosten esittelykokous, jossa esiteltiin tuloksia TEM:n STM:n ja THL:n asiantuntijoille
- Uutiset, tematiikkaa blogit jne (5kpl):
 - <https://tem.fi/-/tyo-ja-elinkeinoministerio-on-myontanyt-te-palvelupiloteille-rahoitusta-vuosille-2021-2022>;
 - <https://tem.fi/blogi/-/blogs/te-palvelupilotit-ratkomaan-neljaa-haastetta>;
 - <https://vnk.fi/-/1410877/osatyokykyisille-suunnattujen-te-palvelujen-kehittaminen-etenee-yhteistyossa-jarjestojen-kanssa>;
 - <https://tem.fi/blogi/-/blogs/yksilolliset-te-palvelut-edistavat-osatyokykyisten-henkiloiden-tyollistymista>;

- <https://valtioneuvosto.fi/-//1410877/yksiloidyt-palvelut-helpottavat-osatyokykyisten-tyollistymista>

6 Yhteenveto ja suositukset

TE-palvelujen uudelleenmuotoilu hankkeen toimenpiteillä lähdettiin hakemaan ratkaisuja siihen, millä tavoin voidaan edistää osatyökykyisten työllistymismahdollisuuksia ja työelämään kiinnittymistä. Hankkeen toimenpiteinä käynnistettiin kahdeksan TE-pilottia, jotka tukivat Työkykyohjelmalle asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Hankkeen toteuttaminen pilottimuotoisena oli onnistunut ja tarpeenmukainen kokonaisuus, joka lisäsi alueellista kyvykkyyttä vastata osatyökykyisten palvelutarpeisiin ja työllistymisen edistämiseen. Pilottimuotoisissa hankkeissa tulisi olla kuitenkin tarkkana tavoitteiden asettamisessa. TE-pilottien tavoitteet muodostuivat neljästä painopisteestä, joka oli turhan laaja kokonaisuus. Mitä laajempi kokonaisuus piloteilla on toteutettavaan, sitä laajemmalle alueelliset resurssit ja käytössä oleva aika jakaantuvat, mikä voi heikentää tulosta.

TE-pilottien onnistumista siivittivät mm. alueiden selkeä tarve kohderyhmälle sopivien palvelujen kehittämiseksi, onnistunut yhteistyö TE-toimistojen ja ELY-keskusten välillä, työkykykoordinaattoreiden tuoma osaaminen sekä piloteille tarjottu vahva koordinaatio, joka keskittyi pilottien tavoiteasetannan ja seurannan tukemiseen sekä pilottien väliseen tiedonvaihtoon koko pilottikauden ajan. TE-palvelujen uudelleenmuotoilun onnistumisesta kertoo myös se, että useat pilottialueet kertoivat jatkavansa vastaavia hankintoja tai toimenpiteitä varsinaisen pilotin päätyttyä sekä soveltavansa jatkossa myös muilta pilottialueilta tartzuneita oivalluksia.

TE-palvelupilotit eivät osuneet kaikille samoille alueille, kuin STM:n alueelliset hankkeet, minkä seurauksena yhtenäisiä palvelupolkuja ei ollut mahdollista hioa pilottien aikana kuin muutamilla alueille (esim. Häme ja Pohjois-Karjala). Ne TE-pilotit, joiden toiminta-alueelle sattui myös STM:n alueellinen hanke, kertoivat hyvästä yhteistyöstä ja yhteisten mallien kehittämisestä sekä onnistuneesta tiedonvaihdosta yli hallinnonrajojen. TE-pilotit hankkeen osalta yhteistyön maksimia ei päästy hyödyntämään alueiden synkronoinnin puutteen takia.

TE-palvelujen uudelleenmuotoilun kokonaisuutta haastoi käytössä ollut rahoitusinstrumentti, joka vaikutti osaltaan tavoitteiden muokkautumiseen. TE-pilotteja rahoitettiin momentilta 32.30.51 (Julkiset työvoima- ja yrityspalvelut, siirtomääräraha 2v määrärahaa), jota voi käyttää JTYP-lain mukaisiin ostopalveluhankintoihin. Tämä rajasi TE-toimistojen mahdollisuuksia resursoida sisäistä kehittämistyötä kyseisellä rahoituksella. Rahoituksella pystyttiin hankkimaan tavoitteiden ja painopisteiden mukaisia palveluja ulkopuolisilta toimijoilta eikä palkkaamaan kehittämistyötä tekeviä asiantuntijoita TE-toimistoihin. Toisaalta pilottialueilla oli käytössään rinnakkainen rahoitus, joka mahdollisti työkykykoordinaattoreiden osaamisen ja työpanoksen hyödyntämisen. Myös painopisteiden valintaan liittyvä vapaaehtoisuus vaikutti tuloksiin. Tämän seurauksena painopisteet 3 ja 4 jäivät vähäiselle huomiolle ja painopisteisiin 1-2 kohdistui paljon kehittämistyötä, hankintoja ja ratkaisuja. Jatkossa sekä rahoitusinstrumentin, että keskeisten painopisteiden tulisi tukea paremmin toisiaan.

Lisäksi TE-pilottien toimikauden aikana toukokuussa 2022 voimaan tullut uusi asiakaspalvelumalli ruuhkautti pilottialueilla kehittämistyötä tuomalla uusia prosesseja asiakastyöhön ja kuormittamalla virkailijoita ja yleistä kehittämistyötä TE-palveluissa. Alueet olivat myös hyvin erilaisissa lähtötilanteissa osatyökykyisille suunnattujen toimien osalta, mikä vaikutti pilottien tuloksiin.

TE-pilotit edistivät Työkykyohjelman tavoitetta **edistää työpaikkojen syntymistä osatyökykyisille**. TE-pilotit helpottivat toiminta-alueillaan työvoimapulaa nostamalla osatyökykyisten työvoimapotentiaalia näkyviin työnantajille ja työllistämällä kohderyhmää. TE-toimistoissa oli osa-työkykyisiä työttömiä pitkäaikaissairaita ja vammaisia työttömiä vuoden 2022 marraskuun lopussa yhteensä n. 29 300 henkilöä. Lukumäärä on noin 8,5 prosenttia vähemmän kuin vuoden 2020 joulukuussa (n. 34 300 henkilöä). Lukuja tarkasteltaessa on kuitenkin huomioitava, että samalla ajanjaksolla pitkäaikaisten tai vammaisten työnhakijoiden suhteellinen osuus työhakijoista on kasvanut. Lisäksi vuonna 2020 koronapandemia kasvatti työttömien ja sitä kautta myös osatyökykyisten joukkoa.

Piloteissa olleet työllistyivät, siirtyivät koulutukseen tai yrittäjyyteen tai muuhun työllistymistä edistävään palveluun tai palkkatukeen. Kohderyhmän työllistymistä edisti todennäköisesti se, että pilottialueilla tunnistettiin paremmin työkykyyn liittyvät haasteet ja ne myös kirjattiin tarkemmin asiakastietoihin. Muita avainasioita olivat onnistuneet työnhakijaa ja työnantajaa tukevat palvelut, mutta myös TE-palvelujen kumppanuuksiin panostaminen. Esimerkiksi järjestöt sekä sote -keskusten työkyvyntuen tiimit olivat tärkeitä yhteistyötahoja. Osatyökykyisten työllistymisen esteet ovat monialaisia eivätkä sijaitse yhden viranomaisen toimialueella. Myöskään yhden viranomaisen osaaminen ei pysty kattamaan kaikkia toimialueita, joille työnhakijan palvelutarve voi kohdentua. Piloteissa toimineet työkykykoordinaattorit olivat tärkeä elementti moniammatillisen osaamisen ja yhteistyön toteuttamisessa, asiakkaiden ohjaamisen tukemisessa sekä työkyvyn tunnistamisen osaamisen levittämisessä.

Osatyökykyisten työllistymistä haastoi työnhakijoiden työllistymisen pitkät prosessit. Kaikki valmennuksissa olleet eivät välttämättä työllistyneet vielä pilottien aikana, vaikka pilottien ansiosta heidän tilanteeseen olisikin saatu positiivisia muutoksia. Jatkossa voi pohtia tarkemmin, millä tavalla tavoitteita on mielekästä asettaa hankemaiselle kehitystyölle.

TE-pilotit onnistuivat hyvin myös tavoitteessa **tunnistaa nykyistä paremmin osatyökykyisten työkyvyn tuen tarve**. Osatyökykyisten ja tätä laajemmin täsmätyökykyisten kohderyhmän tunnistamiseksi kehitettiin useita alueellisia keinoja, jotka juurtuivat hankeajaksi ja levisivät laajemmin käyttöön. Piloteissa ansiokkaasti kehitetty täsmätyö -hakusana toi työkykyongelmaiset työnhakijat sekä heidän palvelutarpeensa esiin diagnoosin puuttumisesta huolimatta ja mahdollisti paremman sekä varhaisemman tuen. Tärkeimpiä tunnistamiseen liittyviä oppeja oli suunnata huomio työnhakijan vahvuuksiin terveydentilan ja toimintakyvyn rajoitteiden ja diagnoosien sijaan. Työnhakijan vahvuuksien ja nykyhetken työ- ja toimintakyvyn sekä potentiaalilin tunnistaminen nähtiin piloteissa merkittävä tekijänä työnhakijan motivoimiselle ja työllistymisen edistymiselle sekä TE-viranomaisen asennoitumiselle. TE-pilottien uudelleenmuotoilun toimikauden aikana oli havaittavissa, että keskustelu siirtyi laajemminkin ”osatyökykyisyydestä” kohti vahvuudet huomioivaa ”täsmätyökykyä”.

Pilottialueiden TE-viranomaisten työkykyteemaan liittyvä osaaminen vahvistui pilottien ansiosta.

Työkykyteemaan tarvitaan kuitenkin edelleen lisää koulutusta ja vakiintuneita perehdytystoimia sekä osaamista tukevia rakenteita koko henkilöstölle. Myös esimerkiksi työkykykoordinaattoreiden osaamista voitaisi hyödyntää laajemmin TE-palvelujen organisaatioissa esimerkiksi hyödyntämällä heidän osaamista konsultoijina. Lisäksi työkyvyn tunnistamiseen on oltava saatavilla sekä asiakkaan että TE-viranomaisen näkökulmasta helposti lähestyttäviä työkaluja, jotka auttavat jäljellä olevan työkyvyn hahmottamisessa, työkykyasioiden puheeksi ottamisessa ja muutosten seuraamisessa asiakkuuden eri vaiheissa. TE-viranomaisella tulee olla lisäksi riittävästi osaamista ja tietoa tarjottavien palvelujen sisällöstä ja sopivuudesta osatyökykyisille. Vajaa osaaminen voi vaikuttaa muutoin hyväksi todettuun ja vaikutuksiltaan positiiviseen valmennuspalvelun

hankintaan ja asiakasohjaukseen negatiivisesti. Asiakasohjauksen varmistamiseksi tulee TE-viranomaisilla olla selkeät ja konkreettiset tiedot valmennuspalvelusta sekä osaamista tunnistaa oikeanlainen valmennuspalvelu asiakkaalle.

TE-viranomaisten osaamisen kehittäminen on jatkossakin tärkeässä roolissa, sillä 2.5.2022 voimaan tullut uusi asiakaspalvelumalli nosti työkyvyn tunnistamisen yhdeksi osaksi asiakkaan kokonaistilanteen ja palvelutarpeen arviointia. Tämä tarkoittaa, että työkykyteema kuuluu jatkossa jollain tasolla kaikkien työnhakijoita kohtaavien TE-viranomaisten osaamisalueisiin.

TE-pilottien myötä **osatyökykyisille tarjottiin yksilöllisiä ja oikea-aikaisia työkyvyn ja työllistämisen palveluja**. TE-palvelujen uudelleenmuotoilu mahdollisti mukana olleille TE-toimistoille erityiselle kohderyhmälle pilotoitavien palvelujen ja hankintaprosessien testaamisen. Usealla pilottiluella ei oltu aiemmin juurikaan panostettu osatyökykyisille suunnattujen palvelujen ja palvelukokonaisuuksien kehittämiseen. Tilanne parani TE-pilottien myötä, joissa käytössä ollut rahoitusinstrumentti (mom.51) määritteli kehittämistyön raamit. Piloteissa hankittiin yli 20 erilaista palvelua henkilöasiakkaille tai työnantaja-asiakkaille, joissa kaikissa keskeisenä ajatuksena oli osatyökykyisten työllistymisen edistäminen. Osatyökykyisille suunnatuilla palveluhankinnoilla oli mahdollista tukea kohderyhmän työllistymistä positiivisen erityiskohtelun kautta. Pilottien kokemusten perusteella tulevaisuuden hankinnoilla voidaan kehittää alueen palvelutarjontaa ja markkinoita vastaamaan erityisen kohderyhmän tarpeita. Myös ELY-jen hankinta-asiantuntijoiden osaaminen kasvoi ja TE-toimistojen hankintoihin liittyvät sisäiset prosessit paranivat.

TE-pilottien aikana testattiin lukuisia intensiivisiä työhönvalmennuksia, joista saatiin hyviä tuloksia. Pilottien kokemuksista päätellen osatyökykyisen työllistymisen polulla tarvitaan sekä henkilöön että työnantajaan kohdistuvia tukitoimia. Jatkossa palveluhankinnoissa tulisi kohdentaa osa- tai täsmätyökykyisille tuetumpaa työhönvalmennusta, jossa on vahva valmennuksellinen ote, riittävästi aikaa työnhakijalle, tiivis työnantajayhteistyö sekä tavoitteena tähdätä mahdollisimman nopeasti työhön.

TE- piloteissa kehitettiin lukuisia **työnantajille suunnattuja osatyökykyisten rekrytointia helpottavia palveluja**. Tiedossa on, että enemmistö työnantajista suhtautuu positiivisesti osatyökykyisten työllistämiseen, vaikka aina tämä ei kuitenkaan konkretisoidu rekrytointina. Esteinä voi olla esimerkiksi työnantajan mielikuva työnhakijan alentuneesta tuottavuudesta, epätietoisuus työkyvyn vaikutuksista pätevyyteen, työssä suoriutumiseen tai työturvallisuuteen tai epävarmuus työkyvystä aiheutuvista kustannuksista (esim. mukautukset, sairauspoissaolot). Pilotit osoittivat, että työnantajien **rekrytointikynnystä on mahdollista alentaa**, mikäli palveluja tarjotaan ja kehitetään työnantajien tarpeista lähtien ja työnantajille tarjotaan riittävän yksilöityä tukea sekä konkreettisia ratkaisuja työllistämiseen. Yritykset ja työnantajat ovat mitä ilmeisemmin kiinnostuneita mieluummin työnhakijoiden osaamisesta ja kyvykkyydestä kuin osatyökykyisyydestä. Julkiset palvelut voivat parhaimmillaan kompensoida työkykyyn liittyviä haasteita ja ratkaista työnantajien rekrytointihaasteet.

TE-palveluiden työnvälitystyötä, työnantajille tarjottuja palveluja sekä henkilöasiakkaille tarjottujen palvelujen yhteistyötä on kuitenkin kehitettävä edelleen. Esimerkiksi osatyökykyisten työllistämistä kiinnostuneet työnantajat eivät tilastoidu erikseen ja ovat vaikeasti löydettävissä. Työnantajayhteistyö ja työpaikkojen tunnistaminen ovat erittäin tärkeitä elementtejä osatyökykyisten työllistämisen edistämässä.

Piloteissa havaittiin, että TE-palveluissa tulee ymmärtää ja tuntea alueen työnantajien työvoiman ja tiedon tarve nykyistä paremmin sekä yhdistää tämä täsmätyökykyisten työllistämisen ja palve-

lujen räätälöintiin. Tavoitteeksi on jatkossa rohkeasti asetettava se, että osatyökykyisten työvoimapotentiaali nähdään yrityksissä strategisena valintana ja aidosti yhtenä rekrytointihaasteiden ratkaisuna. Tämän tueksi työnantajille tulee tarjota rekrytoinnin ja työkykyjohtamisen kypsyyttä tukevia ratkaisuja ennakoivasti ja aktiivisesti. Kaikki tämä vaatii vahvaa työnantajayhteistyötä ja työnetsinnän integroimista tuettuun työhönvalmennukseen sekä hankintojen kehittämistä työnantajan tarpeista lähtien.

Piloteissa kohdattiin myös ristiriitainenkin haaste työnantajien kiinnostuksen herätessä. Paikoin kiinnostuneita työnantajia oli löydetty enemmän, kuin työllistettäviä osatyökykyisiä oli tarjota työtehtäviin. Tämä tarkoittaa, että osatyökykyisten ja työpaikkojen kohtaamisessa on niin ikään samaa osaamiseen liittyvää kohtaanto-ongelmaa kuin muillakin työnhakijoilla. Kiinnostuneiden työnantajien herääminen ja täsmätyökykyisten työnhakijoiden tarjonta voivat olla epätahdissa, jolloin pettymyksiä voi tulla puolin ja toisin.

Suosituks

Suosituks palvelutarpeen tunnistamisen kehittämiseksi:

1. Osatyökykyisyyden ja työllistymiseen liittyvien työ- ja toimintakyvyn haasteiden tunnistamista sekä palveluihin ohjaamista tulisi kehittää ja kytkeä osaksi uutta asiakaspalvelumallia.
2. Työkykypistemäärän valtakunnallista käyttöä tuetaan ja koulutetaan TE-akatemia ja työkykykoordinaattoriverkoston kautta TE-toimistoille ja työllisyyden kuntakokeiluille.

Suosituks työkykykoordinaattoritoiminnan kehittämiseksi:

1. Työkykykoordinaattorin tehtävänkuvan mukaista toimea suositellaan kaikkiin TE-toimistoihin ja työllisyyden kuntakokeiluihin osatyökykyisten työllistymisen edistämiseksi.
2. Työkykykoordinaattorin tehtävänkuvaan suositellaan sisällytettäväksi TE-palvelujen henkilöstön osaamisen kehittäminen ja ylläpito sekä työkalujen ja ohjeistusten laatiminen liittyen työkykyteemaan ja osatyökykyisten työllistämiseen.

Suosituks hankintojen kehittämiseksi:

1. TE-palvelujen hankintoja on kehitettävä kansallisesti siten, että niissä huomioidaan paremmin osatyökykyisten työllistymisen edistämisen erityiset tarpeet. Esimerkiksi laatu-kriteereihin perustuva työhönvalmennus tulee sovittaa TE-palvelujen kontekstiin.
2. Osatyökykyisten työllistymistä voidaan edistää työnantajapalveluita kehittämällä. Palveluja tulee kehittää ELYjen ja TE-toimistojen yhteistyönä työnantajien tarpeista lähtien ja tarjota tukea työnantajakohteisesti räätälöiden.

Suosituks tiedonhallinnan kehittämiseksi:

1. Täsmätyö -hakusanalle luodaan valtakunnallinen hakukoodi ja valtakunnallista käyttöön-ottoa tuetaan ja sen käyttöön perehdytetään sekä TE-toimistojen että työllisyyden kuntakokeiluja työkykykoordinaattoriverkoston kautta.
2. Osatyökykyisistä kiinnostuneiden työnantajien tilastointia on kehitettävä ja hakusanan käyttöä edistettävä työkykykoordinaattoreiden toimesta kansallisesti.

Suosituksen kumppanuuksien kehittämiseksi:

1. Tulevaisuuden sote -keskusten työkyvyntuen tiimien ja TE-palvelujen kumppanuutta tulee edistää kansallisesti ja osana TE-palvelut 2024 uudistusta.
2. Järjestöjen osaamisen hyödyntämistä ja kumppanuutta TE-palvelujen kehittämisessä ja tuottamisessa osatyökykyisille tulee edistää tukemalla alueellisia kumppanuuksia.

Suosituksset valtakunnallisen ohjelmakokonaisuuksien suunnittelun kehittämiseksi:

1. Ohjelmakokonaisuuksien suunnitteluvaiheessa tulisi huomioida koko ohjelman sekä erillisten osahankkeiden tavoitellut vaikuttavuusketjut⁷ ja niiden toteutumisen seuranta.
2. Osahankkeiden tavoitellut tulokset ja toimenpiteet tulisi asettaa suhteessa käytössä olevaan rahoitukseen ja sen käyttörajoitteisiin.
3. Osahankkeiden suunnittelussa tulisi nykyistä paremmin hyödyntää ministeriöiden välistä yhteistyötä kokonaisuuksien hahmottamisessa. Esimerkiksi pilotteihin valittavat alueet sekä tavoitteet voitaisiin asettaa hallinnonalat ylittävästi. Osatyökykyisten kohderyhmä tarvitsee työllistyäkseen monialaista tukea ja monialaisten palvelupolkujen kehittämistä aluekohtaisesti.
4. Suunnittelussa tulisi tunnistaa ajoissa sellaiset osahankkeet, jotka hyötyvät tarvitsevat vahvaa koordinaatiota ja varmistaa tälle riittävä resurssi oikealle taholle. Koordinaatiolla on mahdollista vaikuttaa pilotti tai kokeilukaltaisten hankkeiden tuloksellisuuteen ja tulosten leviämiseen sekä juurtumiseen.

⁷ Sitran vaikuttavuusketjun mallinnus: <https://www.sitra.fi/app/uploads/2018/03/vaikuttavuuden-askelmerkit.pdf>